

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDREZA DE MORAIS MACHADO

**OUVIDORIA NO TCE/SC: ANÁLISE E REVISÃO DOS PROCESSOS DE
DENÚNCIA**

FLORIANÓPOLIS

2021

ANDREZA DE MORAIS MACHADO

**OUVIDORIA NO TCE/SC: ANÁLISE E REVISÃO DOS PROCESSOS DE
DENÚNCIA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicos da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes

FLORIANÓPOLIS

2021

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UEDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Machado, Andreza de Moraes
Ouvidoria no TCE/SC : análise e revisão dos processos de
denúncia / Andreza de Moraes Machado. -- 2021.
155 p.

Orientador: Mário César Barreto Moraes
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração, Florianópolis, 2021.

1. Controle Externo. 2. Ouvidoria. 3. Tribunal de Contas. 4.
Denúncia. I. Moraes, Mário César Barreto. II. Universidade do
Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da
Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de
Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

ANDREZA DE MORAIS MACHADO

**OUVIDORIA NO TCE/SC: ANÁLISE E REVISÃO DOS PROCESSOS DE
DENÚNCIA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicos da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Dr. Mário César Barreto Moraes
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros:

Dr. Fabiano Maury Raupp
Universidade do Estado de Santa Catarina

Dra. Mônica Ramos Carneiro
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 17 de dezembro de 2021.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Mário César Barreto Moraes, meus sinceros agradecimentos pela orientação, dedicação e pelo conhecimento repassado. Em especial, agradeço sua paciência e confiança neste momento desafiador de pandemia e de intensas atividades na assessoria da Presidência do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). Sua orientação foi fundamental para o êxito do trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), a todos os professores e à equipe da secretaria.

Aos meus pais, Laura e Nazareno Machado, que sempre me incentivaram a estudar. Em especial, estimularam-me a trabalhar no TCE/SC, assim como eles. Tenho certeza de que estão muito orgulhosos neste momento.

Aos meus irmãos, Marcel e Eduardo, pelo valoroso apoio e torcida.

Aos professores Fabiano Maury Raupp e Mônica Ramos Carneiro pelo interesse pelo tema e pelas valiosas contribuições.

Aos colegas de trabalho, em especial à equipe do Gabinete do Conselheiro Adircélio de Moraes Ferreira Júnior, atual Presidente, pelo exemplo, apoio e entusiasmo constantes. Agradeço especialmente ao Conselheiro Adircélio de Moraes Ferreira Júnior, bem como aos colegas Juliana Francisconi Cardoso e Marcelo Brognoli da Costa, que já trilharam esse caminho e muito me encorajaram.

Um agradecimento especial às minhas colegas Marisaura Rebelatto dos Santos e Grazielle Nack, pela ajuda, carinho e parceria.

Agradeço, também, aos colegas envolvidos diretamente no setor da ouvidoria e que muito me auxiliaram durante os trabalhos. Dessa forma, um agradecimento especial a Patrick Machado, ouvidor do TCE/PR, e Paulo César Salum (TCE/SC).

Aos colegas de mestrado, pela amizade e espírito de grupo.

A Deus, por me permitir a realização desse sonho, apesar de todos os desafios.

Minha gratidão em especial aos inúmeros amigos que se fizeram presentes ao longo dessa trajetória, seja com palavras de incentivo, seja proporcionando momentos fundamentais para o meu êxito. Agradeço, portanto, aos amigos Tainara, Vanessa, Daieni, Sheila, Renata, Valéria, Gislaine, Luiz Gustavo, Ana Paula, Renato, Cecília, Josi, Iranise, Marcela, Yulia, Radha, Carla, Tiago, Mani, Grazi, Déa,

Ju, Francini, Mércia, Arthur, Paulo, Matheus, Lucas, Anderson, Dudu, Marcelo, Roberto, Vanderlei, Ricardo, Alexandre, Eliza, Fernanda, Joyce, Lívia e Larissa.

Minha gratidão a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte dessa conquista comigo.

E, finalmente, ao TCE/SC, pela oportunidade e pela abertura para a realização desses estudos.

A Ouvidoria é um autêntico instrumento da democracia participativa na medida em que transporta o cidadão comum para o âmbito da administração. (Rubens Pinto Lyra).

RESUMO

As Ouvidorias são estruturas que surgiram para favorecer o controle sobre o setor privado e público por meio do acolhimento de manifestações da sociedade em geral; são fundamentais para as sociedades democráticas. Ao assegurar esses canais de participação e diálogo, garante-se qualidade na prestação de serviços e na utilização de recursos, e, em termos de cidadania, promove-se a participação e o acesso à informação e ao controle social. Para ter uma efetiva resolução das manifestações dos usuários, a Ouvidoria precisa analisá-las, observando os princípios da eficiência e da celeridade. Além disso, fatores que interferem indiretamente nessa análise devem ser observados. O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo geral de propor ações de melhoria contínua nos processos de denúncia apresentados à Ouvidoria do TCE/SC. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória compreendendo um estudo de caso que permitirá conhecer a realidade atual da Ouvidoria do TCE/SC, no tocante ao recebimento, acolhimento, tratamento e à resolução das denúncias. A partir da construção de que as manifestações da sociedade e o exercício do controle social se aperfeiçoam com a disponibilização de informações de qualidade, a presente pesquisa sugere alguns prognósticos no sentido de aprimorar o processo das denúncias apresentadas à Ouvidoria do TCE/SC, combatendo a ineficiência e a ineficácia. Para o alcance dos seus objetivos específicos, a pesquisa envolveu a realização de pesquisa documental e aplicação de questionário. Os resultados das análises realizadas indicaram que havia espaço para melhorias na Ouvidoria do TCE/SC, tendo-se evidenciado as principais recomendações: a) disponibilizar informações de qualidade ao usuário da Ouvidoria; b) troca do sistema da Ouvidoria (fluxograma, integração entre as diretorias técnicas e controle automático de prazo); c) informações mais claras, escrita simplificada e melhora da ergonomia da navegação na área da Ouvidoria; d) disponibilização do contato dos controles internos de forma atualizada; e) revisão e atualização dos regimentos internos da Ouvidoria; f) divulgação do funcionamento e das atividades da Ouvidoria e capacitação quanto à admissibilidade de denúncias; g) fomento à implantação e/ou aperfeiçoamento das ouvidorias dos jurisdicionados, bem como ao funcionamento pleno e efetivo dos portais da transparência.

Palavras-chave: Controle externo; Tribunal de Contas; Ouvidoria; Denúncia; Processo; Melhoria contínua.

ABSTRACT

The Ombudsmen are structures that have emerged to favor control over the private and public sector by welcoming manifestations from society in general; they are fundamental to democratic societies. By ensuring these channels of participation and dialogue, quality in the provision of services and the use of resources is guaranteed, and, in terms of citizenship, participation and access to information and social control are promoted. In order to have an effective resolution of the users' manifestations, the Ombudsman needs to analyze them observing the principles of efficiency and speed. In addition, factors that indirectly interfere in this analysis must be analyzed. This work was developed with the general objective of proposing continuous improvement actions in the complaint processes submitted to the Ombudsman of the TCE / SC. This is an exploratory qualitative research comprising a case study that will make it possible to know the current reality of the TCE / SC Ombudsman, regarding the reception, reception, treatment and resolution of complaints. From the construction that the manifestations of society and the exercise of social control are improved with the provision of quality information, this research suggests some forecasts to improve the process of complaints presented to the TCE/SC Ombudsman, fighting inefficiency and inefficiency. In order to achieve its specific objectives, the research involved carrying out documental research and applying a questionnaire. The results of the analyses carried out indicated that there was room for improvement in the TCE/SC Ombudsman, having highlighted the main recommendations: a) providing quality information to the Ombudsman's user; b) change of the Ombudsman's system (flowchart, integration between the technical departments and automatic control of deadlines); c) clearer information, simplified writing and improved ergonomics of navigation in the Ombudsman's area; d) availability of the contact details of the internal controls in an up-to-date manner; e) review and update of the Ombudsman's internal rules; f) disclosure of the operation and Ombudsman's activities and training on the admissibility of complaints; g) fostering the implementation and/or improvement of the ombudsman's offices, as well as the full and effective functioning of transparency portals.

Keywords: External control; Court of auditors; Ombudsman; Complaint; Process; Continuous improvement.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Total anual de comunicações da Ouvidoria..... | 21 |
| Quadro 2 – Dissertações (D) e teses correlatas (T) | 46 |
| Quadro 3 – Artigos correlatos..... | 51 |
| Quadro 4 – População, documentação e tipos de dados coletados..... | 56 |
| Quadro 5 – Métodos utilizados, aspectos analisados e sua contribuição para a pesquisa | 58 |
| Quadro 6 – Critérios de análise para condução da pesquisa | 63 |
| Quadro 7 – Resumo de iniciativas relevantes | 86 |
| Quadro 8 – Resumo de iniciativas positivas..... | 88 |
| Quadro 9 – Análise dos resultados da pesquisa | 102 |
| Quadro 10 – Propostas de melhorias..... | 128 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Organograma resumido do TCE/SC | 69 |
| Figura 2 – Serviço de Informação ao Cidadão TCE/TO | 79 |
| Figura 3 – Tipos de Manifestações TCE/TO | 80 |
| Figura 4 – Cadastro de manifestação TCE/TO | 80 |
| Figura 5 – Formulário da pesquisa de satisfação do TCE/TO..... | 81 |
| Figura 6 – Menu de atendimento TCE/PR | 82 |
| Figura 7 – Cadastro de reinvidicação/denúncia TCE/PR | 82 |
| Figura 8 – Visão geral do “Conta pra gente”, do TCE/ES | 83 |
| Figura 9 – Nota explicativa sobre diferença entre denúncia e notícia de irregularidade, TCE/ES | 84 |
| Figura 10 – Tipos de manifestação na Ouvidoria do TCE/RS..... | 85 |
| Figura 11 – Página da Ouvidoria do TCE/RS..... | 85 |
| Figura 12 – Avaliação dos serviços da Ouvidoria do TCE/RS..... | 86 |
| Figura 13 – Recorte do novo formulário da Ouvidoria do TCE/SC..... | 111 |
| Figura 14 – Formulário de solicitação de informação no portal de transparência do TCE/SC | 111 |
| Figura 15 – Links de comunicações na área da Ouvidoria..... | 112 |
| Figura 16 – Esclarecimento sobre a diferença entre a solicitação de informação e a comunicação à Ouvidoria..... | 113 |
| Figura 17 – Menu de navegação das comunicações da Ouvidoria | 114 |
| Figura 18 – Menu de navegação das comunicações da Ouvidoria com descrição de “reclamações”..... | 114 |
| Figura 19 – Menu de navegação das comunicações da Ouvidoria com descrição de “críticas” | 114 |
| Figura 20 – Antigo formulário “Fale com a Ouvidoria” do TCE/SC..... | 116 |
| Figura 21 – Novo formulário “Fale com a Ouvidoria” do TCE/SC..... | 117 |
| Figura 22 – Descrições de identificação no novo formulário da Ouvidoria do TCE/SC | 118 |
| Figura 23 – Disponibilização do contato dos controladores internos..... | 119 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------|---|
| Atricon | Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil |
| Ctisp | Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública |
| DASP | Departamento Administrativo do Serviço Público |
| Enco | Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas |
| Enccla | Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro |
| LAI | Lei de Acesso à Informação |
| PNPC | Programa Nacional de Prevenção à Corrupção |
| Profac | Programa de Formação de Agentes de Controle Social |
| PAP | Procedimento Apuratório Preliminar |
| PSD | Partido Social Democrático |
| SIC | Serviço de Informações ao Cidadão |
| TCE/AM | Tribunal de Contas do Estado do Amazonas |
| TCE/CE | Tribunal de Contas do Estado do Ceará |
| TCE/ES | Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo |
| TCE/MT | Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso |
| TCE/PE | Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco |
| TCE/PR | Tribunal de Contas do Estado do Paraná |
| TCE/RJ | Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro |
| TCE/RS | Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul |
| TCE/SC | Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina |
| TCE/TO | Tribunal de Contas do Estado do Tocantins |
| TCU | Tribunal de Contas da União |
| UDN | União Democrática Nacional |
| Udesc | Universidade do Estado de Santa Catarina |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 13 |
| 1.2 | OBJETIVOS..... | 19 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 20 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 20 |
| 1.3 | CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO..... | 20 |
| 1.4 | ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 23 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO | 24 |
| 2.1 | MELHORIA CONTÍNUA E DE PROCESSOS..... | 24 |
| 2.2 | EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE | 27 |
| 2.3 | CONTROLE SOCIAL..... | 33 |
| 2.4 | TRIBUNAIS DE CONTAS..... | 37 |
| 2.5 | CONHECENDO AS OUVIDORIAS..... | 41 |
| 2.6 | ESTUDOS CORRELATOS..... | 45 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 54 |
| 3.1 | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 54 |
| 3.2 | CONTEXTO DA PESQUISA..... | 55 |
| 3.3 | MÉTODOS E ETAPAS DA PESQUISA | 56 |
| 3.4 | COLETA E ANÁLISE DOS DADOS..... | 57 |
| 3.4.1 | Crterios de análise de dados | 59 |
| 3.5 | ASPECTOS ÉTICOS | 64 |
| 3.6 | LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 64 |
| 4 | O TRIBUNAL DE CONTAS E SUA OUVIDORIA | 66 |
| 4.1 | O TCE EM SANTA CATARINA..... | 66 |
| 4.2 | A OUVIDORIA DO TCE/SC..... | 70 |
| 4.3 | COMPARATIVO DE FUNCIONAMENTO DE OUVIDORIAS DE ALGUNS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS | 78 |
| 4.3.1 | Consolidação de iniciativas relevantes | 87 |
| 5 | DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO E DA SUA ANÁLISE | 89 |
| 5.1 | ANÁLISES DA PESQUISA DE CAMPO | 89 |
| 5.2 | AÇÕES IMPLEMENTADAS A PARTIR DA PESQUISA DE CAMPO | 110 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 121 |

| | | |
|-----|--|------------|
| 6.1 | RECOMENDAÇÕES DE NOVOS TRABALHOS..... | 129 |
| | REFERÊNCIAS | 133 |
| | APÊNDICE A – Questionário da pesquisa | 150 |

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como tema os processos de denúncia da Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). Nesse tópico, será descrita a situação-problema relacionada à Ouvidoria no TCE/SC, apresentados os objetivos geral e específicos, além da contribuição do trabalho para o TCE/SC e para o Programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicos da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), finalizando com a estruturação desta dissertação.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

As Ouvidorias são estruturas que surgiram para favorecer o controle sobre o setor privado e público por meio do acolhimento de manifestações da sociedade em geral. São fundamentais para as sociedades democráticas, pois asseguram a todos os cidadãos o direito de se comunicar com as instituições públicas e privadas. Ao assegurar esses canais de participação e diálogo, garante-se qualidade na prestação de serviços e na utilização de recursos e, em termos de cidadania, promove-se a participação e o acesso à informação e ao controle social¹ (SANTA CATARINA, 2001).

Oportuno esclarecer que o TCE/SC, à semelhança de alguns tribunais de contas, possui regramentos internos e dispõe de dois procedimentos denominados “denúncia”, que, apesar da semelhança no nome, são bastante diversos.

As denúncias podem ser feitas por meio de comunicação à Ouvidoria do TCE/SC ou mediante autuação de um processo no setor de protocolo.

A denúncia feita mediante a autuação de um processo difere por completo daquela feita por meio de comunicação à Ouvidoria. O presente trabalho tem por foco as denúncias que chegam por comunicações via Ouvidoria, que, frisa-se, distinguem-se das denúncias originadas de processos autuados e com regramento regimental.

¹ Nos termos do art. 95 do Regimento Interno do TCE/SC, qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato não só tem o direito de denunciar atos ilegais, ilegítimos e antieconômicos praticados por gestores públicos.

A denúncia autuada como processo, com identificação do denunciante, terá seus requisitos de admissibilidade devidamente avaliados². Preenchidos os requisitos de admissibilidade, essa denúncia, uma vez acolhida³, será sempre apreciada pelo Tribunal e somente será arquivada por decisão fundamentada do Tribunal Pleno⁴ (SANTA CATARINA, 2001).

Já a denúncia encaminhada por simples comunicação à Ouvidoria pode ser feita de forma identificada, sigilosa ou anônima, não sendo exigido o cumprimento dos requisitos de admissibilidade estabelecidos para a denúncia regimental.

Apesar de não possuir os requisitos regimentais, a seção “dúvidas frequentes”, da Ouvidoria do TCE/SC (SANTA CATARINA, 2020c), solicita que a comunicação de denúncia (via Ouvidoria) traga dados como a descrição do fato, local, data, forma como ocorreu, identificação dos envolvidos, documentos comprobatórios e outras informações que sirvam de indício de prova (SANTA CATARINA, 2020c).

Consta na área da Ouvidoria do Portal do TCE/SC (SANTA CATARINA, 2020a) a seguinte orientação, ao clicar no botão “como recorrer”:

Nas manifestações que apontarem atos de gestão com indícios de irregularidades praticados por agentes públicos ou por demais responsáveis pela aplicação de recursos públicos é importante que o relato traga o maior número de dados possíveis. A indicação dos responsáveis, valores, onde e quando ocorreram os fatos, documentos comprobatórios e outras informações que sirvam de indício de prova vão subsidiar a apuração e agilizar a solução da questão pelo TCE/SC (SANTA CATARINA, 2020d, não paginado).

A unidade técnica responsável pela área objeto da comunicação avaliará as informações e documentação encaminhadas e poderá sugerir ou não a conversão em processo de denúncia (regimental). Conforme a área da Ouvidoria do Portal do TCE/SC (SANTA CATARINA, 2020a), seção “pra que serve”, acerca de sua função, destaca que:

Aproximar o TCE/SC da sociedade e facilitar a operação do controle social é nosso principal desafio. A Ouvidoria amplia as possibilidades de participação dos cidadãos na fiscalização da gestão dos recursos públicos e na avaliação dos serviços prestados à população pelo TCE/SC e pelos órgãos sujeitos a sua fiscalização. Essa interação permite que as ações do

² Conforme dispõe o art. 96 do Regimento Interno do TCE/SC.

³ Conforme o art. 98 do Regimento Interno do TCE/SC.

⁴ Conforme o art. 96, §1º, do Regimento Interno do TCE/SC.

TCE/SC atendam mais amplamente ao interesse público e contribui para que o dinheiro entregue aos governos na forma de impostos seja melhor aplicado, evitando desperdícios, desvios, fraudes e atos de corrupção (SANTA CATARINA, 2020e, não paginado).

A razão da Ouvidoria, portanto, transcende o limite da simples ponte entre usuário e Tribunal, alcançando atividades inerentes ao controle social. Revela-se aqui a relevância da análise dos processos inerentes à Ouvidoria como forma de melhorar os processos subsequentes tanto quanto as relações do Tribunal com a sociedade.

Segundo a Resolução TC 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008), a comunicação do cidadão com a Ouvidoria pode ser feita por correspondência ou fac-símile, telefone, ou por via eletrônica, por meio de *e-mail* ou do Portal do TCE/SC⁵.

Conforme a Carta de Serviços da Ouvidoria, disponível no Portal do TCE/SC, a denúncia pode ser recebida pela equipe da Ouvidoria da seguinte forma: Portal, *e-mail*, *WhatsApp*, correspondência, aplicativo e presencial (SANTA CATARINA, 2021d), sendo que as comunicações por fax recebem o mesmo tratamento das correspondências. Pode-se observar que há algumas diferenças, que indicam a necessidade de atualização e revisão dos normativos internos.

A partir desse recebimento, a Ouvidoria realiza a triagem⁶ das demandas recebidas e informações fornecidas. Essa triagem abarca a inclusão no sistema informatizado (conforme o canal escolhido pelo usuário) e a complementação de informações. Pode ser necessária uma reclassificação no tipo da comunicação (por erro na classificação pelo usuário) ou, ainda, ser feito contato com o denunciante, caso identificado, solicitando o envio de novos documentos ou informações. No caso da denúncia anônima, essa solicitação não é possível, o que, por consequência, exige mais esforço para a sua resolução. O procedimento na sequência é providenciar o atendimento das demandas e informações recebidas, o que inclui emitir comunicações internas ou externas (SANTA CATARINA, 2008).

No caso das comunicações internas, a Ouvidoria solicitará informações aos órgãos técnicos e administrativos do Tribunal. As comunicações externas incluem

⁵ Vide art. 7º da Resolução 28/2008.

⁶ Conforme o art. 30, inciso IV, da Resolução 149/2019, compete à Ouvidoria realizar a triagem das demandas recebidas e informações fornecidas e encaminhá-las às unidades competentes do Tribunal de Contas para averiguação e adoção das providências cabíveis (SANTA CATARINA, 2019a).

a requisição aos órgãos e entidades jurisdicionadas ao Tribunal informações, documentos e processos sobre as matérias noticiadas pelas demandas e informações fornecidas (SANTA CATARINA, 2008)⁷.

Quando necessário, o contato com o controle interno respectivo é feito “através de meio eletrônico, postal, telefônico, por fac-símile ou pessoalmente por servidor designado”⁸ (SANTA CATARINA, 2008, p. 7), não havendo um sistema informatizado específico para essa comunicação.

Em alguns casos⁹, essa requisição de informações ao controle interno já é suficiente para dar uma resposta definitiva ao manifestante, no caso, o denunciante. Em outras situações, como, por exemplo, quando o servidor se identifica ou resta claro que a situação já foi apurada internamente, é feito o encaminhando para os órgãos técnicos ou diretorias técnicas. Quando há esse encaminhamento, a Ouvidoria, posteriormente, comunica o manifestante.

Se o cadastro é feito por meio de formulário ou aplicativo, o manifestante recebe um código numérico no momento de sua comunicação, para que possa acompanhar o seu andamento¹⁰. Caso o cadastro seja feito pelos outros canais e tenha sido identificado, o manifestante recebe o número por meio da ouvidoria, que faz a inserção no sistema de comunicação para que o denunciante possa acompanhar.

Esses delatores são importantes agentes de informação e de controle social dos atos da administração pública, não só denunciando atos escandalosos ou fraudulentos, como, também, trazendo relatos que servirão como base para auditorias e apoio na elaboração do programa de fiscalização anual (SOUZA, 2016).

Em que pese haver uma rotina de procedimentos operacionais na Ouvidoria, essa não possui um fluxograma formal das etapas definido. O fluxograma é uma representação gráfica para análise, visualização, planejamento e racionalização de qualquer processo, que permite esquematizar uma sequência de atividades e

⁷ Conforme art. 10 da Resolução 28/2008.

⁸ Conforme art. 10 da Resolução 28/2008.

⁹ Conforme o art. 4º, inciso II, da Resolução 28/2008, compete à Ouvidoria “providenciar o atendimento das demandas e informações recebidas pela Ouvidoria e emitir comunicações internas, solicitando informações aos órgãos técnicos e administrativos do Tribunal, e comunicações externas, em resposta preliminar ou definitiva aos seus autores, através de meio eletrônico, postal, telefônico, fac-símile ou outro que possibilite maior presteza e celeridade ao atendimento” (SANTA CATARINA, 2008, p. 5).

¹⁰ Conforme o art. 8º da Resolução 28/2008, “quando do recebimento da comunicação do cidadão, pertinente a reclamações, críticas, pedido de informações, sugestões ou a informações fornecidas, ser-lhe-á informado o seu número do registro de protocolo” (SANTA CATARINA, 2008, p.7).

decisões em um processo, facilitando o seu entendimento, a identificação de problemas, bem como a oportunidade para melhorias. Trata-se de uma ferramenta de fundamental importância para que se possa decompor as etapas de um processo, a fim de defini-lo por completo e estudar os aperfeiçoamentos cabíveis.

Para o TCE/SC, a denúncia via Ouvidoria consta em dois regramentos internos. No caso da Resolução 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008, p. 6), a denúncia é descrita como “fornecimento de informações relevantes sobre atos administrativos e de gestão praticados por órgãos e entidades da administração pública, sujeitos à jurisdição do Tribunal de Contas”¹¹. Já a Resolução 149/2019 (SANTA CATARINA, 2019a) traz a denúncia como “comunicações contendo informações relevantes sobre atos administrativos e de gestão praticados por órgãos e entidades da Administração Pública, aptos a subsidiar os procedimentos de controle externo”¹². Essa mesma resolução assim dispõe das competências da Ouvidoria:

[...] receber e registrar **comunicações contendo informações relevantes sobre atos administrativos e de gestão praticados por órgãos e entidades da Administração Pública, aptos a subsidiar os procedimentos de controle externo**, sem prejuízo da autuação, quando for o caso, de processo de denúncia ou representação junto ao Tribunal de Contas; (SANTA CATARINA, 2019a, p. 20, grifo nosso).¹³

A linguagem utilizada dificulta o entendimento quanto ao conceito de denúncia, podendo refletir em uma classificação incorreta pelo usuário.

A Resolução TC 149/2019 (SANTA CATARINA, 2019a) também traz como finalidade da Ouvidoria:

[...] promover o exercício do controle social, através do **recebimento**, encaminhamento e acompanhamento de **denúncias**, reclamações e sugestões dos cidadãos, relativas à prestação de serviços públicos, contratações e execução de obras e atos de gestão das unidades jurisdicionadas e do próprio Tribunal de Contas. (SANTA CATARINA, 2019a, p. 20, grifo nosso).

Cavalcante (2016, p. 277) destaca que as demandas de trabalho das ouvidorias compreendem as seguintes etapas:

¹¹ Conforme art. 5 da Resolução 28/2008.

¹² Art. 30, inciso II, da Resolução 149/2019.

¹³ Art. 30, inciso II, da Resolução 149/2019.

1. **recebimento**, que é o momento em que é observado o processo de recebimento de documentos;
2. **análise**, que é a verificação do teor da manifestação e se há necessidade de preservar o sigilo dos dados do manifestante e identificar o local que ela deverá ser encaminhada;
3. **encaminhamento**, que é realizado após a análise e a manifestação e se tiver dados suficientes deverá ser encaminhada para a área responsável, com o conhecimento do cidadão;
4. **acompanhamento**, que indica que a ouvidoria deva acompanhar todo o trâmite da manifestação, zelando para que as respostas ao cidadão sejam objetivas, imparciais e céleres;
5. **resposta ao cidadão**, que é a resposta final ao manifestante e deve ser elaborada apenas quando forem esgotadas todas as diligências possíveis;
6. **encerramento**, que é a manifestação mediante uma resposta satisfatória (não significa atendimento ao pleito do cidadão, mas sim uma resposta esclarecedora, sincera e completa).

Uma importante questão a ser avaliada diz respeito ao bom entendimento do usuário e à atualização dos normativos internos a algumas das exigências da Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público, Lei 13.460, de 26 de junho de 2017 (BRASIL, 2017).

A Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017) estabelece que os procedimentos administrativos, relativos à análise das manifestações, observarão os princípios da eficiência e da celeridade, visando sua efetiva resolução¹⁴. Também estabelece várias exigências de forma geral para as ouvidorias, as quais não farão parte desta pesquisa.

Outra importante questão a ser avaliada é o tempo de análise, ou seja, os prazos definidos para a prestação do serviço. No caso das denúncias, a Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017) estabelece prazo de 30 (trinta) dias, prorrogável de forma justificada uma vez, por igual período, para a decisão administrativa final ao usuário¹⁵.

Destaca-se que no caso da Lei 12.527/2011, Lei de Acesso à Informação (LAI) (BRASIL, 2011a), aplicável às solicitações de informação, um outro tipo de comunicação à Ouvidoria – e que não se enquadra, portanto, na presente pesquisa –, o prazo para acesso à informação é de 20 (vinte dias), podendo ser prorrogado por mais 10 (dez) dias mediante justificativa expressa, da qual será cientificado o requerente¹⁶.

¹⁴ Art. 12 da Lei 13.460/2017.

¹⁵ Conforme o art. 16, *caput*, da Lei 13.460/2017.

¹⁶ Conforme art. 11, §§ 1º e 2º, da Lei 12.527/2011.

Acerca do prazo, a Resolução 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008) traz como previsão apenas que as informações serão prestadas pelos órgãos técnicos, de apoio administrativo, de consultoria e de assessoria do Tribunal no prazo máximo de 10 (dez) dias¹⁷.

É relevante observar o tempo para que a denúncia seja analisada e respondida, a fim de atender a Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público (BRASIL, 2017). Destarte, evidencia-se a importância da análise e o consequente aprimoramento dos processos numa perspectiva de melhoria contínua da tramitação e do fluxo das informações que nascem da Ouvidoria, com atendimento à legislação pertinente. Entende-se, também, a legitimidade e relevância da presente pesquisa, considerando a crescente demanda das Ouvidorias, incluindo a Ouvidoria do TCE/SC, principalmente considerando as exigências da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017).

É possível fazer uma comparação com o funcionamento da Ouvidoria dos outros Tribunais de Contas. Embora nem todos os procedimentos sejam semelhantes, existe espaço para melhoria do processo dentro do TCE/SC, sobretudo, no que tange aos aspectos operacionais e de gestão e, conseqüentemente, do serviço público, e é o que essa pesquisa se propõe a fazer.

Considerando o contexto, verifica-se que, ao efetivar melhorias dentro da Ouvidoria, desde o fornecimento de informações suficientes e na forma de expor essa informação, recepção, acolhimento e tramitação, identificando as práticas adequadas e eventuais ajustes necessários, o TCE/SC facilitará/estimulará o cidadão a manifestar seu descontentamento, promovendo o controle social e a consequente melhoria dos serviços públicos, com o cumprimento da lei pertinente. Nesse sentido, a proposição de ações de melhoria contínua nos processos de denúncia certamente melhorará o trabalho, bem como as operações da Ouvidoria.

1.2 OBJETIVOS

Apresenta-se a seguir os objetivos geral e específicos propostos para a presente pesquisa.

¹⁷ Conforme previsão do parágrafo único do art. 11 da Resolução 28/2008.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em compreender o fluxo e o tratamento das denúncias na Ouvidoria do TCE/SC, com vistas a propor ações de melhoria contínua nesse processo.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo proposto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar e detalhar a regulação e a normatização específica inerente à Ouvidoria do TCE/SC;
- b) analisar e descrever o fluxo e o tratamento de denúncias utilizados pela Ouvidoria do TCE/SC;
- c) identificar e analisar a percepção dos atores envolvidos no procedimento de denúncias, as deficiências existentes e as sugestões de melhoria.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Justifica-se a presente pesquisa em função da necessidade de se aperfeiçoar a denúncia, objetivando um aprimoramento do controle também pela sociedade civil, otimizando-se o prazo para as respostas e melhorando a satisfação para as demandas inerentes.

De modo geral, a pesquisa visa aperfeiçoar a utilização da estrutura da Ouvidoria do TCE/SC e o uso de denúncia, facultada ao cidadão, partido político, associação ou sindicato pela Constituição Estadual. A pesquisa também vai possibilitar a proposição de ações com vistas à melhoria contínua do processo, bem como ao aprimoramento do controle social, além de fortalecer os controles internos. Ainda, ampliar os espaços de exercício da cidadania com fundamento na soberania popular e na democracia participativa é uma contribuição da pesquisa, assim como melhorar a disponibilização de informações inerentes às denúncias via Ouvidoria para o público em geral.

Este trabalho refere-se à integralização do processo, desde a recepção até o encaminhamento e tratamento da denúncia, buscando analisar os prazos de resposta, a satisfação do atendimento e como as demandas internas são resolvidas (fluxo da atividade), de modo a garantir a eficiência e eficácia do processo de atendimento.

Verificou-se que o sistema de informática utilizado pela Ouvidoria do TCE/SC está sem atualização há pelo menos 10 anos. Além disso, ao pesquisar informações no *site*, essas não deixavam claro para o cidadão as possibilidades existentes para apresentação de denúncia e as condições de cada uma. A implementação de soluções resultantes da pesquisa possibilitará apontar indicadores para a modernização e otimização dos procedimentos da Ouvidoria, incentivando o controle social e focando na melhoria da prestação do serviço público.

O desenvolvimento dessa pesquisa poderá, ainda, contribuir para a melhoria da atuação da Ouvidoria, trazendo à sociedade a possibilidade de verificar, de maneira transparente e acessível, o desempenho dessa espécie de coprodução, bem como permitirá verificar se alguns aspectos importantes da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017) estão sendo cumpridos, uma vez que relatórios de atividade da Ouvidoria publicados pelo TCE/SC (SANTA CATARINA, 2021b) indicam que o atendimento às demandas que chegam por meio da Ouvidoria não está sendo feito de forma tempestiva.

Alguns indícios podem ser extraídos dos relatórios de atividades (públicos) da Ouvidoria ao longo dos últimos anos, onde se nota um aumento no número de comunicações recebidas e uma diminuição no índice de resolutividade (assim consideradas as comunicações respondidas dentro do próprio exercício) (SANTA CATARINA, 2021b):

Quadro 1 – Total anual de comunicações da Ouvidoria

| Período | Comunicações recebidas | Comunicações resolvidas | Comunicações pendentes | Índice de resolutividade |
|---------|------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|
| 2013 | 1234 | 1112 | 122 | 98,05% |
| 2014 | 903 | 873 | 30 | 96,57% |
| 2015 | 1109 | 1065 | 44 | 96,03% |
| 2016 | 1103 | 1088 | 15 | 98,64% |
| 2017 | 1309 | 1112 | 197 | 84,95% |
| 2018 | 1100 | 992 | 108 | 90,18% |
| 2019 | 1337 | 1126 | 211 | 84,11% |
| 2020 | 1739 | 1373 | 366 | 78,20% |

Fonte: Elaborado pela autora com os dados de Santa Catarina (2021b).

Analisando a pesquisa de opinião (satisfação) da ouvidoria referente ao 1º quadrimestre de 2019 (SANTA CATARINA, 2019c), extrai-se que “32% avaliaram a resposta do TCE como ‘demorado’ ou ‘muito demorado’” (SANTA CATARINA, 2019c, p. 6). Em um dos comentários destacados consta: “penso que seja necessário agilizar o processo de resposta que incumbe aos Departamentos do TCE/SC” (SANTA CATARINA, 2019c, p. 6).

Já na pesquisa de opinião (satisfação) da ouvidoria, referente ao exercício de 2020 (SANTA CATARINA, 2020k), extrai-se que “o atendimento foi considerado demorado por 9,7% dos respondentes” e ruim por 8,39% dos respondentes (SANTA CATARINA, 2020k, p. 15).

Considerando os fatores mencionados, há indicativos de que existem comunicações da Ouvidoria – entre elas as denúncias – que estão sendo respondidas de forma extemporânea.

Várias são as possibilidades que podem estar interferindo na questão do tempo de atendimento, tanto de forma direta quanto de forma indireta. Um exemplo seriam as denúncias com pouca consistência e documentação, tornando necessárias outras providências – como levantamento de informações – para que possam ser efetivamente analisadas ou encaminhadas.

Uma boa orientação aos usuários da Ouvidoria viabilizaria o fornecimento de informações mais claras e completas, o que agilizaria a solução da questão pelo TCE/SC. Mas, na prática, nem sempre isso ocorre. Entre as razões para tal, é possível citar a falta de conhecimento, de acesso às informações, entre outras.

Trata-se de um setor relevante para o controle social e para a instituição, que possui limitações em termos de recursos humanos. Analisando o relatório anual dos últimos dois anos, extrai-se que, das 1337 comunicações recebidas no ano de 2019, 362 foram denúncias, e das 1739 comunicações recebidas em 2020, 652 foram denúncias (SANTA CATARINA, 2021b). Avaliar o procedimento adotado no setor poderá trazer mais efetividade aos trabalhos da unidade e dar mais credibilidade ao TCE/SC perante a sociedade. Muitos Tribunais de Contas brasileiros não aceitam denúncia protocolada via Ouvidoria para apuração e resposta definitiva por ela mesma, especialmente se feita de forma anônima.

Finalmente, em relação ao Programa de Pós-Graduação do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicos da Udesc, na área de concentração

de gestão estratégica, linha de pesquisa Gestão Pública e Coprodução, a contribuição soma-se a uma eventual colaboração aos próprios órgãos e organismos estatais, na medida em que identifica problemas na Ouvidoria e propõe soluções, as quais poderão propiciar a melhoria de outras Ouvidorias, ainda que haja diferença em suas operações. Há poucas pesquisas sobre a área de ouvidoria, especialmente no setor público, logo, este estudo auxiliará não somente o aprimoramento de processos, mas, também, a realização de outras pesquisas sobre as ouvidorias de outros órgãos ou entidades, o que representa ganho social, especialmente se esses estudos resultarem em melhoria do serviço prestado à comunidade e o atendimento.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está estruturado em seis capítulos, subdivididos para uma melhor compreensão do tema proposto. O primeiro capítulo apresenta o tema, a descrição da situação-problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a contribuição do trabalho. A seguir, o segundo capítulo apresenta os fundamentos teórico-conceituais que sustentam a pesquisa, quais sejam: processos de melhoria e melhoria contínua, eficiência, eficácia, efetividade e controle social, bem como apresenta a função dos Tribunais de Contas, das ouvidorias e os estudos correlatos. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, contemplando, ainda, a caracterização do estudo, o contexto da pesquisa, os métodos e etapas, a coleta e análise dos dados, os aspectos éticos envolvidos e as limitações da pesquisa. No quarto capítulo, aborda-se o TCE/SC e a sua Ouvidoria. No capítulo cinco, são apresentados os resultados da pesquisa de campo e uma análise mais detalhada dos dados da pesquisa, tratando as ações implementadas a partir da análise de campo. Por fim, no capítulo seis, são feitas considerações finais e é apresentada a listagem das referências bibliográficas utilizadas, bem como o apêndice A contendo o questionário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Os pilares deste trabalho são os conceitos de processos de melhoria e melhoria contínua, eficiência, eficácia e efetividade. Na sequência, é discutido o papel do controle social, bem como é apresentado o histórico dos Tribunais de Contas. Por fim, apresenta-se as ouvidorias e os estudos correlatos.

2.1 MELHORIA CONTÍNUA E DE PROCESSOS

De acordo com o Modelo de Excelência em Gestão Pública, o caminho para promover a melhoria da gestão está relacionado ao processo de melhoria contínua. Esse ciclo começa com a autoavaliação, passa pela elaboração e validação do plano de melhoria da gestão, pela implantação e pelo monitoramento de melhorias das práticas gerenciais identificadas como críticas, fornecendo elementos para fomentar o reinício do ciclo com nova autoavaliação (BEZERRA; CARVALHO; LYRA, 2018).

Segundo Ferreira (2013, p. 52), melhorar os processos reflete, também, na qualidade e compreende a “melhoria contínua dos padrões de trabalho (processos existentes) para satisfazer cada vez mais as pessoas”. Para o autor, o gerenciamento para melhoria envolve os seguintes procedimentos:

[...] identificar o problema; observar (reconhecimento das características do problema); analisar (descoberta das causas principais); elaborar o plano de ação (contramedidas às causas principais); executar o plano de ação; verificar se a ação foi efetiva; padronizar para eliminar definitivamente as causas; concluir (revisão das atividades e planejamento para trabalho futuro) (FERREIRA, 2013, p. 52).

Bessant, Caffyn e Gallagher (2000 *apud* GONZALEZ; MARTINS, 2011, p. 474) enfatizam que: “A melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização”. Já para Jørgensen, Boer e Laugen (2006), a melhoria contínua pode ser definida como algo planejado, organizado e sistêmico, que tem caráter contínuo, incremental e abrangente, visando melhorar o desempenho. Ou seja, a melhoria contínua é frequente e, quando analisada separadamente, tem pequeno impacto, mas, quando analisada no todo, tem impacto significativo.

A melhoria contínua requer “um envolvimento total na realização de pequenas transformações de melhoria as quais são realizadas de uma forma contínua e estão diretamente relacionadas aos objetivos organizacionais” (CAFFYN, 1999, p. 1138). Ela é apontada como necessária à inovação (ANTONELLO, 2005; CAFFYN, 1999 *apud* GODINHO FILHO; UZSOY, 2010; DAVENPORT, 1994; SHIBA; GRAHAM; WALDEN, 1997 *apud* ABREU; MORAES; WOIDA, 2014), tanto que tal conceito tem evoluído para o de inovação contínua, entendida como a capacidade de combinar a eficiência operacional com a flexibilidade estratégica (HYLAND; BOER, 2006).

Tem-se na melhoria contínua um processo complementar a grandes mudanças da reengenharia (JURAN, 1990), envolvendo tanto a habilidade e conduta dos funcionários quanto os aspectos culturais e estruturas que envolvem a organização (IRANI; BESKESE; LOVE, 2004).

Considerando o envolvimento das pessoas fundamental para a melhoria contínua (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001), o papel da aprendizagem organizacional é de grande importância, sendo uma das principais fontes de capacitação para a melhoria contínua (ANAND *et al.*, 2009; BESSANT; FRANCIS, 1999; TRANFIELD *et al.*, 2000 *apud* ABREU; MORAES; WOIDA, 2014). Para que haja essa mudança organizacional, é necessário que as pessoas ligadas à organização entendam a importância dos processos de mudanças, bem como o seu comprometimento (PINTO, 2007).

O conceito de melhoria contínua também inclui a ideia da capacidade organizacional na resolução de problemas (BESSANT; CAFFYN; GALLAGHER, 2001) e na mudança em seus processos (WU; CHEN, 2006). Segundo Gonzalez e Martins (2011, p. 473), “a melhoria de processos é uma necessidade presente na rotina de todas as organizações ocorrendo de forma estruturada ou não”. Paim *et al.* (2009) destacam que os processos servem tanto ao controle quanto à melhoria, e permitem que a organização aprenda e utilize o aprendizado para redefinir como atuará.

Tomando o conceito em questão sob o aspecto de processo, pode ser entendido como “uma coleção de atividades que constituem um processo visando atingir melhoria” (JHA *et al.*, 1996, *apud* CHEN; CSILLAG; CATTINI, 2010, p. 4), uma “integração das filosofias organizacionais, técnicas e estruturais para atingir

melhoria de desempenho sustentável em todas as suas atividades, de forma ininterrupta” (GILMORE, 1990 *apud* CHEN; CSILLAG; CATTINI, 2010, p. 4).

Ao se considerar a melhoria de processo, só é possível se houver o seu perfeito entendimento (HARRINGTON, 1993), o que ocorre a partir desse mapeamento dos processos. O autor ainda sugere que sejam verificados os processos para validá-los e para identificar inconsistências e problemas, o que permitirá identificar as oportunidades de melhoria. Além disso, esse entendimento contribuirá para a eficácia e a eficiência da organização e o consequente alcance dos seus objetivos (HARRINGTON, 1993).

Igualmente, Campos (1999) destaca a importância de analisar o processo, essa sequência de procedimentos lógicos, baseada em fatos e dados, para localizar a causa dos problemas e encontrar a solução.

E se não houver um processo, isso por si só já é um problema. Conforme Fraga (2015, p. 56), “não possuir nenhum desenho de processo é conduzir a organização a um ambiente de anomia, em que o imprevisto ou o desempenho ocasional gera resultados variáveis e investidos de risco acentuado.”

Ao rever processos, é possível racionalizar os recursos e tempos produtivos, buscando uma melhor aplicação para os recursos já existentes (SANTOS, 2012).

Para Lee e Chuah (*apud* MARTINHO, 2011), a abordagem da melhoria de processos consiste em analisar e aperfeiçoar continuamente as atividades essenciais de operação em uma organização, buscando simplificar os processos e melhorar sua eficiência, eficácia e adaptabilidade. Entretanto, conforme Bianchini (2013), para que ocorra a melhoria de processo, é necessário estudar o processo atual, identificar as falhas e propor alternativas para obter melhores resultados, além de verificar os resultados obtidos e comparar aos anteriores.

A ideia de melhoramento contínuo dos processos nos leva a um movimento de planejamento e implementação de pequenas mudanças, de forma constante, que acabam se tornando parte da cultura organizacional e objetivam chegar mais próximos do desempenho desejado (SLACK *et al.*, 2008).

Nesse trabalho, analisar-se-á o processo produtivo da Ouvidoria do TCE/SC em relação às denúncias.

Após ser identificado o processo a ser melhorado, é preciso escolher a melhor estratégia para o seu aprimoramento. No caso, escolhe-se o melhoramento contínuo, em oposição ao melhoramento revolucionário, especialmente por aquele

envolver menos risco e favorecer a adaptabilidade, o trabalho em grupo e a atenção a detalhes (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2008).

O melhoramento contínuo é conceituado por Slack, Chambers e Johnston (2008) como uma abordagem de melhoramento de desempenho que implica mais e menos passos, com presunção de que o processo não terá fim.

2.2 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Os termos eficiência, eficácia e efetividade, embora normalmente confundidas umas com as outras, possuem significados bem distintos (NICÁCIO; DIAS; GUSTIN, 2020).

Conforme Houaiss e Villar (2001, p. 1102), eficiência é a “qualidade ou característica de quem ou do que, num nível operacional, cumpre as suas obrigações e funções quanto a normas e padrões”.

Segundo Sandroni (1999, p. 198), a eficiência se refere “à forma de realizar uma tarefa”, sendo, aí, a sua distinção da eficácia. Explica Sandroni (1999, p. 198) que:

Se um trabalhador realizar uma tarefa de acordo com as normas e padrões estabelecidos, ele estará realizando de forma eficiente. No conceito de eficiência, não se examina se aquilo que foi produzido com eficiência é eficaz, isto é, se o produto ou o resultado do trabalho eficiente está adequado à finalidade proposta. Por exemplo, se um médico realizar uma intervenção cirúrgica num paciente, poderá fazê-lo com grande eficiência, mas se a intervenção tiver sido realizada no órgão errado, ela não terá a mínima eficácia. Dessa forma, a ação pode ser eficiente sem ser eficaz.

Em uma rápida análise, a eficiência é “fazer certo as coisas”, enquanto a eficácia é “fazer a coisa certa”.

Segundo Nicácio, Dias e Gustin (2020, p. 67),

As análises de eficiência são internas às organizações ou às relações de grupos específicos. A eficiência é a regularidade de atos, em determinados tempos, e a harmonia de relações organizacionais que promovem efeitos esperados, no sentido de permitir um bom funcionamento de setores ou de toda organização (judiciária, por exemplo). Pode-se falar, também, em eficiência da legislação de determinado campo jurídico, apesar de isso parecer estranho. A eficiência, nesse sentido, é a análise das relações normativas de determinado setor ou instituto do ordenamento que permitem previsibilidade de efeitos pela interação normativa perfeita, sem os problemas de relações antinômicas ou de lacunas. Isso, porém, é uma forma de aplicar o conceito de eficiência de forma pouco comum.

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Junior (1998, p. 11), eficiência é:

[...] a capacidade de 'fazer as coisas direito', é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (*input* e *output*). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente.

O Tribunal de Contas da União (TCU) define eficiência como a:

Relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal em um determinado período de tempo. Se a quantidade de produto está predeterminada, procura-se minimizar o custo total; se o gasto total está previamente fixado, procura-se otimizar a combinação de insumos para maximizar o produto; em ambos os casos a quantidade deve ser mantida. Essa dimensão, portanto, mede o esforço do processo de transformação de insumos em produtos (BRASIL, 2000, p. 15).

Garcia (2008) e Gomes (2009) entendem a eficiência como resultado da conexão entre os resultados alcançados e os recursos dispendidos, realizando corretamente as ações e otimizando os recursos à disposição.

A procura pela eficiência na administração pública brasileira deu-se a partir da Era Vargas – como contraponto à administração patrimonialista, e ocorreu por meio do Decreto-Lei 579/1938 (BRASIL, 1938). O decreto criou o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), bem como suas Comissões de Eficiência em cada ministério (BRASIL, 1938). Posteriormente, o Decreto-Lei 200/1967 (BRASIL, 1967b) trouxe a previsão de dispensa ou demissão de servidores comprovadamente ineficientes no desempenho dos encargos que lhe competem ou desidiosos no cumprimento de seus deveres, bem como trouxe a incumbência ao DASP de tomar medidas visando uma maior eficiência.

Completa Gomes (2009) que a eficiência tem relação com o melhor custo-benefício para o alcance dos objetivos, cabendo a complementação com os conceitos de eficácia e efetividade para a compreensão de como ocorre esse processo, o resultado alcançado e o acréscimo proporcionado pela ação.

Ressaltando essa preocupação da eficiência com os meios para se atingir os objetivos, cabe à eficácia a atenção a eles. Segundo Castro (2006, p. 3),

A eficiência não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ela se insere nas operações, com vista voltada para os aspectos internos da organização. Logo, quem se preocupa com os fins, em atingir os objetivos é a eficácia, que se insere no êxito do alcance dos objetivos, com foco nos aspectos externos da organização. [...] a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada.

A Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017, não paginado) traz que “os procedimentos administrativos relativos à análise das manifestações observação os princípios da eficiência e da celeridade, visando a sua efetiva resolução”¹⁸, bem como o que está compreendido nisso¹⁹.

Enfatiza Medauar (2011, p. 136) que:

[...] a Emenda Constitucional 19/98 – reforma administrativa – acrescentou o princípio da eficiência aos princípios da administração enunciados no *caput* do art. 37. [...] agora a eficiência é princípio que norteia toda a atuação da Administração Pública. O vocábulo liga-se à ideia de ação, para produzir resultado de modo rápido e preciso. Associado à Administração Pública, o princípio da eficiência determina que a Administração deve agir, de modo rápido e preciso, para produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população.

Segundo Justen Filho (2012), a eficiência administrativa difere da eficiência econômica, uma vez que impõe à Administração o dever de evitar desperdícios e falhas, mas sem foco no lucro e na acumulação de riquezas. “A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa” (CARVALHO FILHO, 2011, p. 28).

Ainda conforme Carvalho Filho (2011, p. 27), “[...] o núcleo do princípio é a procura de produtividade e economicidade [...]. Significa que a Administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo [...].”

Meirelles (2002) destaca que o princípio da eficiência exige presteza, perfeição e rendimento funcional, e não somente legalidade, “exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros” (MEIRELLES, 2002, p. 94).

Sobre o princípio da celeridade, ensina Justen Filho (2012, p. 312):

¹⁸ Art. 12 da Lei 13.460/2017.

¹⁹ Art. 12, parágrafo único, da Lei 13.460/2017.

[...] o princípio da celeridade impõe o dever de promover o procedimento e atingir a sua conclusão no menor espaço de tempo possível. [...] não haverá infração à disciplina constitucional quando a Administração comprovar que a delonga deriva da complexidade da apuração dos fatos ou da ausência de condições materiais para promover os atos processuais pertinentes.

Ao estipular um prazo máximo para a solução final das manifestações do usuário, a Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017) está instrumentalizando os princípios da eficiência e da celeridade.

Já a eficácia, segundo Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998, p. 11),

[...] é a capacidade de “fazer as coisas certas” ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los. Isto é, administradores eficazes selecionam as coisas ‘certas’ para fazer e os métodos “certos” para alcançá-las.

Eficácia, para Houaiss e Villar (2001, p.1.102), é a “real produção de efeitos”, é chegar, realmente, à consecução de um objetivo.

Segundo Nicácio, Dias e Gustin (2020, p. 68),

A eficácia é a consecução clara de objetivos previstos para a atuação de organizações, de grupos ou de indivíduos. Isto é, uma ação eficaz é aquela que consegue satisfazer os objetivos previstos anteriormente. A análise de eficácia dá-se, também, na investigação da ação de determinadas legislações sobre o ambiente externo. Analisa-se se, em sua aplicação, tem-se obtido os objetivos previstos pelas normas de qualquer tipo em qualquer campo [...].

Sandroni (1999, p. 198) entende a eficácia como “fazer o que necessita ser feito para alcançar determinado objetivo” e ensina que:

Este conceito é distinto do de eficiência por se referir ao resultado do trabalho de um empregado, isto é, se este ou o seu produto é adequado a um fim proposto. Dessa forma, um trabalhador pode produzir um produto adequado (idealmente a um consumidor), mas se não realizar as tarefas correspondentes com eficiência, o resultado final não será apropriado. O ideal é que o resultado de uma tarefa seja eficaz (adequado a um objetivo) e que a tarefa seja realizada com eficiência. Em resumo, fazer a coisa certa de forma certa é a melhor definição de trabalho eficiente e eficaz. (SANDRONI, 1999, p. 198).

Para o TCU, eficácia é “o grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independente dos custos implicados” (BRASIL, 2000, p. 15).

Para Daft (1999), eficácia é um conceito abrangente, que leva em consideração muitas variáveis na organização e tem relação direta com os objetivos organizacionais. Especificamente sobre a administração pública direta e indireta e a seus agentes, está relacionada à persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, evitando desperdícios, garantindo a rentabilidade social e adotando critérios legais e morais no uso dos recursos públicos (MORAES, 1999). Tem relação com o alcance das metas estabelecidas anteriormente.

Ao conceituar a *accountability*, Heidemann (2014, p. 312) utiliza esse conceito para dizer que se trata “de uma preocupação imprescindível a todo funcionário ou administrador público às voltas com genuína eficácia organizacional”.

De acordo com Torres (2004), eficácia e eficiência na gestão pública dizem respeito, basicamente, ao alcance dos objetivos desejados por determinada ação estatal; pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos, no caso do primeiro; e a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, deixando explícito como os objetivos foram atingidos, no caso do segundo, buscando “os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte” (TORRES, 2004, p. 175).

Cumprir lembrar, porém, que a administração pública não busca a eficiência pela lógica de mercado, considerando o dispêndio e o volume de produção. E isso porque a administração pública tem por foco a qualidade da satisfação das demandas da sociedade. E esse grau de satisfação da sociedade tem relação com o crescimento das demandas sociais e pressão por serviços mais eficientes, eficazes e efetivos.

Não cabe à instituição governamental buscar a qualquer custo ser mais eficiente, considerando que pode haver comprometimento da qualidade do produto/serviço ofertado (GHELMAN, 2006).

Nessa mesma linha, Castro (2006, p. 7) enfatiza:

Não basta que o processo licitatório esteja dentro da conformidade legal e que a construção seja feita na melhor relação entre qualidade e preço. É necessário que estes pressupostos sejam cumpridos, mas impõe-se um

passo adiante. A ponte tem que atender aos anseios das pessoas que dela se servirão. Ela tem que trazer benefícios à população.

Conforme Corrêa (2017), o conceito de efetividade não possui relação com o processamento interno, mas, sim, com o seu resultado (saída). Acrescenta que seria uma forma de atuação (interação) com o ambiente externo.

E a eficácia não se confunde com a efetividade:

Apesar de muitas vezes ser empregada como sinônimo de eficácia, e bem mais abrangente que este. A efetividade supõe não só a realização das condições de eficiência e eficácia, como também, a correspondência com as demandas da população ou de determinados estratos populacionais ou de grupos [...] e às suas necessidades. [...] Ela não só analisa o cumprimento de objetivos (de legislações, por exemplo) como se interessa pela demanda e necessidade externas em relação ao objetivo de estudo. (NICÁCI; DIAS; GUSTIN, 2020, p. 68).

A efetividade é descrita por Torres (2004, p. 175) como um conceito mais complexo,

[...] em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito.

A efetividade seria, então, uma junção da eficiência e da eficácia, de modo a alcançar resultados mais benéficos para a sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010). Logo, a administração pública está envolvida com a capacidade de promover os resultados pretendidos pela organização, tendo relação direta com as atividades desenvolvidas pelo órgão, com o aprimoramento dos objetivos e com a adequação ao público atendido. Ter-se-ia, nesse sentido, a eficiência relacionada ao processo, a eficácia aos resultados, e a efetividade à transformação.

Segundo o TCU, efetividade é “a relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade” (BRASIL, 2000, p. 15).

Conforme Houaiss e Villar (2001, p. 1102), efetividade é a “qualidade do que atinge os seus objetivos estratégicos, institucionais”, é a “capacidade de atingir o

seu objetivo real”, devendo ser considerada a diferença entre o objetivo de uma empresa e o de um órgão público.

Considerando tratar-se de órgão público, é relevante trazer a conceituação de Pasold (2011, p. 48), segundo o qual a eficiência “consiste na “utilização máxima dos recursos técnicos disponíveis”, ou seja, “é o uso adequado dos recursos humanos e técnicos disponíveis” (PASOLD, 2002, p. 48).

Já a eficácia, para Pasold (2011, p. 48), é a “obtenção dos resultados pretendidos”. Para o referido autor (2002, p. 72), a eficácia é a “relação entre objetivo(s) pretendido(s) e objetivo(s) alcançado(s)”, sendo que, “quanto maior for esta relação maior será a eficácia”.

A partir disso, Pasold (2002, p. 71) conclui que a efetividade é “a busca de elevados padrões de racionalidade, eficiência e de eficácia”.

Sobre a efetividade das ouvidorias, ela “está diretamente relacionada à capacidade de oferecer respostas satisfatórias às questões do cidadão e de produzir informações relevantes a partir dessas demandas” (RIO GRANDE DO SUL, 2017, p. 34).

A eficiência, eficácia e efetividade assumem, portanto, papéis distintos na administração pública brasileira.

2.3 CONTROLE SOCIAL

Quando o assunto são as contas do Estado, o controle social assume a forma de fiscalização que a sociedade exerce sobre o Governo. Ou seja, a própria sociedade fiscaliza e controla as ações do Estado e exige prestação de contas sobre o uso dos recursos públicos. Nos últimos anos, entraram em vigor algumas leis que facilitaram o exercício desse controle, foram elas: a Lei da Transparência, Lei Complementar 131, de 27 de maio de 2009 (BRASIL, 2009), que inovou ao dispor que as informações públicas devem ser liberadas de forma detalhada em tempo real; a Lei de Acesso à Informação, Lei 12.527, de 18 novembro de 2011 (BRASIL, 2011a), que afirma que a divulgação das informações pelos órgãos públicos é a regra, enquanto o sigilo é a exceção; a Lei do Usuário do Serviço Público, Lei 13.460, de 26 de junho de 2017 (BRASIL, 2017); e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018 (BRASIL, 2018).

Uma definição de controle social aparece, inclusive, no Modelo de Excelência específico para a Gestão Pública, o qual destaca que o controle social “implica garantia de transparência de ações e atos e institucionalização de canais de participação social nas públicas e a preservação e proteção dos interesses corporativos nas privadas” (FERREIRA, 2012, p. 35). Segundo esse documento, controle social compreende “atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos” (FERREIRA, 2012, p. 35).

Para Siraque (2005, p. 116), o controle social é:

[...] o ato realizado individual ou coletivamente pelos membros da sociedade, por meio de entidades juridicamente organizadas ou não, através dos diversos instrumentos jurídicos colocados a disposição da cidadania para fiscalizar, vigiar, velar, examinar, inquirir e colher informações a respeito de algo.

O autor destaca, ainda, que seria uma "forma de exercício da soberania popular" (SIRAQUE, 2005, p. 100). Esse controle, segundo o autor, pode ser realizado por uma pessoa, por um grupo de pessoas ou por uma entidade legalmente constituída, com a finalidade de controlar e fiscalizar os atos dos agentes que exercem funções junto aos diferentes órgãos públicos de todos os níveis de poderes, executivo, legislativo e judiciário.

Segundo Castro (2008), o controle social permite que os cidadãos controlem e busquem a transparência da gestão pública. Para Ojeda (2011), o controle social pode ter papel importante para modificar a gestão do Estado, o que afeta positivamente a eficácia do Governo em alcançar os objetivos propostos pelas políticas públicas. Sobre isso, Pinto (2008, p. 132) destaca que “a cidadania não pressupõe a espera, mas sim que se participe: denuncie, exija e imponha; e o exercício da cidadania deve ser cotidiano e persistente, parceiro da administração na efetivação de direitos fundamentais”.

Já para Teixeira (2000), a participação é um instrumento de controle do Estado pela sociedade, portanto, de controle social e político, possibilitando aos cidadãos definirem critérios e parâmetros para orientar a ação pública. Ou seja, para Teixeira (2000), Castro (2008) e Ojeda (2011), o controle social está relacionado com a participação cidadã na gestão pública por meio da fiscalização,

monitoramento e controle da administração e dos gastos públicos, de modo que a sociedade possa acompanhar as ações dos governos e o atendimento às demandas sociais.

Di Pietro (2007) afirma a eficácia do controle social, destacando que:

[...] embora o controle seja atribuição estatal, o administrado participa dele à medida que pode e deve provocar o procedimento de controle, não apenas na defesa de seus interesses individuais, mas também na proteção do interesse coletivo. A Constituição outorga ao particular determinados instrumentos de ação a serem utilizados com esta finalidade, e esse, provavelmente, o mais eficaz meio de controle da Administração Pública: o controle popular (DI PIETRO, 2007, p. 671).

Adicional a isso, cabe citar Spink e Teixeira, (2007, p. 46), que afirmam que "de maneira crescente, a preocupação da sociedade com o controle social da Administração Pública começou a se juntar com uma disposição crescente da área pública em aceitar e reconhecer maior controle social".

O controle social é de notável relevância para o fortalecimento da cidadania, sendo uma forma de intervenção da sociedade no poder público que traz mais garantia de serviços de qualidade e facilita o acesso do cidadão à informação. Conforme Diegues (2013, p. 6),

[...] o controle social pode ser entendido como formas de fiscalização que devem ocorrer do âmbito externo para o âmbito interno do Estado, as quais ora recebem o nome de "controle popular", ora de "controle social do poder", da mesma forma que ora tem por finalidade habilitar o particular a intervir nas coisas do Estado para defesa de direito ou de interesse pessoal e ora com vistas à defesa de direito ou interesse geral.

Cardoso (2010), por sua vez, entende que o controle social presume a inclusão e participação de forma proativa por parte dos cidadãos na gestão pública, possibilitando o uso de mecanismos instituídos em leis para controlar os atos da administração pública e associá-los às necessidades e aos interesses da sociedade.

Para Souza (2016, p. 65),

[...] no contexto dos órgãos públicos, que atuam na área de controle externo, as ouvidorias foram criadas na última década em todos os Tribunais de Contas do País, como uma ferramenta de controle social, um valioso canal de comunicação entre a população e o poder público.

Costa (2016) pontua, ainda, que a disponibilização de informações facilita esse exercício e a participação de cidadãos e organizações da sociedade civil no controle dos gastos públicos. O controle social é possível se houver acesso direto a informações importantes para sua efetivação a esses novos atores fiscais, sendo que tais informações devem estar disponíveis e de fácil acesso (COSTA, 2016).

Para Arruda e Teles (2010, p. 4), controle social é:

[...] o envolvimento da sociedade nos assuntos do governo por meio de um conjunto de ações previstas em lei, com o escopo de fiscalizar, monitorar e avaliar as condições de execução das políticas públicas, bem como, acompanhar a realização dos gastos públicos inerentes.

Seguindo essa linha de pensamento, o TCU conceitua controle social como “a participação da sociedade no acompanhamento e verificação das ações da gestão pública” (BRASIL, 2011b, p. 27).

Para Cruz *et al.* (2014), o exercício do controle social depende da qualidade e do nível das informações, que são prestadas pela gestão pública, já que, sem tais requisitos, a transparência e o exercício da cidadania esmorecem.

O controle social é, portanto, aquele exercido diretamente pela sociedade, por meio dos seus cidadãos. Segundo Barreto (2009), o controle social é o controle exercido pela sociedade na fiscalização das ações do Estado, sendo que tal controle sobre as condutas dos agentes públicos deve ocorrer mediante participação direta da comunidade. Isso vai ao encontro do que destaca Ferreira Júnior (2015), que ressalta que o controle social, por ser feito por quem está fora do organismo controlado, pode ser classificado, também, como uma modalidade de controle externo.

Conforme Costa (2016, p. 59), a ouvidoria do TCE/SC foi criada com base na “valorização do controle social” e na “participação da sociedade nas ações e programas de governo”. Acrescenta Costa (2016, p. 59) que essa interação entre governo e sociedade, por meio da ouvidoria, “é fundamental para a melhoria da administração pública”, sendo evidente que estimulam a participação no exercício de ações que visam “contribuir para o aprimoramento dos serviços públicos prestados à sociedade, pelos órgãos e entidades públicas dos Municípios e do Estado de Santa Catarina” (COSTA, 2016, p. 60).

A ouvidoria é uma ferramenta de participação social, responsável por esse diálogo entre o usuário do serviço público e a administração. É onde o cidadão vai exercer a sua cidadania, sendo o canal preferencial e central para o usuário do serviço público.

Em seu papel de interlocução com a sociedade, a ouvidoria atua na democratização da gestão pública.

2.4 TRIBUNAIS DE CONTAS

A história do controle de gastos públicos no Brasil deu-se muito antes da criação do primeiro tribunal de contas brasileiro (1980). Suas origens estão em Portugal, tendo como matriz histórica a instituição Casa dos Contos (1389), com os registros contábeis da Corte Portuguesa (BRASIL, 2015).

Conforme Brasil (2015, p. 22), “da Casa dos Contos ao Erário Régio e Conselho Real da Fazenda, as ações do controle de gastos, por século estiveram presentes nos contextos lusitano e brasileiro”.

Visando aumentar a eficiência dos mecanismos de arrecadação de impostos e controle das despesas, Portugal criou o Conselho da Fazenda, em 1591. Um Conselho da Fazenda funcionou, no Brasil, entre 1625 e 1769, para administrar os contratos relacionados à exploração comercial e à arrecadação de tributos (BRASIL, 2015).

O Erário Régio em Portugal foi criado em 1761, extinguindo a Casa dos Contos. Com a promulgação do alvará de 17 de setembro de 1790, o Erário Régio e o Conselho da Fazenda unificaram-se, inclusive quanto ao presidente (BRASIL, 2015). Além disso, com a extinção da Casa dos Contos, foram criadas Juntas de Fazenda nas capitanias dos territórios pertencentes a Portugal, subordinadas ao Erário. No Brasil, foi criada a Junta da Fazenda do Rio de Janeiro para o controle das finanças públicas, jurisdicionada a Portugal.

Sobre as Juntas da Fazenda, também conhecidas como Juntas da Administração e Arrecadação da Real Fazenda:

[...] foram estabelecidas a partir da última metade do século XVIII, e se ocuparam da administração fazendária das capitanias, em substituição às antigas provedorias da Real Fazenda. As Juntas eram subordinadas ao Erário Régio e atuavam como a controle social desse órgão. Presididas

pelo próprio governador, concentravam toda a arrecadação e o registro contábil do tesouro (BRASIL, 2015, p. 55).

O Erário Régio (Tesouro Público) português foi criado numa tentativa de aprimorar a arrecadação de rendas e realização de pagamentos. Com a vinda da corte portuguesa (1808), deu-se a sua criação do Erário no Brasil, em uma estrutura diferente de Portugal, e a recriação do Conselho da Fazenda nos mesmos moldes portugueses, com a responsabilidade de analisar a arrecadação de rendas, controle de despesas e administração de contratos da Coroa (BRASIL, 2015). A Junta da Real Fazenda do Rio de Janeiro foi extinta. Os Tribunais de Contas tiveram origem a partir de tais instituições.

Após o término do processo da Independência do Brasil, tivemos a Constituição Brasileira de 1824 (BRASIL, 1824), que criou o Tesouro Nacional, um tribunal de controle da receita e despesa nacional²⁰. Segundo Brasil (2015, p. 64), “o Tesouro Nacional só passou a ter funcionalidade com a Lei de 4 de outubro de 1831, que criou o Tribunal do Tesouro Público Nacional e extinguiu o Erário Régio e o Conselho da Fazenda”.

Conforme o poder absoluto do rei arrefecia, crescia o desejo no povo de maior participação nos gastos de recursos, e, assim, surgiram os Tribunais de Contas. O primeiro tribunal de contas brasileiro foi o TCU, criado pelo Governo Provisório, após a fundação da República (15/11/1889), por meio do Decreto 966-A, de 7/11/1890 (BRASIL, 1890), com a função de examinar, revisar e julgar os atos atinentes à receita e à despesa da República (SANTA CATARINA, 2006). Esse documento foi assinado por Rui Barbosa, então Ministro da Fazenda do governo provisório de Deodoro da Fonseca.

Segundo Ferreira Júnior (2015), Rui Barbosa chamava a atenção para o fato de que quarenta e cinco anos antes, pelas mãos do então Ministro da Fazenda do Império, Manuel Alves Branco, um arrojado projeto de Corte de Contas entrava na ordem dos estudos parlamentares, demonstrando, ainda, nenhuma surpresa com o fato de a ideia ter “dormido”, na mesa da Câmara, o “bom sono de que raramente acordavam as ideias uteis, especialmente as que podiam criar incômodos a liberdade da politicagem eleitoral”, entregue que foi, pela monarquia, ao ‘pó protetor dos arquivos parlamentares’” (COELHO, 1957, p. 266).

²⁰ Conforme o art. 170 da Constituição Brasileira de 1824.

No ano que se seguiu, o Tribunal passou a integrar a primeira constituição republicana, o que conferiu estabilidade ao órgão. A Constituição de 24 de fevereiro de 1891 (BRASIL, 1891, não paginado) inaugurou o Tribunal de Contas²¹: "É instituído um Tribunal de Contas para liquidar as contas da receita e despesa e verificar a sua legalidade, antes de serem prestadas ao Congresso". Houve resistência na época frente ao órgão fiscalizador, que só foi solenemente instalado em 17 de janeiro de 1893 (SANTA CATARINA, 2006), graças aos esforços de Serzedello Corrêa, Ministro da Fazenda do governo de Floriano Peixoto.

Em paralelo, surgiram os tribunais nos estados, sendo o pioneiro o do Piauí, instalado em 1º agosto de 1899. O da Bahia foi o segundo, criado em 1915. O terceiro foi o de São Paulo (1924) (SANTA CATARINA, 2006). Nas Constituições de 1934²² (BRASIL, 1934) e de 1937²³ (BRASIL, 1937), o Tribunal de Contas tem competência para julgar as contas dos responsáveis por dinheiros e bens públicos, ficando classificado de forma autônoma.

Na Constituição de 1946²⁴ (BRASIL, 1946), as competências do Tribunal de Contas, como preposto do Poder Legislativo, ficam assim estabelecidas: i. acompanhar e fiscalizar, diretamente ou por delegações criadas em lei, a execução do orçamento; ii. julgar as contas dos responsáveis por dinheiros e outros bens públicos, e as dos administradores das entidades autárquicas; iii. e, finalmente, julgar a legalidade dos contratos e das aposentadorias, reformas e pensões²⁵.

Acerca da localização dentro do capítulo reservado ao Poder Legislativo, tal mudança é interpretada por Ferreira Júnior (2015, p. 98) como:

[...] resultado de um distanciamento da memória institucional que inspirou a criação das Cortes de Contas, fruto, ao que parece, da necessidade de enquadramento dessas instituições no modelo tripartite de divisão de poderes do Estado, bem como de um déficit de legitimidade que, desde suas origens, acompanha os Tribunais de Contas.

As Constituições seguintes mantiveram dessa forma, dentro do capítulo reservado ao Poder Legislativo. Na Constituição de 1967 (BRASIL, 1967a), houve o enfraquecimento do Tribunal de Contas, excluindo-se algumas atribuições e

²¹ Conforme o artigo 89 da Constituição de 24 de fevereiro de 1891.

²² Art. 99.

²³ Art. 114.

²⁴ Art. 22.

²⁵ Art. 77.

competências. Porém, com a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), essas instituições se fortaleceram.

Segundo Garcia e Alves (2006, p. 147),

[...] a atividade fiscalizadora desempenhada pelo Tribunal de Contas não deve se limitar à análise da legalidade formal dos atos de gestão, sendo expresso o texto constitucional no sentido de que abrangerá a valoração da legitimidade e da economicidade dos atos de ordenação de despesa, alcançando o exame da aplicação de subvenções e renúncia de receitas, o que inclui a análise da regularidade dos incentivos fiscais concedidos.

De acordo com Cavalcante (2016, p. 278), a Constituição Federal de 1988²⁶, preceitua que os Tribunais de Contas são:

[...] uma instituição que tem por finalidade exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União, dos Estados, das entidades da Administração Direta e Administração Indireta, quanto à legalidade, à legitimidade, à economicidade e à fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas. Faz parte do Poder Legislativo, auxiliando-o no planejamento fiscal e orçamentário anual (CAVALCANTE, 2016, p. 278).

Ou seja, além da função fiscalizadora, os Tribunais de Contas também desempenham as seguintes funções: judicante, sancionadora, consultiva, informativa, corretiva, normativa e de Ouvidoria.

Segundo Maranhão (1990, p. 101-102):

O Tribunal de Contas é um órgão independente em relação aos três Poderes, mas que os auxilia no desempenho de suas atividades de governo ou em suas específicas atribuições constitucionais, sem subordinação hierárquica ou administrativa a quaisquer deles. A expressão “órgão auxiliar do Poder Legislativo” deve ser interpretada como de cooperação funcional, na importante missão fiscalizadora desse Poder.

Britto (2005) corrobora evidenciando que o Tribunal de Contas não é órgão do Poder Legislativo, tendo uma atuação ao lado do Parlamento.

Para Ferreira Júnior (2015, p. 101), “muito da confusão e da má compreensão que se faz acerca dos Tribunais de Contas decorre do posicionamento equivocado na nossa Constituição de 1988”. E complementa:

²⁶ Art. 71.

[...] na verdade, o que deveria constar de maneira mais explícita no texto da Constituição é que o controle externo é exercido pelo Congresso Nacional e pelos Tribunais de Contas. Ao primeiro compete o controle político, enquanto ao segundo cabe o controle técnico (não apenas jurídico, mas também administrativo, econômico, contábil e operacional) (FERREIRA JÚNIOR, 2015, p. 101).

Deve-se reconhecer, do ponto de vista jurídico, a existência de cinco poderes no Estado brasileiro (JUSTEN FILHO, 2012, p. 92), “assegurando autonomia tanto ao Tribunal de Contas e quanto ao Ministério Público”.

O Brasil conta com 33 Tribunais de Contas, em três esferas: TCU, Estados (nas 26 capitais e Distrito Federal), dos Municípios do Estado (Bahia, Goiás e Pará) e Tribunais de Contas do Município (São Paulo e Rio de Janeiro).

2.5 CONHECENDO AS OUVIDORIAS

A Ouvidoria é um canal de comunicação que pode ser usado tanto por instituições públicas quanto privadas para a defesa dos direitos dos cidadãos, consumidores e usuários de produtos e serviços. Pode ser usada para esclarecimentos, denúncias, prevenção e solução de conflitos, tendo como principal objetivo ser o meio para o contato, espaço de interlocução entre os cidadãos e as instituições, de modo a garantir que as manifestações nela registradas contribuam para a melhoria dos serviços prestados. Por outro lado, é, também, um instrumento de gestão e apoio estratégico, à medida que permite analisar como os serviços estão sendo prestados e os recursos estão sendo utilizados.

No caso de ouvidorias de órgãos da Administração Pública, é o canal de comunicação que possibilita que o cidadão se manifeste e avalie os serviços públicos recebidos, bem como controle e participe da Administração Pública, pois sua função de controle está relacionada à utilização apropriada dos recursos públicos (ATRICON, 2019).

Segundo Cardoso (2010 *apud* LIMA NETO; DURÁN, 2016, p. 58), as ouvidorias surgiram no final do século XVII e início do XIX, na Europa, “quando foram estabelecidos os *ombudsmen*, instituições voltadas para mediar a comunicação da população com o Estado e, assim, aprimorar o controle da administração e justiça na sociedade de corte”. A primeira notícia de Ouvidoria Pública que se tem remete à Suécia, em 1809, onde foi criada a figura do

Ombudsman (“representante do povo” em sueco), que era quem recebia e encaminhava as queixas dos cidadãos referentes a serviços públicos (ATRICON, 2019). No Brasil, essa medida surgiu com a implantação da administração colonial.

Por volta do século XVI, houve a nomeação do primeiro Ouvidor-Geral, que tinha por função ser os “ouvidos do rei”, para ajudar na aplicação da lei (ATRICON, 2019). O primeiro a ocupar tal cargo no Brasil foi Pero Borges, nomeado por Tomé de Sousa em 1549 (SANTA CATARINA, 2015). Conforme Santa Catarina (2015, p. 7), “sua função era representar a administração da justiça real portuguesa, atuando como o juiz de hoje, em nome do rei”. Com a declaração da independência do Brasil (1822), o instituto acabou sendo extinto. Contudo, foi apenas no último quarto do século XX que a instituição do *Ombudsman* recebeu a denominação de ouvidoria e passou a ser discutida, de modo mais incisivo, na formulação de decretos-lei, que visavam institucionalizar essa atividade no Brasil, o que só foi possível acontecer a partir do fim do regime militar (CARDOSO, 2010 *apud* LIMA NETO; DURÁN, 2016).

Esse instituto acabou ressurgindo a partir de 1983, quando vieram os primeiros sinais de abertura democrática, ocasião em que se cogitou trazer a criação desses canais entre a estrutura de poder e a população. Dessa vez, o termo *ombudsman* veio para caracterizar um órgão público responsável por acolher as expectativas sociais e tentar levá-las ao Estado. Defendidas por um discurso que as colocava como canais de participação popular e defensoras dos direitos humanos, essas instituições tinham como função e atividade central fiscalizar os atos da administração pública e garantir a efetividade dos direitos do cidadão brasileiro (DE MÁRIO, 2009).

Santa Catarina (2015, p. 7) traz que “o ouvidor, nos moldes da Suécia, apareceu em 1986, com a instalação da Ouvidoria da cidade de Curitiba (PR)”. E foi por meio da Lei 8.490/92 que foi criada a Ouvidoria-Geral da República, na estrutura básica do Ministério da Justiça (SANTA CATARINA, 2015).

Cavalcante (2016) destaca que com o surgimento das Ouvidorias é que se deu a abertura democrática, e foi possível observar que vários fatores foram agravantes, dentre eles:

[...] a insatisfação dos usuários de serviços públicos; as frequentes manifestações populares de movimentos dos mais variados segmentos; a decadência dos partidos políticos que deveriam funcionar como catalisadores dos impulsos sociais; as consequências do afastamento dos cidadãos no processo decisório que culminou numa profunda ampliação

do *déficit* de cidadania; o desempenho das ações governamentais, que causou a falta de confiança na Administração Pública (CAVALCANTE, 2016, p. 272).

Segundo Menezes (2017), mesmo que de origem baseada no modelo do *ombudsman* europeu, as ouvidorias contemporâneas do Brasil possuem características distintas e peculiares. São elas:

[...] i) integram a administração, vinculadas que são aos respectivos órgãos ou entidades; ii) atuam na mediação das relações entre sociedade e Estado; iii) oferecem subsídios ao aperfeiçoamento da administração pública; e iv) não possuem poder de coerção, e, dessa forma, sua ação se concretiza por meio da magistratura de persuasão e na autoridade moral de seus titulares (MENEZES, 2017, p. 13).

As ouvidorias no Poder Público foram previstas²⁷ na Constituição Federal de 1988, na redação da Emenda Constituição 19/1998:

A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção dos serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços (BRASIL, 1998, não paginado).

Essa participação concretizou-se com a Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017), que prevê as atribuições e os deveres das ouvidorias públicas e estabelece prazo para resposta final sobre denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios recebidos dos cidadãos.

Conforme Souza (2016, p. 48), “a amplitude de atuação da Ouvidoria ultrapassa o recebimento de demandas propostas pelo cidadão, constituindo forma de controle social da Administração Pública”. E acrescenta:

As Ouvidorias, portanto, oferecem ao cidadão um novo canal para resolução de problemas vivenciados rotineiramente na prestação de serviços públicos e, por outro, oferecem ao Estado uma oportunidade de qualificar a prestação desses mesmos serviços públicos, a partir das manifestações recebidas (SOUZA, 2016, p. 48).

Atualmente, já se consolidou como uma instância de controle e participação social, destinadas ao aprimoramento da gestão pública e “funcionam como

²⁷ Art. 37, §3º, da CF/88.

legítimos canais de comunicação entre a sociedade e as instituições, tendo como objetivo proteger os interesses dos cidadãos que buscam nestas instituições um meio de expor seus anseios a fim de terem garantidos seus direitos” (ATRICON, 2019, p. 9). Nas empresas privadas, por sua vez, funcionam como uma necessidade do cidadão se impor quanto aos seus interesses na condição de consumidor.

Para que logrem êxito, devem estar posicionadas na estrutura organizacional da instituição, assim como deve ser assegurado seu bom desempenho, respeitando os regramentos vigentes, dentre os quais: “a. Constituição Federal; b. Constituição Estadual; c. Lei Orgânica; d. Regimento Interno; e. outras normas dos Tribunais de Contas” (ATRICON, 2019, p. 11). Segundo Cavalcante (2016), para que uma ouvidoria logre êxito, dentre outros aspectos, é necessário considerar a:

[...] conscientização e disposição do gestor sobre a importância da ouvidoria; percepção de que a ouvidoria não é serviço de atendimento ao consumidor – SAC; observação na procedência da reclamação e zelar pela qualidade do atendimento; resposta ao usuário/cliente sempre no menor espaço de tempo possível; resolução dos problemas onde o reclamante percebe que valeu a pena e o serviço prestado passa a ter credibilidade; tipificar as solicitações para reportar, quantificar e identificar as reclamações (CAVALCANTE, 2016, p. 275).

Pontua Souza (2016, p. 54) que:

[...] as Ouvidorias, criadas no âmbito dos Tribunais de Contas, constituem-se como instrumento de comunicação entre a sociedade e o órgão fiscalizador, com o objetivo de ajudar o cidadão a avaliar a qualidade dos gastos públicos e a exercer maior influência na definição das prioridades, quando se trata de decidir onde e como aplicar os recursos financeiros entregues ao governo na forma de impostos.

A Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), por meio da publicação intitulada “Ouvidorias dos Tribunais de Contas: o aprimoramento de suas atividades”, descreve que o regulamento das Ouvidorias deve, além de observar normas e suas hierarquias, ser regulamentada em norma própria do Tribunal de Contas, além de dever observar as aptidões desejáveis ao Ouvidor e/ou Gestor da Ouvidoria, as aptidões desejáveis aos servidores da Ouvidoria e suas atribuições, a utilização de sistema informatizado e página virtual, a diversidade de canais de comunicação, os prazos para atendimento das manifestações, a possibilidade de encerramento da manifestação, os fluxos

procedimentais e a elaboração e disponibilização de relatórios sobre suas ações (ATRICON, 2019).

Além disso, a referida publicação aborda o uso de indicadores de desempenho, quais sejam: índice de cumprimento de prazo de atendimento das manifestações de Ouvidoria; índice de resolatividade das manifestações; índice de satisfação dos usuários com o atendimento prestado pela Ouvidoria; índice de parceria com o cidadão; índice de satisfação com a resposta recebida; índice de satisfação quanto ao tempo para apresentação de resposta pela Ouvidoria; ações em eventos de estímulo ao Controle Social e à Transparência; cidadãos capacitados em eventos de estímulo ao Controle Social e à Transparência (ATRICON, 2019). Tudo isso não só com intuito de orientar a atuação das Ouvidorias, mas, também, para avaliar seu desempenho.

É nesse cenário que surge a necessidade de participação concreta dos cidadãos no exercício do controle social das políticas públicas, reforçando as discussões sobre a importância dos mecanismos de democracia direta e/ou participativa no âmbito do sistema político, como fio condutor para os avanços necessários à democracia.

2.6 ESTUDOS CORRELATOS

A busca por trabalhos correlatos ao tema foi realizada por meio de revisão integrativa de literatura (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011) no banco de teses e dissertações da Capes, que reúne dissertações e teses produzidas nos programas de pós-graduação das universidades brasileiras, e na base Scielo.

A busca por trabalhos no banco de teses e dissertações da Capes foi realizada em setembro de 2020. Como protocolo de entrada utilizou-se os seguintes termos de busca combinados entre si: ouvidoria, ouvidorias, tribunal de contas, tribunal de contas do estado, TCE e controle social. Os critérios de inclusão utilizados foram: a) tempo: todo o período; b) uso de aspas para palavras compostas; c) termos de busca em português; d) publicações que tratem de “controle social nas ouvidorias dos tribunais de contas do estado”. Já os critérios de exclusão foram: a) publicações que tratem de ouvidorias de outros órgãos ou entidades que não os tribunais de contas do estado; b) publicações que tratem de outros aspectos relacionados às ouvidorias que não o controle social.

A busca no banco de teses e dissertações da Capes retornou 16 trabalhos, dos quais onze são dissertações, e cinco, teses sobre ouvidorias de tribunais de contas brasileiros. Aplicados os critérios de inclusão e exclusão do protocolo, restaram nove trabalhos a serem analisados, conforme quadro a seguir.

Quadro 2 – Dissertações (D) e teses correlatas (T)

| Autor | Título | PPG/Instituição | Ano | Tipo |
|---|--|--|------------|-------------|
| Ricardo Martins Pereira | O controle social na gestão pública: as funções de fiscalização e de ouvidoria dos Tribunais de Contas do Brasil | Mestrado Gestão Pública Para O Desenvolvimento Do Nordeste Da Universidade Federal De Pernambuco | 2003 | D |
| Tiago Cacique Moraes | O processo de modernização dos tribunais de contas no contexto da reforma do estado no Brasil' | Administração Pública E Governo Instituição De Ensino: Fundação Getúlio Vargas/SP | 2006 | D |
| Waléria Dacruz Sá Barreto | Controle da gestão pública e participação cidadã: a experiência da ouvidoria do tribunal de contas de Pernambuco | Administração Pública FGV | 2009 | D |
| Vilma Mendonça de Azevedo | O atendimento de demandas da sociedade: uma análise do tribunal de contas do estado de Pernambuco | Administração Instituição De Ensino: Fundação Getúlio Vargas/RJ | 2010 | D |
| Fernando César Benevenuto Malafaia | Controle social e controle externo podem interagir? Avaliando as práticas do TCE-TO no estímulo à participação cidadã | Mestrado Em Administração Da Fundação Getúlio Vargas/RJ | 2011 | D |
| Luiz Gonzaga de Souza | Capacidade absorptiva e aprendizagem: a contribuição estratégica da ouvidoria do tribunal de contas estadual | Ppg Administração Instituição de Ensino: Universidade Do Vale Do Itajaí | 2016 | D |
| Fábia de Kássia Mendes Viana Buenos Aires | A participação da sociedade civil no controle das contas públicas municipais através da ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado do Piauí | Políticas Públicas Instituição De Ensino: Fundação Universidade Federal Do Piauí | 2017 | T |
| Diones Gomes da Rocha | As duas faces de Jano dos tribunais de contas brasileiros no auxílio ao exercício do controle social sobre a administração pública | Administração Pública E Governo Instituição De Ensino: Fundação Getúlio Vargas (SP) | 2017 | T |
| Natália Sanches Taffarel | <i>Accountability</i> e controle social: um estudo sobre a ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul | Mestrado em Políticas Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul | 2017 | D |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Esses estudos permitem conhecer um pouco mais do que é exercido sobre as práticas nas Ouvidorias, em especial, no que se refere a denúncias, controle social e sigilo das informações.

Pereira (2003) objetivou estudar a relação entre as funções de ouvidoria e de fiscalização dos Tribunais de Contas brasileiros, assim como os impactos gerados pela criação da Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE/PE). Para atingir o objetivo proposto, foram levantados e analisados o comportamento nos últimos dez anos dos processos instaurados no TCE/PE por iniciativa da sociedade e da própria instituição e enfatizadas as mudanças ocorridas a partir da criação da Ouvidoria. Segundo o autor, a análise dos dados permitiu concluir que, com a criação da ouvidoria, houve aumento na participação da sociedade no controle da gestão pública, mas as limitações operacionais da instituição e a falta de detalhes no conteúdo dessas informações têm reduzido a sua utilidade (PEREIRA, 2003).

Já o estudo de Moraes (2006) buscava analisar o processo de modernização dos tribunais de contas estaduais e municipais do país no contexto da reforma do Estado brasileiro. Segundo o autor, havia certa “incompatibilidade entre a capacidade operacional dos tribunais e as novas exigências impostas pelo arcabouço institucional” (MORAES, 2006, p. 101). O estudo permitiu afirmar que “mesmo diante de uma situação geral de carência nas condições de recursos humanos e materiais, os Tribunais de Contas apresentam diferentes graus de aparelhamento e performance de sua atuação” (MORAES, 2006, p. 101). As diferenças residiam, principalmente, na capacidade operacional, devido ao orçamento, à má distribuição da força de trabalho e à infraestrutura precária.

Barreto (2009), por sua vez, em estudo sobre a atuação do Tribunal de Contas de Pernambuco, as formas de controle institucional e o modo como o cidadão exerce o controle social da Administração Pública, destaca que:

[...] a participação do cidadão na identificação e controle das condutas dos agentes públicos, por meio da Ouvidoria, possibilitou uma ação mais efetiva do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco no combate à improbidade administrativa e maior aproximação entre a instituição e a sociedade. (BARRETO, 2009, p. 97).

A autora destaca, ainda, que:

[...] a criação de espaços de comunicação e ampliação dos vínculos com o cidadão visou, em última instância, ao favorecimento de uma nova imagem social da instituição, desgastada pelas críticas de pouca efetividade na sua atuação. (BARRETO, 2009, p. 97).

E pormenoriza que:

[...] apesar das dificuldades encontradas tanto pela falta de informação do cidadão, e também pela ausência de práticas democráticas na gestão pública, o TCE-PE percorreu um caminho de aprendizado na direção de uma maior comunicação com a sociedade, uma vez que participação e exercício da cidadania ativa eram conceitos historicamente distantes do seu cotidiano. (BARRETO, 2009, p. 98).

Ademais, segundo a autora, a eficácia e a celeridade são determinantes para maior participação dos cidadãos e acompanhamento da conduta do agente público, avaliação dos objetivos e resultados da Administração (BARRETO, 2009).

Azevedo (2010) analisou o uso da tecnologia e a contribuição dessa para a eficiência ao atendimento de demandas da sociedade pelo Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. Segundo a autora, apesar dos avanços já alcançados na gestão administrativa do órgão, inclusive com a disseminação do uso de tecnologia de informação, há uma carência de aprimoramento no recebimento e no acompanhamento das demandas recebidas.

Já Malafaia (2011), em estudo sobre como o exercício do controle social praticado pelo cidadão, mediante mecanismos adequados criados pelos tribunais de contas, pode interagir com o controle externo de sua responsabilidade, destaca que, apesar da Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins ser útil para captar a vontade do cidadão quanto ao acompanhamento e à fiscalização da administração pública, ainda são necessárias ações que estimulem a participação popular e, também, ampliar a publicidade de forma clara e amigável dos seus atos para que haja ganhos para a sociedade.

Souza (2016), em seu estudo sobre como a capacidade absorptiva, que é a habilidade da organização em identificar o conhecimento técnico e científico disponível no ambiente externo, pode contribuir para o aprendizado organizacional na ouvidoria do TCE/SC, constatou que a completude do processo de capacidade de absorção leva à plena aprendizagem organizacional. Logo, falhas em um processo impactam o outro, pois há relação próxima entre os dois. O autor constatou que:

1. o relacionamento promovido pela Ouvidoria do Tribunal de Contas com diferentes *stakeholders* pode contribuir na troca de experiências do órgão com diferentes atores sociais e, desse modo, desenvolver sua capacidade absorptiva; 2. o processo constante de compreensão prévia, por meio do

acompanhamento e de avaliação das comunicações recebidas pela Ouvidoria desses diferentes *stakeholders*, pode contribuir no desenvolvimento da aprendizagem do órgão. 3. as parcerias promovidas com organizações de P&D, tais como universidades, fundações e institutos tecnológicos contribuem tanto para a capacidade absorptiva, como para o aprendizado organizacional. (SOUZA, 2016, p. 115).

Aires (2017), em sua tese, analisa a participação da sociedade civil no controle das contas públicas municipais via Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado do Piauí, no período de 2012 a 2016, com a finalidade de compreender qual a sua efetiva contribuição para o fortalecimento da relação entre a sociedade civil e o Estado Democrático de Direito. Segundo a autora, as ouvidorias possuem avanços e retrocessos, sendo os avanços relacionados à possibilidade de aproximação entre Estado e sociedade civil ao possibilitar o controle social das contas públicas, permitindo atuar indiretamente na gestão dos recursos públicos. Já os retrocessos dizem respeito ao não aprofundamento ou estreitamento da relação dos cidadãos com o Estado na condução da gestão pública.

Estudo semelhante é o de Rocha (2017), cujo objetivo era analisar a permeabilidade dos Tribunais de Contas brasileiros à sociedade, bem como se esses tribunais atuam de forma a facilitar o exercício do controle social sobre a administração pública. Para o autor, os resultados do estudo evidenciaram que os tribunais de contas ainda são pouco permeáveis à sociedade e possuem poucos mecanismos para auxiliar ou facilitar o controle do cidadão, e que a participação, ainda, está limitada à ouvidoria, ao Portal da Transparência e ao Serviço de Atendimento ao Cidadão. Por outro lado, o autor destaca que há forte influência da Lei de Acesso à Informação e da Lei de Responsabilidade Fiscal no Tribunal de Contas, o que pode vir a gerar aprimoramentos futuros.

Por fim, Taffarel (2017), em estudo que buscava analisar os principais fatores facilitadores para a Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE/RS) tornar-se relevante na comunicação da sociedade com o Estado, concluiu que, no período analisado, foi possível observar um aumento considerável no volume de demandas encaminhadas pela população por meio do portal da ouvidoria, ainda que muitas tenham sido fundamentadas em boatos. Para a autora, os motivos do aumento do número de demandas devem-se, principalmente, ao anonimato.

A busca por trabalhos na base Scielo também foi realizada em setembro de 2020. O protocolo de entrada utilizado continha os seguintes termos combinados entre si: ouvidoria, ouvidorias, tribunal de contas, tribunal de contas do estado, TCE e controle social. Os critérios de inclusão utilizados foram: a) tempo: todo o período; b) uso de aspas para palavras compostas; c) termos de busca em português; d) publicações que tratem de “controle social e ouvidorias dos tribunais de contas do estado”. Já os critérios de exclusão foram: a) publicações que tratem de ouvidorias de outros órgãos ou entidades que não os tribunais de contas do estado; b) publicações que tratem de outros aspectos relacionados às ouvidorias que não o controle social; c) publicações em outros meios que não revistas acadêmicas e anais de eventos. A busca na base Scielo não retornou materiais para os termos utilizados.

Dado o resultado obtido na base Scielo, realizou-se uma revisão narrativa de literatura (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011), em busca de publicações em revistas e anais de eventos não indexados. O protocolo de entrada utilizado continha os seguintes termos: ouvidoria AND tribunal de contas AND controle social. Os critérios de inclusão e exclusão foram os mesmos utilizados na base de dados Scielo. Essa busca retornou 1290 materiais. Na impossibilidade de analisar todos, e sabendo que essa base reúne publicações das mais diversas, ordenou-se os resultados por relevância e os critérios de inclusão e exclusão foram aplicados até o resultado de número 50.

Feito isso, passou-se ao processamento das informações e, assim como nos estudos do banco de teses e dissertações da CAPES, verificou-se as duplicidades e aplicou-se os filtros 1) leitura de título, resumo e as palavras-chaves; 2) leitura de introdução e conclusão; e 3) leitura do material na íntegra. Após, os materiais foram separados para leitura e extração dos dados. Dos trabalhos encontrados, são importantes correlatos os estudos de Pascoal e Farias (2012), Carvalho (2009), Tavares (2017), Barreto (2012), Cardoso (2010), Miki, Zogahib e Bittencourt (2017) e Cavalcante e Rodrigues (2017), os quais tratam especificamente de Tribunais de Contas Estaduais, conforme exposto a seguir.

Quadro 3 – Artigos correlatos

| Autor | Título | Revista | Ano |
|---|--|---|------------|
| Valdecir Fernandes Pascoal e Willams Brandão de Farias | O papel dos tribunais de contas no fortalecimento do controle social: o Programa <i>TCE</i> Endo Cidadania do TCE-PE | Revista TCEMG. Belo Horizonte, ano 30, p. 154-167, 2012. Edição Especial. | 2012 |
| Sérgio Lino da Silva Carvalho | A interação cidadão-tribunais de contas: uma perspectiva republicana | Revista TCE-RJ, v. 4, n. 1, p. 104-125, Rio de Janeiro, jan./jun. 2009 | 2009 |
| Antônio Semeraro Rito Cardoso | Ouvidoria pública como instrumento de mudança | Texto para discussão, nº 1480. Brasília: IPEA, 2010. | 2010 |
| João Batista Tavares | O TCE-SP, as Fundações de Apoio e a Constituição Federal | Revista digital de direito administrativo, vol. 4, n. 1, 2017 | 2017 |
| Mayara Sampaio Miki, André Luiz Nunes Zogahib e Maryângela Aguiar Bittencourt | Cidadão fiscal: avaliação do papel do TCE-AM no fomento do controle social | Amazon Business Research, nº 1, jul-dez/2017. | 2017 |
| Juliana Rodrigues Barreto Cavalcante e Juliana Silva Rodrigues | Caminhos da democracia participativa: participação popular nos tribunais de contas | Rev. Controle, Fortaleza, v. 15, n.2, p. 344-379, jul/dez, 2017. | 2017 |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Carvalho (2009), em ensaio que visava a proposição de ações pelas quais os Tribunais de Contas possam fomentar e estimular o controle social exercido sobre os gestores dos órgãos sob suas jurisdições, destaca que a criação de uma Ouvidoria no Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE/RJ) para recebimento de denúncias, reclamações e sugestões era vista pelos técnicos respondentes da pesquisa como um mecanismo capaz de estimular o cidadão a participar do controle da *res publica*. Segundo o autor, essa medida de estímulo ao controle social foi considerada muito relevante pelos respondentes.

Tavares (2017), em seu artigo sobre o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, destaca que esse necessita de urgente atualização de seus procedimentos, o que já era sinalizado em 2016, com a criação da Comissão Permanente de Análise de Jurisprudência pela Resolução 10/2016. Além disso, clama por implantação de processo digital, que contribuirá com a modernização e respeito ao princípio da transparência.

Pascoal e Farias (2012), em artigo sobre a experiência do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE/PE) na implementação de ações de apoio ao controle social, destacam que ações de fomento ao controle social executadas pelo Programa *TCE*Endo Cidadania, desenvolvido no TCE/PE, repercutiram significativamente no aprimoramento do controle externo. Nesse Programa, foram

desenvolvidas ações voltadas para a sociedade, como o Projeto Parcerias Permanentes, da Ouvidoria do TCE/PE, a Escola de Cidadania e o Fórum TCEndo Cidadania. Os autores destacam que as atividades realizadas propiciaram a “participação mais ativa da sociedade pernambucana, merecendo destaque, nesse aspecto, a disponibilização de informação e conhecimento à população, cuja assimetria é apontada como um dos grandes empecilhos para o exercício do controle social.” (PASCOAL; FARIAS, 2012, p. 164).

Cardoso (2010), em artigo sobre as ouvidorias públicas, argumenta que essas podem ser consideradas instrumento de mudança, inclusão e controle social por meio da participação direta e ativa do cidadão, o que só pode ser garantido pela autonomia e eficiência das ouvidorias públicas. O autor, ao apresentar revisão bibliográfica e expor seu tempo de atuação em ouvidoria, destaca serem necessários ética, capacidade de gestão e conhecimentos jurídicos como habilidades do ouvidor para que o serviço prestado pela ouvidoria seja efetivo e um instrumento de inclusão e participação social, sendo que “o grau de resolubilidade e atendimento vai depender de quanto a tendência do modelo de gestão da ouvidoria pende para a defesa do cidadão.” (CARDOSO, 2010, p. 27).

Miki, Zogahib e Bittencourt (2017), em artigo sobre as ações do papel do Tribunal de Contas do Estado do Amazonas, com vistas a formar o cidadão-fiscal, por meio da Escola de Contas Públicas, destacam que a iniciativa é positiva no sentido de mitigar os efeitos alienatórios do não conhecimento da máquina pública e ampliar a ação do cidadão no controle social. Os autores mencionam a existência do Programa de Formação de Agentes de Controle Social (Profac), mantido pelo Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE/AM), que é “um programa de formação de agentes de controle social do TCE/AM direcionado a qualquer cidadão, visto que todos são potenciais fiscais da Gestão Pública e estão envolvidos no controle social” (MIKI, ZOGAHIB; BITTENCOURT, 2017, p. 10), e evidenciam que a Escola de Contas Públicas juntamente com a Ouvidoria têm papel-chave para o controle social.

Cavalcante e Rodrigues (2017), em artigo sobre os caminhos da democracia participativa, discutem a participação popular no controle da gestão pública, dando enfoque às ouvidorias e denúncias dos Tribunais de Contas. Trata-se de um estudo bibliográfico e documental, que analisa a participação popular no Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE), destacando o decréscimo de denúncias realizadas

entre 2014 e 2017, período analisado, e “menor número de julgamentos, possivelmente devido a incorreções nas denúncias, que só podem ser analisadas após a fase de instrução.” (CAVALCANTE; RODRIGUES, 2017, p. 371). Nesse caso, sendo a denúncia o meio de garantir a participação popular e o controle social, sua diminuição e possíveis incorreções nas informações não garantem que a participação popular nos TCE seja efetiva e contribua para o combate à improbidade administrativa e à proteção do erário.

Barreto (2012), em artigo teórico intitulado “O fortalecimento do Tribunal de Contas e a busca de um novo sistema de combate à corrupção”, apresenta a experiência da Ouvidoria do Tribunal de Contas, enquanto canal de comunicação entre a instituição e a sociedade civil organizada, “realizando auditorias e inspeções, identificando as condutas dos agentes públicos tipificadas como atos de improbidade, é instrumento essencial no combate a essa improbidade” (BARRETO, 2012, p. 254), sendo a comunicação, por meio das ouvidorias entre o órgão público e o particular, uma das formas de se exercer o controle social, uma vez que o controle social só se dá pela participação de múltiplos atores sociais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos previstos para a realização da pesquisa, em especial sua caracterização, seu contexto, os métodos e as etapas, a coleta e análise dos dados, os aspectos éticos envolvidos e as limitações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem utilizada nesta pesquisa é qualitativa (CRESWELL, 2010; GIL, 2008; VERGARA, 2007). Trata-se de um estudo de caso (CRESWELL, 2010; GIL, 2008), com características de pesquisa exploratória, que possibilitou conhecer a realidade atual da Ouvidoria do TCE/SC, no tocante ao recebimento, ao acolhimento, ao tratamento e à resolução das denúncias.

Com isso, visou-se verificar o cumprimento do tempo de análise das denúncias. Atualmente, na Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017), há previsão de que o prazo é de 30 dias para encaminhar a decisão administrativa final ao usuário, prorrogável, de forma justificada, uma única vez, por igual período²⁸.

No atual regramento interno, anterior ao Código de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos (BRASIL, 2017), consta apenas que os órgãos técnicos do Tribunal, de apoio administrativo, de consultoria e de assessoria têm prazo máximo de 10 (dez) dias²⁹ para atender às informações solicitadas pela Ouvidoria (SANTA CATARINA, 2008). Na Carta de Serviços da Ouvidoria do TCE/SC (SANTA CATARINA, 2021d), consta, também, que, em ocorrências de questões complexas que demandem análises aprofundadas, esse prazo pode ser dilatado.

Nesse caso, por meio do questionário aplicado, foi possível buscar indicações sobre quais denúncias demandam maior tempo de resposta e quais demandam menor tempo, o que depende de fatores internos e externos. Conforme já mencionado, foi analisada a pesquisa de opinião (satisfação) da ouvidoria,

²⁸ Art. 16. A ouvidoria encaminhará a decisão administrativa final ao usuário, observado o prazo de trinta dias, prorrogável de forma justificada uma única vez, por igual período. Parágrafo único. Observado o prazo previsto no caput, a ouvidoria poderá solicitar informações e esclarecimentos diretamente a agentes públicos do órgão ou entidade a que se vincula, e as solicitações devem ser respondidas no prazo de vinte dias, prorrogável de forma justificada uma única vez, por igual período. (BRASIL, 2017).

²⁹ Parágrafo único do art. 11 da Resolução 28/2008.

referente ao 1º quadrimestre de 2019 (SANTA CATARINA, 2019c) e a referente ao exercício de 2020 (SANTA CATARINA, 2020k), cujas respostas permitiram verificar o nível de satisfação das pessoas que utilizam a Ouvidoria do TCE/SC no que se refere ao tempo de resposta.

Pelo questionário foi possível, também, colher sugestões de melhoria e identificar dificuldades no setor.

Além disso, possibilitou conhecer e compreender a realidade atual da Ouvidoria do TCE/SC, por meio dos documentos normativos que materializam e padronizam as atividades da ouvidoria e do entendimento dos principais problemas dos sujeitos participantes da pesquisa, bem como sugestões de melhorias, para que se tenha fundamentos para apresentar uma solução propositiva para o aprimoramento em todo o procedimento.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada no TCE/SC, sendo o local de trabalho em que a pesquisadora atua, na função de Auditora Fiscal de Controle Externo, desde 2010, estando lotada, atualmente, na assessoria da Presidência do Tribunal.

Os dados primários foram coletados por meio de questionário, com adesão opcional, para diretores e/ou responsáveis pela análise das denúncias que chegam via Ouvidoria na área técnica, além de outros servidores que direta ou indiretamente estavam envolvidos no procedimento, como a área de informática, por exemplo. Foram convidados a participar da pesquisa 14 diretores: (a) Diretor(a)-Geral de Controle Externo; (b) Diretor(a) de Contas de Governo; (c) Diretor(a) de Contas de Gestão; (d) Diretor(a) de Atos de Pessoal; (e) Diretor(a) de Atividades Especiais; (f) Diretor(a) de Empresas e Entidades Congêneres; (g) Diretor(a) de Licitações e Contratações; (h) Diretor(a) de Informações Estratégicas; (i) Diretor(a) do Instituto de Contas; (j) Diretor(a)-Geral de Administração; (k) Diretor(a) de Gestão de Pessoas; (l) Diretor(a) do Instituto de Contas; (m) Diretor(a) de Tecnologia da Informação; e (n) Coordenador(a) da Ouvidoria. Também foram convidados a participar 51 (cinquenta e um) servidores envolvidos com o procedimento de denúncia da Ouvidoria.

Adicional a isso, foram coletados dados secundários referentes à documentação interna sobre as normas que materializam e padronizam alguns

aspectos gerais das atividades da ouvidoria, ao prazo de resposta das denúncias e à pesquisa de opinião (satisfação), que é respondida ao fim do processo de denúncia na Ouvidoria.

Quadro 4 – População, documentação e tipos de dados coletados

| Tipo de dado | População/Documentação |
|--------------|--|
| Primário | 21 pessoas de um grupo de 65 pessoas convidadas, entre responsáveis pela análise das denúncias nas diretorias técnicas, responsáveis pela análise das denúncias dentro da Ouvidoria do TCE/SC e Diretores. |
| Secundário | Normas que materializam e padronizam as atividades da ouvidoria. |
| Secundário | Prazo de resposta das denúncias e sugestões de melhoria com base no questionário aplicado. |
| Secundário | Pesquisa de opinião de 2019 e 2020 realizada pela Ouvidoria com usuários dos seus serviços. |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A população de dados primários é intencional e restrita ao número de servidores da equipe da Ouvidoria e servidores ou diretores que atuam diretamente com as denúncias nas diretorias técnicas que recebem denúncias da ouvidoria. Quanto aos dados secundários, esses foram obtidos a partir da análise da documentação dos últimos quinze anos para as normas que materializam e padronizam as atividades da ouvidoria, nas respostas ao questionário e nas pesquisas de opinião (satisfação) dos últimos dois anos, realizadas com usuários da Ouvidoria (no que se refere ao prazo de resposta final para as denúncias).

3.3 MÉTODOS E ETAPAS DA PESQUISA

Os métodos utilizados na pesquisa foram:

Etapa 1 – Pesquisa documental voltada para a análise dos aspectos normativos que materializam e padronizam as atividades da ouvidoria, bem como os relatórios de atividades, que são públicos, permitindo uma visão geral sobre os procedimentos e normas que regem a atuação das Ouvidorias.

Etapa 2 – Pesquisa de opinião (satisfação) de atendimento respondida pelos usuários da Ouvidoria no 1º quadrimestre de 2019 (SANTA CATARINA, 2019c) e no ano de 2020 (SANTA CATARINA, 2020k), a fim de verificar seu grau de satisfação com relação ao tempo de resposta.

As pesquisas de opinião (satisfação) são feitas, no mínimo, a cada ano³⁰ (BRASIL, 2017). Os critérios de pesquisa seguem padrão nacional em busca de grau de satisfação dos usuários em geral e está dentre as competências da Ouvidoria³¹.

Etapa 3 – Pesquisa em outros Tribunais de Contas, fazendo um levantamento sobre o funcionamento da Ouvidoria e dos processos de denúncia em outros Tribunais de Contas.

Etapa 4 – Analisar a área da Ouvidoria do TCE/SC, especialmente em relação às melhorias realizadas no último ano no processo de denúncia da Ouvidoria.

Etapa 5 – Questionário aplicado a diretores e responsáveis pela análise das denúncias, tanto na ouvidoria quanto nas áreas técnicas, o que possibilitará conhecer em profundidade os problemas enfrentados atualmente, mapeando sugestões de melhorias para o procedimento, o que inclui a análise sobre o tempo de resposta das denúncias sob a ótica desse grupo.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Como foi utilizado mais de um método de pesquisa, optou-se pela triangulação metodológica, a qual, segundo Duarte (2009, p. 21), permite obter dados de diferentes fontes e a sua análise, recorrendo a estratégias distintas, melhorando a validade dos resultados. Além disso, a triangulação previne possíveis distorções, relativas tanto à aplicação de um único método quanto a uma única teoria ou um pesquisador, de acordo com Günther (2006).

A coleta dos dados foi realizada em etapas, de modo que os objetivos específicos fossem atingidos e que fosse possível estabelecer uma continuidade na pesquisa, utilizando dados de uma etapa para elaborar o instrumento de coleta da etapa seguinte, bem como o uso de todos os dados obtidos para a análise integral. Ademais, sendo cada coleta de dados realizada com instrumentos distintos, também a análise dos dados teve que ser realizada separadamente, após cada coleta, e integralmente, ao final de todas as etapas de coleta de dados. Nesse sentido, tem-se:

³⁰ Art. 23. [...] §1º. da Lei 13.460/2017.

³¹ Constantes do art. 30, inciso IX, da Resolução 149/2019 (SANTA CATARINA, 2019a).

Quadro 5 – Métodos utilizados, aspectos analisados e sua contribuição para a pesquisa

| Etapas | Método | Aspectos analisados | Contribuição para a pesquisa |
|---------------|--|--|--|
| 1 | Pesquisa documental | Normas e regramentos atuais. Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017). | Processo de denúncia e fluxo das atividades atuais na Ouvidoria. |
| 2 | Pesquisa de satisfação e relatórios de atividades | Satisfação dos usuários da Ouvidoria do TCE/SC no 1º quadrimestre do ano de 2019 e no ano de 2020 quanto ao prazo de atendimento (tempo de resposta). Comunicações recebidas e o índice de resolutividade anual nos relatórios de atividades disponibilizados ao público. | Percepção dos usuários da Ouvidoria sobre o tempo de resolução das comunicações. Levantamento do número de comunicações recebidas e o índice de resolutividade nos últimos anos. |
| 3 | Pesquisa em outros Tribunais de Contas | Comparação com a área da Ouvidoria no Portal de outros Tribunais de Contas | Levantamento sobre o funcionamento da Ouvidoria e dos processos de denúncia em outros Tribunais de Contas. |
| 4 | Nova área da Ouvidoria no Portal do TCE/SC | Situação atual da área da Ouvidoria no Portal do TCE/SC | Melhorias realizadas no último ano no processo de denúncia da Ouvidoria e na área da Ouvidoria do Portal do TCE/SC. |
| 5 | Questionário | Situação atual do atendimento às demandas, e lacunas no tratamento das denúncias com base em critérios especificados. Mapeamento do tempo médio de resposta quanto às denúncias que chegam via Ouvidoria, sob a ótica de quem respondeu ao questionário. Mapeamento das dificuldades e problemas no recebimento, análise, encaminhamento, acompanhamento e conclusão das denúncias, sob a ótica dos entrevistados; Mapeamento das denúncias que demandam menor tempo de resposta sob a ótica dos entrevistados. | Obstáculos e empecilhos atuais que afetam o fluxo das atividades na Ouvidoria; Necessidades e melhorias sugeridas para o processo de denúncia e fluxo de atividades da Ouvidoria. |

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Tanto os dados dos relatórios da ouvidoria (SANTA CATARINA, 2021b) quanto os dados da pesquisa de opinião (satisfação) de 2019 (SANTA CATARINA, 2019c) e de 2020 (SANTA CATARINA, 2020k) foram analisados estatisticamente, buscando identificar padrões e correlações entre os dados. Para as informações obtidas nas entrevistas, foi realizada análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (1977, p. 42), é:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimento às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise dos dados permitiu compreender a situação atual da Ouvidoria do TCE/SC nos aspectos descritos e correlacioná-los de modo a compreender profundamente o problema estudado. Isso permitiu criar dimensões e categorias de análise, obtendo-se uma visão geral da realidade atual da Ouvidoria do TCE/SC, admitindo a proposição de melhorias para o procedimento de denúncias via Ouvidoria do TCE/SC. Ou seja, no que concerne especificamente à análise de conteúdo, adotou-se a análise dos dados por triangulação, visando interpretar o discurso e as respostas dos atores às questões formuladas.

3.4.1 Critérios de análise de dados

O modelo de análise empregado nesta pesquisa foi a análise categorial, tendo por foco documentos considerados relevantes pelo nível estratégico do TCE/SC. Um deles é “Diagnóstico de Integridade e Governo Aberto” (DIAGNÓSTICO..., [2020?]), um documento que faz parte do projeto para promover a integridade nos Estados Brasileiros, produzido pelo “Transparência Internacional Brasil” dentro do “Programa de Governança Local”. O Diagnóstico de Integridade e Governo Aberto é uma metodologia definida para avaliar o ambiente de integridade, a transparência e os instrumentos de combate à corrupção, o qual coletou evidências em diversas fontes³².

Com base nesse documento, foram tomados como critérios de análise dos resultados: a formalização de denúncias anônimas, a comunicação com o reportante/denunciante, o acompanhamento por parte do denunciante/reportante das medidas adotadas com base na denúncia, a existência de fluxograma definido para o encaminhamento das denúncias recebidas, a divulgação regular de estatísticas sobre as denúncias e medidas adotadas (DIAGNÓSTICO..., [2020?]), p. 17).

³² O TCE/SC possui um Programa de Integridade (SANTA CATARINA, 2020j).

Esta pesquisa avaliou, também, na perspectiva da triangulação das informações coletadas na pesquisa de campo, o cumprimento de alguns dos 25 itens constantes da carta compromisso (INSTITUTO RUI BARBOSA, 2020a), elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (Enco), que foi realizado de 9 a 10 de novembro de 2020, em formato virtual, e trouxe compromissos a serem assumidos pelos Tribunais de Contas, visando o aprimoramento e o fortalecimento de suas Ouvidorias, pois tais definições estão relacionadas à análise de denúncias.

Entre os itens propostos na carta compromisso (INSTITUTO RUI BARBOSA, 2020a, p. 3-4) citada, entende-se pertinente para a presente pesquisa a análise dos seguintes tópicos:

- 9. Definir metas e indicadores de desempenho, quanto ao prazo de atendimento das manifestações e à satisfação dos usuários;
- 12. Definir manuais de rotinas internas e/ou procedimentos operacionais contendo, no mínimo, conceitos, princípios, canais de comunicação, classificação das manifestações quanto à natureza, procedimentos para atendimento com prazo de resposta, procedimentos para elaboração de relatórios estatísticos, procedimentos de elaboração de relatórios, com proposição de melhorias;
- 14. Dotar as Ouvidorias de sistema informatizado para suporte às suas atividades, bem como proporcionar uma melhor integração com a sociedade;
- 16. Promover as determinações da Lei nº 13.460/2017 que dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da Administração Pública, no que couber;
- 24. Fomentar a implantação e/ou aperfeiçoamento das Ouvidorias dos Jurisdicionados;

Quanto aos critérios da carta compromisso (INSTITUTO RUI BARBOSA, 2020a), acrescenta-se que optou-se por excluir situações indiretamente relacionadas que já estão consolidadas, a exemplo do estabelecimento da estrutura organizacional da unidade da Ouvidoria vinculada à Presidência³³; de ter a Ouvidoria estrutura física própria, distinta de gabinetes, de fácil acesso ao público externo³⁴; de ter a Ouvidoria estrutura de pessoal próprio, preferencialmente integrada por servidores efetivos³⁵; a disponibilização de ambiente próprio na

³³ Item 1 da carta compromisso elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (Enco).

³⁴ Item 4 da carta compromisso elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (Enco).

³⁵ Item 5 da carta compromisso elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (Enco).

internet pra atendimento e divulgação de informações e resultados da Ouvidoria³⁶; e da disponibilização de diversos canais para oferecer denúncia (portal, *e-mail*, telefone, presencialmente etc.)³⁷.

Quanto às determinações da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017), que, de maneira geral, traz várias exigências para as ouvidorias públicas, foram analisados os seguintes pontos:

- proteção das informações pessoais do usuário;
- prazo para encaminhamento da decisão administrativa final ao usuário;
- ciência ao usuário sobre a decisão administrativa final³⁸.

A referida carta compromisso (INSTITUTO RUI BARBOSA, 2020a) também faz alusão às determinações da Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) e da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018), não sendo um objetivo do presente trabalho esse aprofundamento.

A Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017) também menciona a utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos, mas não será considerado na presente pesquisa, tendo em vista que o TCE/SC constituiu comissão para planejamento e execução de programa sobre linguagem simples e inovação jurídica (SANTA CATARINA, 2021n). O projeto “Linguagem Simples e Inovação Jurídica” recentemente iniciou um trabalho de simplificação de documentos na Ouvidoria, que inclui, também, a área da Ouvidoria no Portal do TCE/SC.

Utilizou-se, ainda, critérios constantes do questionário autoavaliativo do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), operacionalizado pelo Sistema e-Prevenção, plataforma de autosserviço disponibilizada para ajudar na implantação de práticas que aprimorem a integridade das organizações, em uma iniciativa desenvolvida no âmbito da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla), conforme segue:

³⁶ Item 6 da carta compromisso elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (Enco).

³⁷ Questão 20 do questionário autoavaliativo do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), operacionalizado pelo Sistema e-Prevenção, plataforma de autosserviço disponibilizada para ajudar na implantação de práticas que aprimorem a integridade das organizações, em uma iniciativa desenvolvida no âmbito da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla).

³⁸ Vide art. 12, parágrafo único, inciso V, da Lei 13.460/2017.

- Minha organização monitora o canal de denúncias identificando o número e os tipos de denúncias, bem como o que aconteceu com as denúncias recebidas.
- Minha organização mantém as denúncias sigilosas até a decisão definitiva sobre a matéria.
- Minha organização promove capacitação periódica de pessoal para a avaliação de admissibilidade de denúncias.

Também foram utilizados alguns critérios da “Cartilha das Ouvidorias Públicas” (RIO GRANDE DO SUL, 2017, p. 22-24), conforme segue:

- Confidencialidade e sigilo no recebimento e tratamento da denúncia ou demanda, bem como nas orientações eventualmente fornecidas.
- Acolhimento de denúncias, em caráter anônimo – quando assim solicitado pelo demandante;
- Proposição de aperfeiçoamentos na prestação dos serviços.

A presente pesquisa considerou, ainda, alguns aspectos que devem ser observados neste tema, constantes do trabalho desenvolvido pela Atricon na publicação “Ouvidorias dos Tribunais de Contas: o aprimoramento de suas atividades” (ATRICON, 2019), que foi elaborada com foco no aprimoramento e na melhoria do desempenho das ouvidorias. O referido material traz não só critérios para os normativos e regulamentos da Ouvidoria, como também sugestões de modelos normativos, questões de procedimentos, prazos a serem observados, necessidade de regulamentação do fluxo procedimental, entre outros, ou seja, itens diretamente relacionados a exigências legais e à melhoria do procedimento denúncia recebida via ouvidoria. Desse manual foi utilizado o seguinte critério:

- O sistema da Ouvidoria faz acompanhamento e controle quanto aos prazos; (ATRICON, 2019).

Acrescentou-se, todavia, questionamentos sobre o sistema da Ouvidoria; tempo de análise das denúncias; denúncias que demandam maior e menor tempo decorrido entre o recebimento da denúncia e a resposta conclusiva ao usuário; dificuldades para a redução no tempo de análise das denúncias; ações de melhoria nos procedimentos das denúncias recebidas via Ouvidoria; dificuldades quanto ao

fluxo e ao tratamento das denúncias; e sobre o funcionamento pleno e efetivo dos portais da transparência.

Complementa a pesquisa de campo os relatórios de atividades e as pesquisas de satisfação disponibilizados pela Ouvidoria do TCE/SC.

Os critérios de análise para condução da pesquisa podem ser assim resumidos:

Quadro 6 – Critérios de análise para condução da pesquisa

| Critérios de Análise |
|--|
| Cumprimento de alguns itens do Diagnóstico de Integridade e Governo Aberto ³⁹ (DIAGNÓSTICO..., [2020?]) |
| Cumprimento de itens constantes da carta compromisso (INSTITUTO RUI BARSOSA, 2020a) elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (Enco) |
| Cumprimento de algumas determinações da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017) |
| Cumprimento de alguns itens do questionário autoavaliativo do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) ⁴⁰ |
| Cumprimento de alguns critérios da “Cartilha das Ouvidorias Públicas” (RIO GRANDE DO SUL, 2017, p. 22-24) |
| Cumprimento de alguns itens da publicação “Ouvidorias dos Tribunais de Contas: o aprimoramento de suas atividades” (ATRICON, 2019) |
| Outros critérios considerados pertinentes relacionados à Ouvidoria. |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Essa pesquisa não leva em consideração os atores responsáveis pelas denúncias para fins de melhoria do processo em respeito à questão do sigilo. Um dos pontos tratados na “Cartilha das Ouvidorias Públicas” (RIO GRANDE DO SUL, 2017) é a garantia de proteção das informações pessoais em todas as etapas, nos

³⁹Documento que faz parte do projeto para promover a integridade nos Estados Brasileiros, produzido pelo “Transparência Internacional Brasil” dentro do “Programa de Governança Local”. O Diagnóstico de Integridade e Governo Aberto é uma metodologia definida para avaliar o ambiente de integridade, a transparência e os instrumentos de combate à corrupção, e coletou evidências em diversas fontes.

⁴⁰Operacionalizado pelo Sistema e-Prevenção, plataforma de autosserviço disponibilizada para ajudar na implantação de práticas que aprimorem a integridade das organizações, em uma iniciativa desenvolvida no âmbito da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla).

termos da Lei 13.460/2017⁴¹ (BRASIL, 2017), bem como a adoção de sistemas informatizados que possam oferecer aos usuários a possibilidade de envio de manifestações on-line de forma anônima. Com isso, tanto a simples seleção de usuário identificado do sistema para fins da pesquisa quanto a denúncia anônima estariam prejudicadas.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

Quanto aos aspectos práticos de execução da pesquisa, a disponibilidade dos dados documentais, pesquisa de opinião (satisfação) (SANTA CATARINA, 2021b) e relatórios de atividade, que são públicos e de fácil acesso externamente, e a inserção da pesquisadora na instituição a ser examinada, tornam a realização da pesquisa viável e facilitada. Por ser servidora, a pesquisadora teria acesso a outros dados, contudo trabalhou com os dados divulgados no Portal do TCE/SC, excluindo o que é tratado de forma sigilosa ou protegida. Já para a coleta de dados primários, essa foi feita por meio de questionário, aplicado de forma opcional e anônima, a diretores e responsáveis pela análise das denúncias que chegam via Ouvidoria, tanto no próprio setor quanto nas áreas técnicas.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Essa pesquisa tem como limitação o universo pesquisado, focado na Ouvidoria do TCE/SC e considerando as suas particularidades. Embora exista alguns regramentos legais, não há uma obrigatoriedade para que a Ouvidoria do Tribunal de Contas faça a apuração das denúncias, ao invés de apenas recebê-las, dando outro tipo de encaminhamento, como é o caso de alguns tribunais de contas. As restrições existentes para acesso aos dados da ouvidoria, que em princípio não ensejava dificuldades, tornou-se um impeditivo na obtenção de dados e informações. Foram, então, utilizados apenas os relatórios públicos disponíveis no Portal do TCE/SC.

Outra limitação refere-se ao próprio usuário da Ouvidoria, que não pode ser consultado em razão às suas informações pessoais serem protegidas com restrição

⁴¹Art. 6º, inciso IV.

de acesso⁴² (BRASIL, 2017), ainda que a comunicação tenha sido feita de forma identificada.

A experiência vivida pela pesquisadora e alguns conceitos pré-formatados também podem comprometer ou induzir os resultados da pesquisa, associado ao fato de continuar trabalhando como servidora do TCE/SC. A subjetividade está presente em todo o caminho, ainda que tenha sido escolhido de forma consciente e cuidadosa, para que a pesquisa pudesse trazer contribuições para a organização.

⁴² Art. 9º, §7º, da Lei 13460/2017.

4 O TRIBUNAL DE CONTAS E SUA OUVIDORIA

Neste tópico, apresenta-se um histórico e detalhamento do TCE/SC e da operacionalização da sua Ouvidoria.

4.1 O TCE EM SANTA CATARINA

A Constituição Estadual de 1935 (SANTA CATARINA, 1935) trouxe a previsão de criação de um órgão responsável pelo controle da aplicação dos recursos públicos no Estado e nos municípios catarinenses: “Art. 78. A lei poderá instituir, definindo-lhe as atribuições, um tribunal para julgar as contas dos responsáveis por dinheiros públicos e fiscalizar a administração financeira do Estado e dos municípios” (SANTA CATARINA, 1935, não paginado).

Em seguida, a Constituição Estadual de 1947 (SANTA CATARINA, 1947) materializou a ideia da criação de um órgão responsável pelo controle da aplicação dos recursos públicos no Estado e nos municípios catarinenses (SANTA CATARINA, 2003), nos seguintes termos:

Art. 149. A administração financeira estadual e municipal, especialmente a execução do orçamento, será fiscalizada no Estado pela Assembleia Legislativa e nos Municípios pelas respectivas Câmaras, com o auxílio de um Tribunal de Contas, cujas atribuições a lei definirá (SANTA CATARINA, 1947, não paginado).

Por iniciativa do governador Aderbal Ramos da Silva, há poucos meses do fim do seu mandato, foi proposto o Projeto de Lei 141, de 30 de outubro de 1950 (SANTA CATARINA, 1950), contendo proposta de criação do órgão. A matéria foi submetida às comissões de Finanças e de Constituição e Justiça. Ficou tramitando por cinco anos e acabou sendo arquivado algumas vezes. A razão era uma disputa política, com debates que se concentraram no fim do mandato do governador Aderbal Ramos da Silva:

Desavenças entre os grupos que dominavam a política na época impediram que o projeto fosse aprovado na Assembleia. Debatiam-se os partidários de Aderbal e da família Ramos, unidos no PDS e favoráveis ao projeto, e os seguidores de Irineu Bornhausen, da UDN, sucessor eleito de Aderbal. Os udenistas conseguiram “vencer” a disputa graças ao auxílio de três deputados estaduais do PDS – Félix Odebrecht, Oto Augusto

Guilherme Urban e Antenor Tavares – que, ausentes, tornaram inviável a votação do projeto por falta de quórum (SANTA CATARINA, 2006, p. 48).

Assim, “A partir da posse de Irineu Bornhausen, a criação do TCE, considerada por muitos um aumento de gastos desnecessário, foi deixada em segundo plano, principalmente porque o governador tinha minoria na Assembleia. Isso até 1955.” (SANTA CATARINA, 2006, p. 48).

Em 1955, tomaram posse os deputados eleitos para a 3ª legislatura, que teriam o poder de decidir sobre a criação ou não do TCE/SC (SANTA CATARINA, 2006). Aliado a isso, o cenário político passou a ser favorável, sem rivalidade entre Partido Social Democrático (PSD) e União Democrática Nacional (UDN), após a eleição de Jorge Lacerda para governador, pois o político chegou ao governo apoiado pelos Udenistas, grupo de Irineu Bornhausen (SANTA CATARINA, 2006).

Em sessão extraordinária, numa iniciativa do deputado Laerte Ramos Vieira (SANTA CATARINA, 2006), a proposta foi novamente apreciada em 3 de novembro de 1955.

Consta nos registros históricos sobre o dia 3 de novembro de 1955, poucos dias após a eleição de Jorge Lacerda, que:

[...] o deputado estadual Laerte Ramos Vieira encaminhou ao Presidente da Casa, Volney Collaço de Oliveira, dois manuscritos. No primeiro, de sete linhas, pedia que fosse analisado o projeto n. 2/55, do deputado Mário Brusa, que, por sua vez, solicitava o desarquivamento do projeto de lei n. 141/50. O segundo manuscrito de Vieira pedia que uma sessão extraordinária fosse convocada para às 20h do mesmo dia para analisar o projeto desarquivado. Acolhidas as solicitações, o texto foi à votação (SANTA CATARINA, 2006, p. 50).

Ainda assim, a matéria era polêmica e o sucesso na aprovação do projeto veio através de uma manobra política:

A oposição retirou-se de plenário momentos antes da votação. A intenção da manobra era simples: com os membros do PSD fora do plenário, não haveria quórum para a sessão. Para certificar-se do sucesso da medida, porém, o líder das oposições, João Estivalet Pires, que mais tarde chegou a ser vice-presidente do Tribunal, foi ao microfone solicitar a contagem dos presentes. Rapidamente, o presidente Volney Collaço perguntou como votava o Deputado, que também prontamente manifestou-se contrário ao projeto. Como votou, Estivalet foi contabilizado como o voto número um. Somados ao líder da oposição, os parlamentares situacionistas garantiram o quórum necessário e aprovaram o projeto por maioria simples (SANTA CATARINA, 2006, p. 52).

No dia seguinte, foi criado o TCE/SC, pela Lei 1.366/1955 (SANTA CATARINA, 1955), com sanção do governador Irineu Bornhausen, que nomeou os sete primeiros integrantes do TCE/SC dois meses depois, em janeiro de 1956. Eram eles:

[...] o ex-secretário da Fazenda, João Bayer Filho (UDN); o ex-secretário da Educação e Cultura, Monsenhor Pascoal Gomes Librelotto (PDC); João José de Souza Cabral (UDN); Leopoldo Olavo Erig (PSP), Nelson Heitor Stoeterau, cartorário; Vicente João Schneider (PRP), e Nereu Corrêa, ex-secretário particular de Irineu (SANTA CATARINA, 2006, p. 54).

Na época, eram denominados “juízes”. Em 1962, foram chamados de “ministros”. Somente em 1969, passaram a ser denominados “conselheiros”.

O TCE/SC foi instalado no Palácio Cruz e Souza, sede do Governo Estadual, em 6 de fevereiro de 1956, na gestão do governador Jorge Lacerda. A sua primeira sede, na Praça XV de Novembro, foi ocupada a partir de 17 de abril de 1956 e lá permaneceu até abril de 1965. Nessa época, o TCE/SC contava, em seus quadros funcionais, com sete juízes, dois procuradores, um auditor e 30 servidores (SANTA CATARINA, 2006).

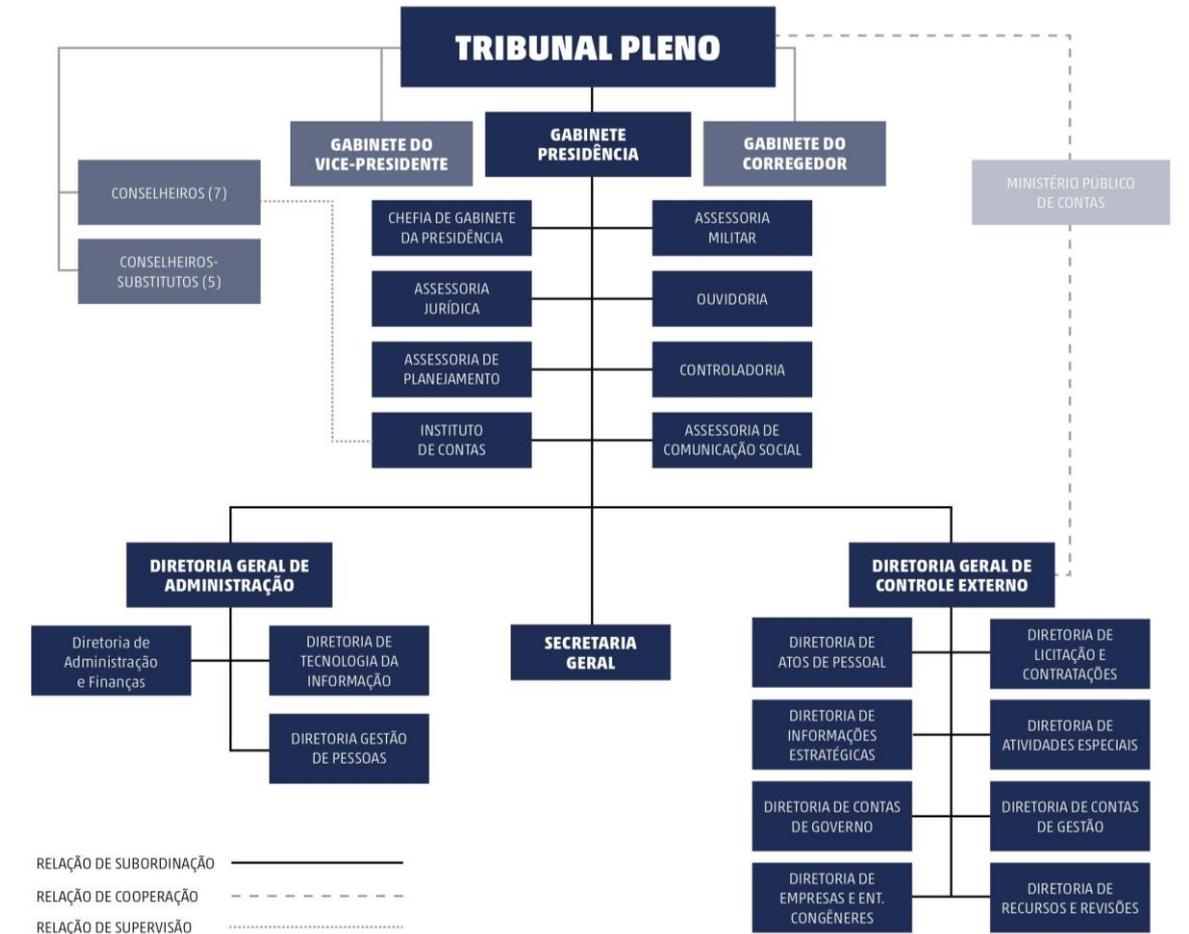
Como o local era pequeno para abrigar o TCE, em 16 de março de 1976, foram inauguradas as novas instalações no terreno doado pelo governador Colombo Machado Salles, na rua Bulcão Viana. O governador doou não só o terreno, como também providenciou os recursos necessários para a obra (SANTA CATARINA, 2006). As instalações ocupam uma área construída de 4.637,60m² e possui dois prédios.

Em 27/11/2012, quando o Tribunal completou 57 anos de criação, anexo ao prédio já existente, foi inaugurado o novo edifício-sede, na Praça Tancredo Neves. Esse possui 16.327,62m² de área construída e 20 pavimentos, proporcionando melhores condições de trabalho e de atendimento ao público externo.

O TCE/SC já passou por inúmeras mudanças na sua estrutura organizacional, tendo sua última alteração nos órgãos auxiliares, os quais foram reformulados pela Resolução TC-149/2019 (SANTA CATARINA, 2019a) e pela Portaria TC 337/2019 (SANTA CATARINA, 2019b), com o objetivo de aprimorar a eficácia e a eficiência dos serviços prestados à sociedade (SANTA CATARINA, 2020c).

Atualmente, a estrutura organizacional do TCE/SC é representada pelo seu organograma, apresentando-se da seguinte forma:

Figura 1 – Organograma resumido do TCE/SC



Fonte: (SANTA CATARINA, 2021a).

Conforme o Relatório de Atividades do Período entre 18 de março e 4 de outubro de 2020 (SANTA CATARINA, 2020i), o TCE/SC possui 406 servidores efetivos e comissionados, sendo 325 servidores que ocupam apenas cargos efetivos, 26 que ocupam cargos comissionados e 61 servidores que ocupam cargos comissionados de livre nomeação. Atuam no TCE, ainda, sete conselheiros, três conselheiros-substitutos, 25 servidores cedidos por outros órgãos, 15 profissionais do Corpo Temporário de Inativos da Segurança Pública (Ctisp), 101 colaboradores de empresas terceirizadas e 14 estagiários de nível superior (SANTA CATARINA, 2020i).

A Corte de Contas Catarinense é um órgão técnico, com especialização e independência, que:

[...] compartilha com a Assembleia Legislativa do Estado e as câmaras de vereadores o controle externo das contas públicas, mas não está subordinado a tais órgãos. Também não faz parte do Judiciário. Suas decisões são de natureza administrativa (SANTA CATARINA, 2020d, p. 8).

Tem como missão “controlar e contribuir para o aprimoramento da gestão dos recursos públicos em benefícios da sociedade” e, como visão, “ser uma instituição essencial no controle da gestão dos recursos públicos.” (SANTA CATARINA, 2020i, p. 10).

São valores do TCE/SC:

Transparência: tornar públicas as decisões e os atos de gestão relevantes para a sociedade.

Ética: agir em busca da verdade dos fatos, amparando-se na honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.

Economicidade: buscar cumprir os requisitos de qualidade, com a máxima economia, na aplicação de quaisquer recursos atribuídos ao Tribunal.

Profissionalismo: exercer as atividades com dedicação e empenho, com foco nos resultados.

Independência: atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia.

Sustentabilidade: exercer atividades preconizando a racionalização de recursos com foco na redução dos impactos negativos (SANTA CATARINA, 2020i, p. 10).

O Plenário é o órgão deliberativo do TCE/SC (SANTA CATARINA, 2001).

4.2 A OUVIDORIA DO TCE/SC

A unidade de Ouvidoria do TCE/SC foi instituída através da Resolução TC 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008), mas funciona efetivamente desde 8 de julho de 2009. É considerado o principal canal de interação do TCE/SC com a sociedade (SANTA CATARINA, 2020c), pois amplia as possibilidades de participação dos cidadãos na fiscalização da gestão dos recursos públicos e na avaliação dos serviços prestados à população catarinense pelo próprio Tribunal e pelos órgãos sujeitos à sua fiscalização.

A Resolução TC 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008) foi alterada pela Resolução TC 89/2014 (SANTA CATARINA, 2014), que, por sua vez, foi revogada

pela Resolução TC 149/2019 (SANTA CATARINA, 2019a), a qual traz a Ouvidoria como órgão institucional, singular, vinculado ao Gabinete da Presidência⁴³.

A Resolução TC-28/2008⁴⁴ dispõe que o Presidente poderá designar Conselheiro para supervisionar os trabalhos da Ouvidoria (TCE/SC, 2008). Assim, a Ouvidoria está vinculada à Presidência⁴⁵, mas vem sendo supervisionada pelo Conselheiro Ouvidor (INSTITUTO RUI BARBOSA, 2020a). Embora não haja uma regulamentação específica para essa supervisão, para que a comunicação da Ouvidoria seja convertida em processo de denúncia, o Conselheiro Supervisor da Ouvidoria precisa dar a sua aquiescência. Somente após essa aprovação é que o Coordenador da Ouvidoria fará o protocolo do processo de denúncia. Nesse sentido, constata-se que a decisão pela autuação não se dá pela própria Ouvidoria ou pela Presidência, mas, sim, pelo Conselheiro Supervisor da Ouvidoria, embora não haja, até o momento, uma regulamentação específica quanto à supervisão mencionada na Resolução TC 28/2008⁴⁶ (SANTA CATARINA, 2008).

Quanto à vinculação das Ouvidorias, não há uma uniformidade entre os Tribunais de Contas. Segundo a pesquisa realizada nas ouvidorias de 33 Tribunais de Contas em 2019, 63,64% estão vinculadas à Presidência, 33,33% a um Conselheiro e 3,03% a uma outra unidade (INSTITUTO RUI BARBOSA, 2020b).

Conforme Santa Catarina (2015, p. 8), a Ouvidoria é “[...] um serviço disponibilizado para criar um canal de diálogo e interação com o cidadão em defesa dos princípios fundamentais da administração pública: legalidade, legitimidade, impessoalidade, moralidade, economicidade e publicidade.”

Segundo a área da Ouvidoria do portal do TCE/SC,

[...] a Ouvidoria avalia e encaminha aos órgãos técnicos do TCE/SC as solicitações e informações recebidas sobre atos de gestão com indícios de irregularidades, praticados por agentes públicos ou por demais responsáveis pela aplicação de recursos públicos. É o principal canal de interação do TCE/SC com a sociedade (SANTA CATARINA, 2020b).

⁴³ Art. 24, parágrafo único, da Resolução TC 149/2019.

⁴⁴ Em seu art. 15.

⁴⁵ Ver item 1 da Carta Compromisso elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (Enco), no ano de 2020.

⁴⁶ Art. 15.

A Ouvidoria edita, de tempos em tempos, uma cartilha (SANTA CATARINA, 2015), que é “um convite para que o cidadão atue como fiscal ao lado e em auxílio ao Tribunal de Contas.” (COSTA, 2016, p. 61).

Essa interação contribui na prevenção de desperdícios, desvios e fraudes. Além de responder às solicitações de informações de forma geral, a Ouvidoria avalia e encaminha as notícias recebidas sobre atos de gestão com indícios de irregularidades, praticados por agentes públicos ou por demais responsáveis pela aplicação de recursos públicos, aos órgãos técnicos do Tribunal. Ademais, os cidadãos podem encaminhar críticas e sugestões, solicitar informações sobre os serviços prestados, bem como os resultados dos órgãos públicos do Estado e dos municípios catarinenses sujeitos à sua fiscalização (SANTA CATARINA, 2020b).

A Ouvidoria do TCE/SC tem por finalidade promover o exercício do controle social, por meio do recebimento, encaminhamento e acompanhamento de denúncias, reclamações e sugestões dos cidadãos, relativas à prestação de serviços públicos, contratações e execução de obras e atos de gestão das unidades jurisdicionadas e do próprio Tribunal de Contas⁴⁷ (SANTA CATARINA, 2019a).

Conforme Santa Catarina (2015, p. 9), a Ouvidoria possui as seguintes finalidades:

- Contribuir para a melhoria da gestão do TCE/SC, dos órgãos e entidades jurisdicionados.
- Observar princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e os demais princípios aplicáveis à administração pública, nos atos de autoridades, administradores e servidores da administração direta e indireta dos órgãos e entidades dos municípios e do Estado de Santa Catarina.
- Possibilitar a participação da sociedade no exercício do controle da administração pública.
- Dar maior transparência às ações do TCE/SC.
- Ampliar o controle sobre as contas e atos dos órgãos e entidades integrante da administração pública jurisdicionados ao TCE/SC.
- Estreitar o relacionamento com o cidadão e ampliar o controle social para fortalecer a cidadania.
- Oferecer informações para subsidiar as ações de controle externo exercidas pelo TCE/SC.

Suas competências estão descritas na Resolução TC 149/2019⁴⁸ (SANTA CATARINA, 2019a). Entre elas, consta

⁴⁷ Art. 29 da Resolução TC-149/2019.

⁴⁸ Art. 30.

[...] receber e registrar comunicações contendo informações relevantes sobre atos administrativos e de gestão praticados por órgãos e entidades da Administração Pública, aptos a subsidiar os procedimentos de controle externo, sem prejuízo da autuação, quando for o caso, de processo de denúncia ou representação junto ao Tribunal de Contas. (SANTA CATARINA, 2019a, não paginado).

Essas informações relevantes são entendidas como denúncias.

Entre as competências da Ouvidoria, tem-se, também, a elaboração e o encaminhamento de relatórios trimestrais e anuais das atividades desenvolvidas pela Ouvidoria ao Presidente do TCE/SC⁴⁹ (SANTA CATARINA, 2008). Consta, também entre as competências da Ouvidoria, manter controle e acompanhar o cumprimento das requisições até a decisão final, bem como informar à Presidência do TCE/SC sobre casos não atendidos, satisfatoriamente, pelas Unidades do Tribunal de Contas, dificuldades encontradas na execução das atividades e reclamações dos cidadãos em relação às informações prestadas⁵⁰ (SANTA CATARINA, 2019a). Esses relatórios e informações não são públicos.

Com o advento da Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) (BRASIL, 2011a) e a consequente criação do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), vinculado à Ouvidoria, houve um acréscimo nas demandas. As diretorias técnicas dão suporte para as denúncias que chegam via Ouvidoria, verificando a sua procedência. Nesse sentido, observa-se que o maior desafio da Ouvidoria do TCE/SC é facilitar a operação do controle social.

A missão da Ouvidoria do TCE/SC é “garantir ao cidadão o acesso às informações necessárias para o exercício do controle social” (SANTA CATARINA, 2021d, p. 4). A visão da Ouvidoria é “ser reconhecida como um instrumento facilitador do acesso à informação, que empodere o cidadão no exercício do controle social” (SANTA CATARINA, 2021d, p. 4). Qualquer cidadão pode encaminhar críticas e sugestões; solicitar informações sobre serviços prestados pelo próprio TCE/SC, pelos órgãos públicos do Estado e dos municípios catarinenses, bem como apresentar denúncias. É um serviço voltado para a transparência e a eficácia da gestão pública.

Cumprе ressaltar, ainda, que a Ouvidoria do TCE/SC permite fazer a denúncia de forma anônima. Verifica-se que muitos dos denunciantes são

⁴⁹ Art. 4º, inciso XI, da Resolução 28/2008.

⁵⁰ Art. 30, inciso VI e X, da Resolução 149/2019.

servidores de prefeituras e não querem ser identificados, conforme ratificou o questionário aplicado. Essas denúncias, atualmente, podem ser entregues via formulário no portal, aplicativos de celular, *e-mail*, carta, fac-símile, pessoalmente ou, ainda, por contato telefônico. A ideia é que o cidadão participe efetivamente da administração pública e colabore para o aperfeiçoamento do trabalho do TCE/SC e dos órgãos e entidades fiscalizadas.

Segundo o TCE/SC, qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para realizar denúncia de irregularidades ou ilegalidades no âmbito da administração pública do Estado e dos municípios catarinenses. Para isso, a insinuação deve referir-se a administrador ou responsável sujeito à jurisdição do TCE e deve conter indício de prova (SANTA CATARINA, 2003). As manifestações podem ser feitas mediante a autuação de um processo, ou por meio de comunicação à Ouvidoria do TCE/SC (SANTA CATARINA, 2020h).

De acordo com a Lei Orgânica⁵¹ (SANTA CATARINA, 2000) e o Regimento Interno⁵² (SANTA CATARINA, 2001) desse Tribunal de Contas, são requisitos de admissibilidade de uma denúncia: fazer referência a administrador ou responsável sujeito à fiscalização do TCE/SC; se pessoa física, documento oficial de identificação do denunciante com foto; se pessoa jurídica, os atos constitutivos, o comprovante de inscrição no CNPJ e documentos hábeis a demonstrar os poderes de representação, acompanhados de documento oficial com foto de seu representante; ser sobre matéria de competência do TCE/SC; ser redigida em linguagem clara e objetiva; conter indícios de prova da irregularidade; e conter nome legível e assinatura do denunciante, sua qualificação e endereço e assinatura (SANTA CATARINA, 2001).

A denúncia autuada, com identificação do denunciante, terá seus requisitos de admissibilidade avaliados e, uma vez que os requisitos sejam preenchidos, será acolhida e apreciada pelo Tribunal. Ela também pode ser encaminhada por simples mensagem à Ouvidoria de forma anônima. Nesse caso, não é exigido o cumprimento dos requisitos de admissibilidade estabelecidos para a denúncia regimental. A unidade técnica responsável pela área objeto da comunicação avaliará as informações e documentação encaminhadas e fará sua manifestação pela instauração, ou não, de processo (SANTA CATARINA, 2020h).

⁵¹ Artigos 65 e 66.

⁵² Artigos. 95 a 102.

Havendo o acolhimento da denúncia regimental, são determinadas as providências necessárias para apuração dos fatos denunciados, que vão desde a diligência para solicitações de informações ao órgão denunciado, até as inspeções e auditorias. Quando constatada a existência de irregularidades, é assegurado ao denunciante o direito de defesa antes da deliberação final do TCE, dado conhecimento da decisão ao denunciante e ao denunciado e indicadas as medidas saneadoras e as sanções aos responsáveis.

No caso das acusações que chegam por meio de comunicação via Ouvidoria, não há requisitos de admissibilidade, sendo todas recebidas e registradas, inclusive as anônimas. A Ouvidoria realiza a triagem das demandas acolhidas e informações fornecidas e as encaminha às unidades competentes do Tribunal de Contas para averiguação e adoção das providências cabíveis⁵³ (SANTA CATARINA, 2019a).

É feita a recepção das denúncias e demais comunicações pela Ouvidoria e, a qualquer momento, poderá ser solicitado ao demandante ou área técnica que se manifeste a respeito, nos prazos e etapas estabelecidos na Resolução TC 28/2008⁵⁴ (SANTA CATARINA, 2008), havendo possibilidade de autuação de processo de denúncia, com anuência do Supervisor da Ouvidoria, sendo identificada ou não, e retornando à área técnica para continuidade da investigação.

Posteriormente, veio a Resolução TC 149/2019 (SANTA CATARINA, 2019a), que dispôs que a Ouvidoria também propõe e define critérios junto às unidades do Tribunal de Contas no encaminhamento, exame da demanda e comunicação do resultado da averiguação e das providências requeridas, para garantir ao cidadão o retorno de orientação, informação ou resposta⁵⁵. Além disso, a referida resolução trouxe que a Ouvidoria mantém controle e acompanha o cumprimento das requisições até a decisão final e efetiva a resposta preliminar ou definitiva acerca da demanda⁵⁶, entre outros.

Uma importante questão a observar é o cumprimento da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017), o Código de Defesa do Usuário do Serviço Público, que estabelece como direito básico do usuário a proteção de suas informações pessoais (art. 6º,

⁵³ Art. 30, inciso IV, da Resolução TC 149/2019.

⁵⁴ Arts. 9º a 12 da Resolução TC 28/2008.

⁵⁵ Art. 30, inciso V, da Resolução TC 149/2019.

⁵⁶ Art. 30, inciso VI, da Resolução TC 149/2019.

inciso IV), sendo que a identificação do requerente que se manifesta na ouvidoria é informação pessoal protegida com restrição de acesso⁵⁷.

Quanto ao prazo, há dois tipos estabelecidos nos regramentos internos atualmente. A área da Ouvidoria do TCE/SC (SANTA CATARINA, 2020b) informa que “em até cinco dias úteis a Ouvidoria dará ciência ao autor da comunicação do recebimento e encaminhamento dado à demanda dentro do TCE/SC.” (SANTA CATARINA, 2020c, não paginado).

Quando há elementos necessários para apuração dos fatos, é feito o encaminhamento para a área técnica efetuar a apuração que lhes compete. E é a Resolução TC 28/2008⁵⁸ que traz a regulamentação interna de prazos, atualmente. A Resolução TC 28/2008⁵⁹ dispõe que “serão prestadas no máximo de 10 (dez) dias, pelos órgãos técnicos, de apoio administrativo, de consultoria e de assessoria do Tribunal, as informações solicitadas pela Ouvidoria.” (SANTA CATARINA, 2008, p. 8):

Art. 11 Os órgãos técnicos, de apoio administrativo, de consultoria e de assessoria do Tribunal de Contas darão caráter prioritário e regime de urgência ao atendimento das comunicações da Ouvidoria, relacionadas às demandas ou informações prestadas pelos cidadãos, visando à sua solução no menor tempo possível.

Parágrafo único. Serão prestadas no **prazo máximo de 10 (dez) dias**, pelos órgãos técnicos, de apoio administrativo, de consultoria e de assessoria do Tribunal, as informações solicitadas pela Ouvidoria. (SANTA CATARINA, 2008, grifo nosso).

A Carta de Serviços da Ouvidoria informa que, “em caso de questões complexas, que demandem análises e investigações aprofundadas, tal prazo pode ser dilatado” (SANTA CATARINA, 2021d, p. 8). Cabe esclarecer que a carta de serviços ao usuário é o documento que informa sobre os serviços prestados pelo órgão, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento (BRASIL, 2017)⁶⁰. Não há outros regramentos tratando do prazo para a Ouvidoria responder às manifestações de forma conclusiva.

Quando não são apresentados os elementos necessários para a apuração da denúncia pelo seu autor, geralmente são solicitadas informações

⁵⁷ Art. 10, §7º, da Lei 13.460/2017.

⁵⁸ O art. 11, *caput* e parágrafo único, da Resolução TC-28/2008.

⁵⁹ Parágrafo único do art. 11 da Resolução TC 28/2008.

⁶⁰ Art. 7º, §1º, da Lei 13.460/2017.

complementares no prazo de 30 (trinta) dias, contados da data da ciência ao seu autor, sob pena de arquivamento⁶¹ (SANTA CATARINA, 2008). Conforme o teor e a gravidade da denúncia que não dispuser dos elementos necessários, encaminha-se para a área técnica para análise futura e registro na matriz de risco do órgão ou município.

Como a Ouvidoria pode requisitar informações, documentos e processos aos órgãos e entidades jurisdicionadas, tem-se fixado o prazo de 15 (quinze) dias para essa remessa pelos agentes públicos, órgãos e entidades integrantes da administração pública dos municípios ou do Estado de Santa Catarina⁶² (SANTA CATARINA, 2008).

A partir da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017), estabeleceu-se que as ouvidorias devem responder às manifestações de forma conclusiva em até 30 (trinta) dias⁶³, contados a partir do seu recebimento. Esse prazo pode ser prorrogado de forma justificada por igual período, uma única vez⁶⁴.

Como a ouvidoria pode solicitar informações e esclarecimento diretamente a agentes públicos do órgão ou entidade a que se vincula, essa mesma lei também estabelece um prazo de resposta aos pedidos da ouvidoria de 20 dias, “prorrogável de forma justificada uma única vez, por igual período”⁶⁵ (BRASIL, 2017, não paginado). Após o recebimento e registro, a Ouvidoria realiza a triagem das demandas recebidas e informações fornecidas e as encaminha às unidades competentes do Tribunal de Contas para averiguação e adoção das providências cabíveis⁶⁶. Posteriormente, efetiva a resposta preliminar ou definitiva acerca da demanda, preferencialmente por meio do mesmo canal de comunicação utilizado pelo cidadão⁶⁷ (SANTA CATARINA, 2019a).

A Ouvidoria possui estrutura física própria⁶⁸, bem como estrutura de pessoal próprio. A equipe da Ouvidoria do TCE/SC é composta atualmente por um

⁶¹ Art. 13, §§1º e 2º, da Resolução TC 28/2008.

⁶² art. 10, §1º, da Resolução TC 28/2008.

⁶³ Art. 16, *caput*, da Lei 13.460/2017.

⁶⁴ Art. 16, *caput*, da Lei 13.460/2017.

⁶⁵ Parágrafo único do art. 16 da Lei 13.460/2017.

⁶⁶ Art. 30, inciso IV, da Resolução TC 149/2019.

⁶⁷ Art. 30, inciso VII, da Resolução TC 149/2019.

⁶⁸ Ver item 4 da carta compromisso elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (Enco).

Coordenador Técnico⁶⁹ e três servidores, todos de provimento efetivo⁷⁰, além de um servidor cedido e uma terceirizada (secretária). (INSTITUTO RUI BARBOSA, 2020a; SANTA CATARINA, 2008).

Nas diretorias técnicas, a maioria dispõe de servidores designados para atender exclusivamente as denúncias originadas na Ouvidoria.

4.3 COMPARATIVO DE FUNCIONAMENTO DE OUVIDORIAS DE ALGUNS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS

Interessante pontuar o funcionamento da Ouvidoria em alguns dos Tribunais de Contas para efeitos comparativos. No caso da Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCE/TO), as manifestações (demandas) são registradas e, caso a demanda não possa ser solucionada diretamente pela ouvidoria, são encaminhadas à Presidência do órgão (MALAFAIA, 2011). Além disso, se a informação recebida contiver indícios de dano ao erário, apontar ilegalidade da despesa pública ou estiver relacionada a atos ou omissões de funcionários do tribunal no desempenho de suas funções, é classificada como: Comunicado de Irregularidade (MALAFAIA, 2011).

Diferencia-se da denúncia prevista regimentalmente, que não pode ser anônima. As manifestações consideradas relevantes e procedentes são encaminhadas ao setor responsável, passando a integrar pontos dos processos de auditoria e inspeções (MALAFAIA, 2011). A Ouvidoria do TCE/TO registra, analisa e encaminha todas as comunicações de irregularidades (denúncias) praticadas pelos agentes públicos estaduais e municipais, inclusive sobre os serviços prestados pelo próprio TCE. O órgão também recebe elogios, sugestões e reclamações sobre os serviços prestados pelo Tribunal de Contas.

O portal da Ouvidoria do TCE/TO traz o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) sempre próximo da Ouvidoria, que utiliza um sistema informatizado para gestão de Ouvidorias desenvolvido por empresa especializada. O SIC é a unidade responsável pelo recebimento de solicitações de informações públicas, tanto sobre o TCE/TO quanto sobre seus fiscalizados, conforme as disposições da Lei de

⁶⁹ Vide parágrafo único do art. 4º da Resolução TC 28/2008.

⁷⁰ Ver item 5 da carta compromisso elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (Enco).

Acesso à Informação (Lei Federal 12.527/2011) (BRASIL, 2011a), e funciona junto à Ouvidoria.

Figura 2 – Serviço de Informação ao Cidadão TCE/TO



Fonte: Tocantins (2020a).

Apesar dessa diferenciação, é utilizado um único formulário através do sistema informatizado para gestão de ouvidorias (OMD). A manifestação via formulário pode ser preenchida com uma das seguintes opções: informação, sugestão, reclamação, denúncia e elogio. Enquanto crítica é a manifestação sobre os serviços prestados pelo TCE/TO, seus servidores e gestores públicos, a reclamação é definida como uma manifestação sobre quaisquer serviços prestados pelo TCE/TO que não estejam de acordo com a lei, assim como sobre os atos de gestão de organizações que gerenciam ou aplicam de forma errada os recursos públicos do Estado ou dos municípios do Tocantins. Apesar dessa diferenciação, verifica-se que o formulário de manifestação excluiu a opção “crítica”. As formas de contato são: presencial, canal telefônico gratuito, on-line (cadastro de manifestação) e via *e-mail*.

Figura 3 – Tipos de Manifestações TCE/TO

Ouvidoria
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS

Buscar...

Tipos de Manifestações

Elogio: demonstração de satisfação, reconhecimento e apreço em relação às atitudes dos servidores ou dos serviços prestados pelo TCE/TO ou dos órgãos fiscalizados.

Crítica: manifestação sobre os serviços prestados pelo TCE/TO, seus servidores e gestores públicos.

Sugestão: propostas de melhorias nas ações desenvolvidas pelo TCE/TO e pelos demais órgãos públicos.

Reclamação: manifestação sobre quaisquer serviços prestados pelo TCE/TO que não estejam de acordo com a lei, assim como sobre os atos de gestão de organizações que gerenciam ou aplicam de forma errada os recursos públicos do Estado ou dos municípios do Tocantins.

Dúvida e/ou Solicitação: Pedido de informações sobre as ações e projetos realizados pelo TCE/TO e dos órgãos fiscalizados, bem como orientação técnica sobre as áreas de atuação da Corte de Contas.

Comunicado de irregularidade: Manifestação sobre irregularidades verificadas na prestação de serviços tanto no TCE/TO como nos órgãos públicos, além de atos ilegais praticados por servidores e gestores públicos.

Fonte: Tocantins (2020b).

O cadastro da manifestação permite a identificação aberta, anônima e sigilosa. Porém, no caso dos pedidos encaminhados ao SIC do TCE/TO, eles deverão conter, no mínimo, as seguintes informações: nome do requerente; número do documento de identificação; especificação, de forma clara e precisa, da informação requerida e contato do requerente (telefone, endereço ou *e-mail*).

Figura 4 – Cadastro de manifestação TCE/TO

Dados da Ocorrência do Fato

Data*: (dd/mm/aaaa) ⓘ Hora*: (hh:mm) ⓘ

Unidade*: ⓘ

Envolvidos:

Descrição*:

Anexo: Escolher arquivo

Manifestação Anterior

Código:

Dados do Cadastro

Manifestação*: ⓘ

Identificação*: ⓘ

Manifestante*: ⓘ

Assunto*: ⓘ

Forma de Resposta*: ⓘ

Dados do Manifestante

Voltar Limpar Confirmar

Manifestação

Selecione o tipo de Manifestação:

INFORMAÇÃO- Solicitação de alguma referência (endereço, nome de responsável, atendimento, horário, etc.).

SUGESTÃO- Idéias, proposta de mudança.

RECLAMAÇÃO- Queixas, manifestações de desagrado, protestos, reivindicações.

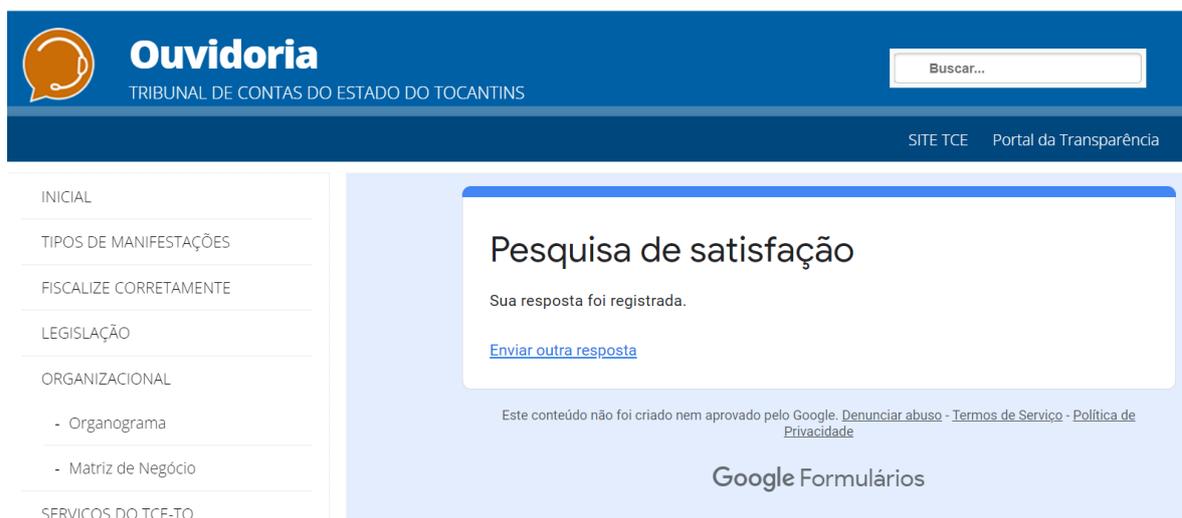
DENÚNCIA- Acusar, delatar, dar a conhecer uma contravenção ou ato de caráter ilegal.

ELOGIO- Referência de agrado, louvor, em relação ao atendimento recebido ou situações observadas ou vivenciadas.

Fonte: Tocantins (2020c).

Quanto à pesquisa de satisfação do TCE/TO, é disponibilizado um formulário do *Google* no portal, que pode ser preenchido de forma aberta, sem a possibilidade de confirmação de que foi preenchido por um usuário do serviço da Ouvidoria:

Figura 5 – Formulário da pesquisa de satisfação do TCE/TO



Fonte: Tocantins (2020d).

Já no Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE/PR), destaca-se a diferença entre “reclamações” e “denúncias”: as reclamações que podem ser feitas na Ouvidoria e as denúncias que podem ser dirigidas ao Tribunal de Contas. As reclamações (atendimentos) poderão, ou não, ser transformadas em processos no Tribunal de Contas; as denúncias são processos formais, que devem ser dirigidas ao Presidente do Tribunal de Contas, e exigem identificação.

Após uma triagem inicial, a Ouvidoria encaminha o pedido de atendimento às unidades técnicas do Tribunal de Contas para manifestação ou diretamente ao órgão público responsável pela resposta. A Ouvidoria busca encaminhar uma resposta conclusiva ao demandante em até 30 (trinta) dias, visando a satisfação de pelo menos 60% dos usuários. No portal, na parte da Ouvidoria, é possível a criação de um atendimento para reivindicação/denúncia que permita o anonimato e o sigilo, com as seguintes opções: elogio, reclamação, solicitação e sugestão.

Há um ícone específico para criar um requerimento com base na Lei de Acesso à Informação, considerando que esse pedido deve conter a especificação da informação solicitada, a identificação completa do requerente, inclusive o CPF obrigatoriamente. Aqui, também, o ícone do SIC fica próximo ao do atendimento da

Ouvidoria. O TCE/PR oferece os seguintes meios de acesso: atendimento pessoal, canal telefônico gratuito, formulário no site (internet) e carta. O acesso ao formulário está disponibilizado no Portal do TCE/PR, parte da Ouvidoria, da seguinte forma:

Figura 6 – Menu de atendimento TCE/PR



Fonte: Paraná (2020a).

O cadastro de reivindicações/denúncia do TCE/PR possui quatro opções (elogio, reclamação, solicitação e sugestão), sem a opção “denúncia”, conforme se vê abaixo:

Figura 7 – Cadastro de reivindicação/denúncia TCE/PR

A imagem mostra a interface de usuário do sistema "Tribunal De Contas: Novo atendimento". No topo, há uma barra de navegação com o título "Tribunal De Contas: Novo atendimento" e quatro abas: "Fale com o Ouvidor", "Seus dados", "Reivindicação/Denúncia" (destacada) e "Verificação". Abaixo das abas, há um formulário com os seguintes campos:

- * Natureza: campo de seleção com uma seta para baixo.
- Área: campo de seleção com uma seta para baixo.
- Assunto: campo de seleção com uma seta para baixo.
- * Reivindicação: campo de seleção com uma seta para baixo.

 O menu de seleção para "Reivindicação" está aberto, mostrando as opções: "Elogio", "Reclamação", "Solicitação" e "Sugestão".

Fonte: Paraná (2020b).

Quanto ao prazo, a área da Ouvidoria do TCE/PR informa que sempre que houver a necessidade de uma unidade interna se manifestar ou tomar alguma providência para cessar irregularidade e/ou a ilegalidade, o prazo para tal manifestação será de 5 (cinco) dias, podendo ser renovado de acordo com a necessidade frente à reivindicação apresentada. Informa, também, que algumas

questões poderão demandar um tempo maior para resposta, especialmente quando for exigida a participação de outras instituições ou esferas de governo. Por fim, informa que a Ouvidoria buscará encaminhar uma resposta conclusiva ao demandante em até 30 (trinta) dias, visando a satisfação de pelo menos 60% dos usuários, podendo tal prazo ser renovado por igual período.

No caso do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCE/ES), foi desenvolvido um sistema próprio, chamado “Conta pra gente”. O portal se apresenta da seguinte forma, também separando os pedidos de acesso à informação e colocando-os próximos às opções de manifestação da Ouvidoria:

Figura 8 – Visão geral do “Conta pra gente”, do TCE/ES



Fonte: Espírito Santo (2021a).

Com relação à notícia de irregularidade encaminhada mediante manifestação à Ouvidoria, que seria o equivalente a uma denúncia, o portal esclarece a sua diferença em relação à denúncia regimental. E acrescenta que, identificada ou anônima, com ou sem evidências/indícios comprobatórios, por carecer das formalidades exigidas para uma denúncia (regimental), poderá ser utilizada pelo TCE/ES para fins de elaboração da matriz de risco de fiscalizações, observados os critérios de materialidade, autoria, relevância, risco e oportunidade.

Figura 9 – Nota explicativa sobre diferença entre denúncia e notícia de irregularidade, TCE/ES

Saiba mais

×

A Denúncia terá seus requisitos de admissibilidade avaliados (deve versar sobre matéria de competência do Tribunal, referir-se a administrador ou responsável sujeito à jurisdição do TCEES, ser redigida em linguagem clara e objetiva, conter informações sobre o fato, a autoria, as circunstâncias e os elementos de convicção, assim como o nome legível do denunciante, sua qualificação e endereço, e estar acompanhada de indício de prova) e será apurada preservando a identidade do denunciante. A denúncia, portanto, poderá ser apreciada pelo Tribunal, quando preenchidos os requisitos de admissibilidade. Caso não preencha os requisitos de admissibilidade, a denúncia não será conhecida, no entanto poderá integrar o banco de dados do Tribunal subsidiando a elaboração da matriz de risco de fiscalizações da Corte de Contas.

Já a Notícia de Irregularidade, encaminhada mediante manifestações à Ouvidoria do TCE-ES de forma identificada ou anônima, com ou sem evidências/indícios comprobatórios, por carecer das formalidades exigidas para uma denúncia poderá ser utilizada pelo Tribunal para fins de elaboração da matriz de risco de fiscalizações, observados os critérios de materialidade, autoria, relevância, risco e oportunidade.

Fonte: Espírito Santo (2021b).

Verifica-se, assim, que o TCE/ES não faz a apuração de denúncias via Ouvidoria. E conforme a sua carta de serviços, disponível no portal (ESPÍRITO SANTO, 2021c), é utilizado o prazo máximo de 30 dias, prorrogável por igual período, sendo que as formas de contato são: presencial, telefone, formulário no *site*, correspondência ou nas urnas de manifestação disponíveis na sede do TCE/ES.

A Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE/RS) também assegura a preservação da identidade de quem fornece informações a serem validadas pelos auditores do Tribunal de Contas. Ou seja, para o registro da demanda não é necessário identificar-se (TAFFAREL, 2017). Desde 2016, não são mais feitos encaminhamentos de demandas para o controle interno de municípios, sendo todas encaminhadas para a auditoria do TCE/RS, inclusive as de baixa complexidade (TAFFAREL, 2017). O prazo médio de atendimento de demandas da ouvidoria no primeiro semestre de 2016 ficou em torno de 48 dias (TAFFAREL, 2017).

A Ouvidoria do TCE/RS possui quatro opções de manifestação, conforme figura a seguir.

Figura 10 – Tipos de manifestação na Ouvidoria do TCE/RS

Manifestação de Ouvidoria

*Tipo Manifestação: Denúncia Reclamação Sugestão Elogio

Identificação: Não quero me identificar Quero me identificar (sua identidade será mantida em sigilo)

Fonte: Rio Grande do Sul (2021a).

Sobre os canais de comunicação, o portal do TCE/RS informa que a demanda para a Ouvidoria pode ser feita preferencialmente via *site*, por *e-mail*, por fax, carta, pessoalmente, ou, ainda, na estrutura dos Serviços Regionais de Auditoria localizados no interior do Estado. A indicação de preferência pode induzir o cidadão a utilizar com mais frequência o formulário do *site*, o que otimiza o trabalho de registro das demandas. O portal do TCE/RS, na área de Ouvidoria, disponibiliza várias informações, incluindo uma cartilha didática, o que também pode trazer mais entendimento para o cidadão, que poderá fazer a opção com mais consciência:

Figura 11 – Página da Ouvidoria do TCE/RS

- Denúncia, Reclamação, Sugestão ou Elogio
- Complementação de Manifestação
- Acompanhamento de Manifestação
- Avaliação dos Serviços
- Sistemática de Atendimento
- Carta de Serviços
- Números da Ouvidoria
- Mapa da Participação Social
- Cartilha para Ouvidorias Públicas
- Diagnóstico das Ouvidorias Municipais
- Dúvidas Mais Frequentes
- Links de Ouvidorias Federais
- Links de Ouvidorias Estaduais
- Links de Ouvidorias Municipais
- Relatórios



OUVIDORIA TCE-RS
Canal do Controle Social

OUVIDORIA DO TCE

- [Denúncias, Reclamações, Sugestões e Elogios](#)
- [Acompanhamento de Manifestação](#)
- [Complementação de Manifestação](#)
- [Avaliação dos Serviços de Ouvidoria](#)
- [Números da Ouvidoria](#)
- [Sistemática de Atendimento](#)

Considerando as medidas preventivas para o controle e a redução de riscos de contaminação pelo novo coronavírus, causador da COVID-19, no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, através das Portarias nºs 401, 404, 408 e 426, de março de 2020, a Ouvidoria informa que, no período de 20/03/2020 a 19/04/2020, o registro de denúncias, reclamações, sugestões e elogios, assim como o encaminhamento de denúncias, representações e petições relativas a medidas cautelares, nos termos do art. 2º da Portaria nº 426, deverão ser realizados, exclusivamente, por intermédio do Portal do TCE-RS, nesta página da Ouvidoria.

Dúvidas podem ser encaminhadas através do e-mail ouvidoria@tce.rs.gov.br.

Fonte: Rio Grande do Sul (2021b).

E para fazer a avaliação dos serviços da Ouvidoria do TCE/RS, é preciso registrar a denúncia, o que possibilita uma informação mais precisa na avaliação, conforme figura a seguir.

Figura 12 – Avaliação dos serviços da Ouvidoria do TCE/RS

Avaliação dos Serviços

Para avaliar os serviços é necessário o número de registro da denúncia. A partir do registro da denúncia e até 60 dias após o encerramento da mesma, o demandante poderá avaliar os serviços da Ouvidoria e do TCE.

*Número:

*Senha:

Caso ainda não tenha registrado uma senha para sua denúncia, deixe este campo em branco.

Fonte: Rio Grande do Sul (2021c).

No caso da Ouvidoria do TCE/SC, essa pesquisa de satisfação é enviada por *e-mail* para as pessoas físicas identificadas, que tenham as suas demandas concluídas. E há o reenvio do *e-mail* (para quem não respondeu) até que um número satisfatório do grupo (identificado) responda.

Conforme a pesquisa realizada em 2019, a maioria das Ouvidorias possui sistema informatizado próprio (81,82%) e canal telefônico gratuito (72,73%), sendo que uma minoria possui aplicativo para celular (27,27%). Ainda conforme a pesquisa realizada em 2019, o canal mais utilizado pelo cidadão é o canal on-line (90,91%) (INSTITUTO RUI BARBOSA, 2020b). E a “Cartilha das Ouvidorias Públicas” por sua vez, informa que “[...] as melhores opções são mecanismos de contato por meio do website do órgão, telefone (número específico e, preferencialmente, sem cobrança de tarifas), e-mail e atendimento presencial.” (RIO GRANDE DO SUL, 2017, p. 32).

As informações coletadas mais relevantes de alguns Tribunais de Contas podem ser resumidas no quadro abaixo:

Quadro 7 – Resumo de iniciativas relevantes

| Origem | Iniciativas |
|--------|---|
| TCE/TO | O órgão recebe – via formulário – denúncias, elogios, sugestões, reclamações e pedido de informação/dúvida/solicitação. Na aba de “tipos de manifestações” da sua ouvidoria, há uma diferença na descrição dos tipos de manifestação “crítica” e “sugestão”, embora a opção “crítica” não apareça no formulário. O portal do TCE/TO traz “comunicado de irregularidade” como sinônimo de “denúncia”. O Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) está próximo da Ouvidoria. É utilizado um sistema informatizado para gestão de Ouvidorias desenvolvido por empresa especializada. A identificação pode ser aberta, anônima ou sigilosa, sendo que os pedidos do SIC devem conter requisitos mínimos de identificação. O TCE/TO disponibiliza um formulário do Google que permite o preenchimento por qualquer pessoa na área da Ouvidoria para a pesquisa de satisfação. |

| Origem | Iniciativas |
|--------|--|
| TCE/PR | O Portal do TCE/PR traz uma informação em destaque sobre “reclamação versus denúncia”, esclarecendo que as reclamações que podem ser feitas na Ouvidoria, mas as denúncias devem ser dirigidas ao Tribunal de Contas, sendo que as reclamações (classificação dada à manifestação) poderão ou não ser transformadas em processos no Tribunal de Contas. A Ouvidoria não recebe denúncias, portanto, mas reclamações (atendimentos), que podem ou não ser transformadas em processos. No portal é possível a criação de um atendimento que permite identificação ou sigilo com as seguintes opções: elogio, reclamação, solicitação e sugestão. O ícone do SIC fica próximo ao do atendimento da Ouvidoria. São oferecidos os seguintes meios de acesso: atendimento pessoal, canal telefônico gratuito, formulário no <i>site</i> e carta. |
| TCE/ES | Desenvolveu um sistema próprio chamado “Conta pra gente”. Os pedidos do SIC são separados e ficam próximos às opções de manifestação da Ouvidoria: notícia de irregularidade, reclamação, sugestão, elogio, solicitação e pedido de informação. O portal esclarece a diferença entre a notícia de irregularidade encaminhada mediante manifestação à Ouvidoria e a denúncia regimental, informando que poderá ser utilizada para fins de elaboração da matriz de risco de fiscalizações. O TCE/ES não faz, portanto, a apuração de denúncias via ouvidoria, mas recebe “notícia de irregularidade”. As formas de contato são: presencial, telefone, formulário no <i>site</i> , correspondência ou nas urnas de manifestação disponíveis na sede do TCE/ES. O Portal do TCE/ES informa que a sua Carta de Serviços está atualizada conforme a Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017), trazendo que as manifestações da ouvidoria têm prazo de até 30 dias prorrogáveis por mais 30 dias, mediante justificativa. |
| TCE/RS | A Ouvidoria do TCE/RS possui quatro opções de manifestação: denúncia, reclamação, sugestão e elogio, havendo a possibilidade de se identificar ou não. Formas de contato: via <i>site</i> (preferencialmente), <i>e-mail</i> , fax, carta, pessoalmente ou, ainda, na estrutura dos Serviços Regionais de Auditoria localizados no interior do Estado. O portal disponibiliza várias informações, incluindo uma cartilha didática. A avaliação dos serviços da Ouvidoria fica disponível em um <i>link</i> da página da Ouvidoria, sendo necessário preencher número de registro e senha. |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4.3.1 Consolidação de iniciativas relevantes

A pesquisa, conforme exposto, possibilitou identificar iniciativas positivas em outros tribunais de contas que podem ser utilizadas pelo TCE/SC.

Fazendo-se uma consolidação das iniciativas positivas mais relevantes, tem-se o quadro a seguir:

Quadro 8 – Resumo de iniciativas positivas

| Iniciativas positivas de outros Tribunais de Contas | Iniciativas positivas utilizadas/a serem utilizadas pelo TCE/SC |
|--|---|
| Opção de denúncia | Na Resolução 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008), consta “denúncia” como sinônimo de “fornecimento de informações relevantes sobre atos administrativos e de gestão praticados por órgãos e entidades da administração pública, sujeitos à jurisdição do Tribunal de Contas”, bem como na Resolução 149/2019 (SANTA CATARINA, 2019a), o que dificulta o seu entendimento. Posteriormente, a exemplo dos Tribunais de Contas pesquisados, o TCE/SC passou a utilizar a opção “denúncia” em seu Portal, havendo necessidade de atualizar os normativos internos citados ainda, o que já é uma das ações do Plano de Ação da Ouvidoria de 2021 (SANTA CATARINA, 2021i). |
| Opção de elogio | O TCE/SC não dispunha da opção de elogio no seu formulário. Atualmente, o formulário disponível no Portal do TCE/SC já contém essa possibilidade, embora ainda não conste na Resolução TC 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008) e na Resolução 149/2019 (SANTA CATARINA, 2019a), mas já é uma das ações do Plano de Ação da Ouvidoria de 2021 (SANTA CATARINA, 2021i). |
| Exclusão do tipo de manifestação “crítica” | Apesar do TCE/TO trazer uma diferenciação entre “crítica” e “reclamação”, acabou por excluir a opção “crítica” do seu formulário. No caso do TCE/SC, conforme será visto adiante, existiam as opções “crítica” e “reclamação”, porém com a mesma descrição. A opção “crítica” foi então excluída do formulário do TCE/SC, para não causar confusão ao usuário do serviço, mas permanece na Resolução TC 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008) e na Resolução 149/2019 (SANTA CATARINA, 2019a), sendo uma das ações do Plano de Ação da Ouvidoria de 2021 (SANTA CATARINA, 2021i) essa atualização. |
| Inserção das comunicações dos Serviços de Informações ao Cidadão (SIC) dentro da área da Ouvidoria | Nos tribunais de contas pesquisados, o ícone do Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) fica próximo e/ou dentro do atendimento da Ouvidoria. O TCE/SC, por ocasião da pesquisa, disponibilizava o SIC em uma área separada da Ouvidoria, dificultando a localização pelo usuário. Atualmente, o ícone do SIC está dentro da área da Ouvidoria do TCE/SC. |
| Link para avaliação dos serviços da Ouvidoria dentro da área da Ouvidoria | Disponibilizar a pesquisa de satisfação para os usuários dentro da área da ouvidoria, atentando, porém, para que o formulário seja utilizado somente por quem efetivamente fez uso do serviço da ouvidoria, ou seja, com identificação do registro da demanda. O TCE/SC envia a pesquisa de satisfação por <i>e-mail</i> apenas para as pessoas físicas identificadas que tenham as suas demandas concluídas, havendo o reenvio do <i>e-mail</i> até que um número satisfatório do grupo identificado responda. |
| Prazo para conclusão das manifestações da ouvidoria | Alguns dos tribunais de contas pesquisados fazem alusão ao prazo de 30 (trinta) dias, prorrogável por igual período, conforme a Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017). A Ouvidoria do TCE/SC não traz uma informação clara sobre o tema, mas já é uma das iniciativas sinalizadas pelo programa sobre linguagem simples e inovação jurídica (SANTA CATARINA, 2021n). |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Tendo por referências as iniciativas dos outros tribunais de contas associados aos resultados da pesquisa de campo e a sua análise, tornou-se possível melhor desenhar as sugestões e recomendações a serem implementadas no TCE/SC, sendo que algumas dessas iniciativas já foram implementadas, conforme exposto no quadro acima.

5 DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO E DA SUA ANÁLISE

O objetivo deste capítulo é analisar os resultados obtidos na pesquisa de campo por meio do questionário aplicado.

5.1 ANÁLISES DA PESQUISA DE CAMPO

Neste tópico, serão destacados os resultados da pesquisa, em especial do questionário, que poderão ser aproveitados pela instituição.

Com a autorização do Gabinete da Presidência do TCE/SC, foi aplicado um questionário por meio da Plataforma *Google Docs*, com perguntas opcionais a 65 pessoas convidadas, entre diretores e servidores que atuam direta ou indiretamente com as denúncias da Ouvidoria do TCE/SC. Foi enviado um *link* via *e-mail* e foram obtidas 21 respostas anônimas de forma completa ou parcial.

No que tange à possibilidade de formalização de denúncia com garantia de anonimato na Ouvidoria, 95,2% confirmaram essa possibilidade. Ao serem questionados se pode ser considerado um incentivo à participação do cidadão essa possibilidade, responderam: *“por dar mais segurança ao denunciante”*⁷¹; *“dependendo da situação pessoal do denunciante, é imprescindível manter desvinculado do fato apresentado, evitando retaliações”*, *“o cidadão pode ter medo de perseguição por parte da autoridade”*, *“extremamente importante para o acesso de um cidadão que quer exercer livremente o controle social, sem qualquer forma de interferência superior”*, *“muitas vezes o cidadão sabe de irregularidades na gestão pública, mas tem medo de denunciar”*, *“é um ótimo instrumento para incentivar a participação cidadã na fiscalização de entidades públicas”*, *“muitos receiam se expor e só se manifestam por saber que não precisam se identificar”*, *“o cidadão se sente mais protegido quando não se identifica”*, *“muitos dos denunciadores são servidores do órgão público denunciado e, por isso, temem represálias”*; *“sim, para não haver perseguição política”*, *“sim, posto que servidores públicos e cidadãos de cidades pequenas sentem-se, por vezes, intimidados no exercício da cidadania face à proximidade com os autores das irregularidades,*

⁷¹ As falas dos participantes da pesquisa foram transcritas entre aspas, sem utilização de recuos, para facilitar a leitura, no entanto, foram grifadas em itálico para distinguir das citações de outros autores.

temendo retaliações”, “sim, certamente, o anonimato evita perseguições, pois muitas vezes, quem melhor conhece as irregularidades são pessoas de dentro da organização”.

Com relação à possibilidade de acompanhamento (por parte do denunciante) das medidas adotadas com base na denúncia via Ouvidoria, a maioria (57,1%) não soube informar. Os que responderam positivamente (42,9%) apresentaram os seguintes esclarecimentos e/ou sugestões de melhoria: *“acompanhamento via protocolo, via tela de acompanhamento”, “todo e qualquer cidadão ao acessar o sistema receberá um protocolo de acompanhamento, mesmo em seu anonimato”, “o denunciante pode por via e-mail solicitar o andamento da sua demanda”, “atualmente pelo sistema do TCE não é possível o acompanhamento total das ações”, “o comunicante somente tem conhecimento do relatório conclusivo do TCE, [...] não tendo acesso, por exemplo, a eventuais diligências, respostas da unidades gestoras”, “o comunicante recebe um código de consulta, no ato da comunicação, que pode ser acompanhado pela internet”.*

Quanto ao fornecimento de informação ao denunciante sobre as medidas adotadas ao final da apuração da denúncia via Ouvidoria, 52,4% responderam positivamente e 47,6% não souberam informar. Entre os que responderam positivamente, extrai-se as seguintes observações: *“via tela de acompanhamento e via e-mail”, “pelo meio disponibilizado na origem da comunicação (e-mail, telefone etc.)”, “[...] através das apurações e respostas dos meios envolvidos (TCE) e ou unidades fiscalizadas) é enviado um documento final com a resposta sobre o assunto levantado pelo comunicante (parecer, decisão, prejudgado, se foi convertido em representação etc), “antes de enviar para a área técnica são obtidas informações complementares com prazo regimental, para que o cidadão possa elucidar melhor os fatos quando a demanda apresenta-se inconsistente ou incompleta [...]”.*

Em relação à existência de fluxograma definido para o encaminhamento das denúncias recebidas, a maioria (60%) não soube informar e 15% responderam “não”. Entre os que responderam negativamente, extrai-se as seguintes justificativas: *“dependendo da matéria a comunicação é analisada pelo técnico da Ouvidoria e, quando não existir prejudgado ou legislação específica, ela é encaminhada para os diversos órgão competentes”, “o fluxograma é informal, as comunicações chegam à ouvidoria e são direcionadas às diretorias técnicas”, “o*

fluxograma deveria estar bem definido e normatizado, a ouvidoria deveria contar com uma equipe especializada para tentar solucionar as demandas e, somente se não conseguisse resolvê-las, é que buscaria o auxílio das diretorias técnicas”, “o fluxograma deve necessariamente estar inserido no sistema informatizado, pois a dinâmica adotada atualmente no TCE retarda a análise e impossibilita a análise em tempo hábil das comunicações”, “se perde muito tempo trabalhando fora do sistema, em termos de trâmite das comunicações, demanda mais tempo para estabelecer controles, assinar processos, elaborar diligências, enfim, sem existir um sistema informatizado”, “a forma como se apresenta hoje está muito precária, vai de encontro à celeridade”, “as denúncias são distribuídas entre as diretorias técnicas, observadas as respectivas competências”.

Quanto ao conhecimento sobre as rotinas operacionais das denúncias, as respostas dividiram-se entre “sim” (31,6%), “não” (31,6%) e “não sei informar” (36,8%). Entre os que responderam positivamente e sugeriram melhorias, extrai-se: *“seria interessante que todos os cidadãos pudessem acompanhar”, “entrada da comunicação via formulário na página da ouvidoria, checagem do que se trata, encaminhamento para a diretoria responsável, encaminhamento para o sistema E-Siproc, dentro do E-Siproc segue o fluxo do sistema, no sistema de ouvidoria a denúncia segue até ser finalizada a resposta ao cidadão”, “as principais melhorias deveriam ser o canal da Ouvidoria no Portal, informações mais claras, escrita simplificada, sem jargões técnicos ou palavras que não levem ao entendimento do texto pelo leito, melhorar a ergonomia, sempre pensando em um cidadão simples, com pouco conhecimento de navegação de internet”.*

Quanto à divulgação regular de estatísticas sobre as denúncias recebidas e as medidas adotadas, 35% responderam “sim”, 30% responderam “não” e 35% responderam “não sei informar”. Entre os que responderam positivamente, tem-se as seguintes explicações e sugestões de melhoria: *“Os Relatórios de Atividades da Ouvidoria são elaborados trimestralmente desde seu início, que se deu em junho de 2009, onde as informações de dados estatísticos de todas as comunicações que chegam à Ouvidoria, Tempo de Resolutividade e demais informes, devidamente publicado no site do TCE”, “por e-mail aos diretores do TCE”, “por e-mail, creio que outras formas/canais de divulgação (interno e externo) poderiam ser utilizados”, “seria interessante, além de apurar quantas comunicações são convertidas em processo de representação, verificar a efetividade das comunicações (quantas*

dessas comunicações motivaram a instauração de auditorias, cautelares ou a conversão em representações que, ao final, são consideradas procedentes, etc.), a exemplo do TCE/PE”, “é feito através de relatórios mensais, trimestrais, anuais, bem como a pesquisa de satisfação disponível no site”, “acredito que existam, mas recebo apenas o relatório de cobrança de comunicações não atendidas no prazo”.

Quanto à existência de definição de metas e indicadores de desempenho no que tange ao prazo de atendimento das denúncias, via Ouvidoria, e a satisfação dos usuários denunciantes, a maioria (61,9%) não soube informar, sendo que 19% responderam “sim” e “19%” responderam “não”. Entre as sugestões, para os que responderam negativamente, extrai-se: *“As denúncias em muitos casos envolvem investigações que demandam maior tempo, contudo, com a aprovação da nova Resolução da Ouvidoria, os prazos terão que atender o que define a Lei Federal 13.460/2017, que estabelece prazo de 30 dias, podendo ser prorrogados por mais 30 dias. A Resolução em vigor não estabelece prazos para denúncias e reclamações”, “deve se instituir sistema informatizado que possa captar os indicadores de desempenho”, “acredito que sim, mas não sei informar com segurança”.*

Sobre a existência de definição de manuais de rotina interna e/ou procedimentos operacionais da Ouvidoria, a maioria (71,4%) não soube informar, sendo que 19% disseram “sim” e 9,5% responderam “não”. Entre os que responderam positivamente, 71,4% não souberam informar se esses manuais ou procedimentos contêm, no mínimo, conceitos, princípios, canais de comunicação, classificação das manifestações, procedimentos para atendimento com prazo de resposta, procedimentos para elaboração de relatórios estatísticos, procedimentos de elaboração de relatórios com proposição de melhorias. E 28,6% responderam que os manuais e procedimentos contêm esses aspectos.

Em relação ao sistema da Ouvidoria, se ele faz acompanhamento e o controle quanto aos prazos, 33,3% disseram não saber informar e 19% responderam “não”. Embora 47,6% tenham respondido “sim”, entre os que responderam negativamente, houve as seguintes observações: *“existe acompanhamento paralelo e emissão mensal de cobrança de cumprimento de prazos, embora o sistema emita alertas de prazo, contudo, sem que seja de forma automática, que seria a forma mais correta”, “o sistema, em si, não faz acompanhamento (o que seria ótimo informatizar), o acompanhamento é feito*

manual através do Coordenador”, “o sistema de ouvidoria é bastante antigo e não passou por evoluções significativas, precisa evoluir”.

Quanto às informações referentes às denúncias da Ouvidoria tramitarem entre os setores do TCE/SC, exclusivamente pelo sistema da Ouvidoria, 61,9% responderam “não” e 19% responderam “sim”. Entre os que responderam negativamente (19%), tivemos as seguintes observações e sugestões de melhoria: *“recebemos solicitações da Ouvidoria, via e-mail, talvez este e-mail tenha sido gerado de um sistema, mas, é através de e-mail que a Diretora repassa a solicitação da Ouvidoria”, “as denúncias também tramitam por e-mail, a sugestão é que haja um sistema específico para tratar todas as comunicações da ouvidoria”, “tramitam por e-mail, o que torna o controle bastante frágil, seria interessante ter um sistema mais eficiente, semelhante ao sistema de processos, que permita a distribuição das comunicações”, “não há um sistema informatizado, as comunicações são distribuídas por e-mail”, “seria ótimo que o acompanhamento fosse pelo sistema, haveria tudo arquivado e organizado em uma única ferramenta, atualmente o acompanhamento é feito através de uma planilha Excel e dos e-mails que são enviados, seria ideal que a ferramenta fizesse todo o trâmite e registro desde o início ao fim do processo”, “a tramitação se dá basicamente via e-mail”, “tramitam por e-mail, a sugestão é, justamente, tratar essas demandas por meio do próprio sistema de ouvidoria”.*

Sobre o questionamento acerca do sistema utilizado pela Ouvidoria, se esse sistema informatizado dá suporte às suas atividades, 75% responderam negativamente e 25% responderam positivamente. Das justificativas, extrai-se: *“não há sistema de suporte para quem responde as denúncias, apenas troca de e-mails”, “a dinâmica adotada retarda a análise e impossibilita a análise em tempo hábil das comunicações, se perde muito tempo trabalhando, pois não há um sistema informatizado, em termos de trâmite das comunicações, demanda mais tempo para estabelecer controles, assinar processos, elaborar diligências, etc, a forma como se apresenta hoje está muito precária, vai de encontro à celeridade”, “é um sistema de difícil manutenção, faltam itens de acompanhamento do processo, bem como, relatórios imediatos para pesquisa da informação”, “urge a Ouvidoria um sistema pleno, mais completo e seguro”, “as análises mais aprofundadas devem ser feitas fora do sistema e então relatadas no sistema”, “apenas os servidores da ouvidoria*

tem contato com o sistema”, “o controle é muito demorado, pois as demandas vem por e-mail”.

Sobre se o fomento à implantação e/ou ao aperfeiçoamento das Ouvidorias dos jurisdicionados poderia reduzir o número de denúncias apresentadas na Ouvidoria do TCE/SC, 85% responderam positivamente e 15% negativamente. Entre as justificativas das respostas, extrai-se: *“Não basta a criação, tem que ser cobrado seu efetivo funcionamento”, “sim, se espelhando nos controles internos, que se atuantes facilitam e cooperam com a atividade do controle externo, também no caso das Ouvidorias a tendência de simetria é em igual nível”, “quanto maior for o incentivo e acompanhamento do TCE para que os jurisdicionados tenham suas ouvidorias em pleno funcionamento e atuantes, reduzirá em muito a quantidade de demandas que inicialmente poderiam ser solucionadas no ambiente interno de uma administração pública, falta deste acesso faz com que muitos procurem o TCE ou MP com intuito de exercer o pleno controle social”, “quando as Ouvidorias dos jurisdicionados não funcionam, os cidadãos recorrem diretamente ao Tribunal de Contas”, “sim, pois haveria várias situações que poderiam ser solucionadas no próprio ente sem necessidade de ser trazida ao conhecimento do TCE/SC”, “se os jurisdicionados tiverem ouvidoria e já tomarem providências para regularizar problemas apontados, não há porque vir para o TCE”, “sempre que um jurisdicionado apura uma denúncia, o TCE pode deixar de ser demandado se o denunciante sentir-se respaldado em sua demanda na origem”, “porque o denunciante tentaria, primeiro resolver o problema por meio da ouvidoria da unidade gestora, antes de demandar ao TCE”, “sem dúvida, o controle interno/setor da ouvidoria do ente, se bem estruturado, poderia solucionar a demanda e dar uma resposta em tempo hábil ao cidadão, a forma como está hoje apresenta retrabalho para vários órgãos, pois, na maioria das vezes, o cidadão aciona mais de um órgão público para investigar a suposta irregularidade (ex. aciona a ouvidoria do ente, o TCE, o Ministério Público de modo concomitante)”, “penso que denúncias semelhantes poderiam ser unificadas”, “sim, um atendimento mais eficaz e responsável teria um impacto direto nas comunicações feitas ao TCE, hoje, muitas comunicações são feitas ao TCE, mas que poderiam ser feitas diretamente as Ouvidorias do jurisdicionados”, “resolvendo os problemas nos entes, não tem porquê chegar ao Tribunal de Contas”. Houve observações em sentido contrário, a exemplo das seguintes: *“as denúncias são encaminhadas para o TCE, justamente,**

para possibilitar a ação do controle diante de irregularidades, cuja regularização dificilmente seria obtida por intermédio de registro na ouvidoria local” e “não sei até que ponto isso estimularia a redução das denúncias”, “acredito que sim, mas, ainda assim, o Tribunal seria bastante demandado, pois me parece que há pouca confiança na solução pela própria administração municipal”, “entendo que, quanto melhor for o canal de comunicação com o jurisdicionado, menor seria o número de dúvidas/denúncias”, “muitas questões podem ser resolvidas/esclarecidas pela unidade gestora”.

Quanto à proteção das informações pessoais do usuário pela Ouvidoria, 66,7% responderam positivamente e 33,3% não souberam informar.

Em relação ao questionamento de qual seria o tempo médio de análise (até resposta final) das denúncias que chegam via Ouvidoria, e se haveria sugestões de melhoria, extrai-se: *“não sei, dependendo do setor e da matéria”, “as áreas técnicas divergem no quantitativo de recebimento de demandas, a exemplo da Diretoria de Pessoal, bem como da Diretoria de Licitações, onde o número de denúncias é bem superior às demais áreas técnicas, fazendo com que haja um atraso de atendimento devido ao quantitativo recebido, onde se utiliza o critério de ordem cronológica de entrada no TCE”, “10 dias”, “dependem de cada caso, que exigem um maior ou menor grau de busca de informações/análise, com encaminhamento de solução”, “não há o controle de prazos para análise das denúncias, a sugestão é que o controle das denúncias fosse feito por um sistema próprio”, “não saberia informar especificamente pois depende de cada diretoria, se a comunicação de fato chega a uma diretoria para análise ou se a finalização dela já ocorre na ouvidora. Destaco que com a pandemia/home office retardou mais ainda o tempo médio de cientificar a Unidade Gestora e obter a resposta, exatamente por não estar inserido os trabalhos da ouvidoria em um sistema informatizado”, “o tempo varia, de acordo com o grau de complexidade da Comunicação”, “em média 85 % das comunicações são atendidas nos 7 primeiros dias e, no total 95 % é atendido nos 20 primeiros dias”, “não tenho a mínima noção de quanto tempo leva”, “não tenho esta informação”, “normalmente 20 dias”, “em média uma semana, quando são remetidas às áreas técnicas e um dia quando são resolvidos na Ouvidoria, que hoje representa em torno de 80% dos casos”, “sugiro que sejam estabelecidos prazos à área técnica, com adequação de pessoas para atender as demandas da Ouvidoria”,*

“depende muito da complexidade do tema denunciado, e também das demandas da Diretoria”.

Sobre se o conhecimento acerca dos tipos de denúncias via Ouvidoria que demandam maior tempo de análise até a resposta final, 52,4% disseram não saber informar e 23,8% disseram “não”. Entre os que afirmaram positivamente (23,8%) e que fizeram sugestão de melhorias, extrai-se: *“aquelas em que há dificuldade em receber subsídios do jurisdicionado, bem como aquelas que demandem uma atuação mais contundente do TCE (auditoria, inspeção, etc)”, “aquelas que demandam diligências junto aos jurisdicionados”, “aquelas que de fato apresentam uma real irregularidade, a maioria das comunicações, após apuração técnica, não confirmam a irregularidade que o comunicante afirma existir”, “denúncias geram mais tempo justamente pela complexidade de informações envolvidas e solicitações de outras unidades (do TCE ou não) para uma resposta final”, “aquelas em que são necessárias diligências para obtenção de dados e documentos junto às unidades gestoras”.*

Sobre informar quais tipos de denúncia via Ouvidoria demandam menor tempo de análise até a resposta final, 57,1% disseram não saber informar. Entre os que afirmaram positivamente (23,8%), tem-se: *“aquelas que questionam normas do TCE ou prejudgados”, “quando a denúncia se caracterizar em fatos onde o TCE tem posição pré-definida em prejudgados, a Diretoria responde com base nestes entendimentos, onde sugere o arquivamento da presente denúncia”, “Aquelas comunicações que sequer existem elementos de descrição da irregularidade, que são vagas e de plano devem ser arquivadas por falta de subsídios/dados”, “Licitação e Atos de Pessoal”, “informações processuais e dúvidas gerais”.*

Quanto aos principais fatores que interferem no tempo de análise das denúncias que chegam via Ouvidoria, colhe-se as seguintes respostas: *“complexidade da matéria, meros pedidos de informação, realização de dúvidas”, “número de servidores nas áreas técnicas não são suficientes para atender toda demanda recebida”, “complexidade do assunto e a eventual necessidade de proceder diligências junto aos jurisdicionados”, “unidade gestora envolvida, extensão das situações apresentadas, maior ou melhor detalhamento das informações etc.”, “acredito que sejam aquelas que envolvem desvios de recursos”, “falta de complementos comprobatórios da denúncias (por vezes é só o relato), tempo para verificar a informação e a espera da manifestação do*

jurisdicionado”, “falta de documentos e informações sobre o fato denunciado”, “as demais demandas e prioridades estabelecidas”, “necessidade de diligência, falta de pessoal em cada diretoria destinado a atender as demandas da Ouvidoria”, “diversas atividades das diretorias, carência de pessoal, dentre outras”, “a disponibilidade das informações”. Como sugestão de melhoria, tem-se: “já relatada nos itens anteriores, os trabalhos da ouvidoria devem ser incluídos em um sistema informatizado”.

No que tange ao tempo de análise e resposta para as denúncias da Ouvidoria do TCE/SC, 52,6% consideraram satisfatório e 47,4% responderam negativamente. Entre as justificativas, extrai-se: *“algumas comunicações demoram meses para serem respondidas, por ser necessário fazer diligência de documentos à unidade gestora, bem como o tempo de análise e revisão”, “a cada ano busca-se formas de dar maior celeridade às respostas vindas da Ouvidoria, a exemplo do que ocorreu na Diretoria [...], onde foram deslocados 3 (três) servidores para atender exclusivamente demandas oriundas da Ouvidoria, houve uma baixa significativa do estoque [...]”, “poderia ser mais rápido se tivéssemos um quadro de pessoal maior”, “em razão das deficiências internas como a grande demanda de atividades em geral, somada à expressiva demanda advinda da ouvidoria, a estrutura de pessoal reduzida (poucos servidores para desempenhar tais atividades), controles e relatórios feitos de forma manual, tramitação via e-mail das comunicações, falta de sistema informatizado”, “não há controle de prazo das respostas, isso faz com que algumas denúncias sejam analisadas intempestivamente”, “poderia ser melhor se em cada diretoria houvesse servidor responsável para dar atendimento às demandas da Ouvidoria”, “o cidadão sempre quer resposta muito rápida e precisa dela, mas muitas vezes é incompatível com as demandas gigantes das diretorias e a própria falta de pessoal”.*

Quanto às medidas que poderiam agilizar o fluxo e o tratamento das denúncias da Ouvidoria do TCE/SC, obteve-se as seguintes respostas: *“melhor filtro no recebimento das comunicações e repasse à área técnica, que perde muito tempo com coisas que não são relevantes e não se qualificam como denúncia”, “ter técnicos suficientes para análise”, “o deslocamento de servidores para atender exclusivamente assuntos da Ouvidoria seria uma saída importante, bem como o estabelecimento de prazos máximos [...]”, “se houvesse pessoal, pessoas determinadas em cada área para respostas”, “aumento no quadro de pessoal,*

ampliando a disponibilidade de força de trabalho para atender as demandas”, “incentivo aos denunciantes apresentarem o maior detalhamento possível, e se disponíveis juntar evidências efetivas”, “informatizar, estrutura melhor o sistema da ouvidoria central”.

Sobre a existência de monitoramento do canal de denúncias, com identificação do número e os tipos de denúncias, bem como o que ocorreu com as denúncias recebidas, 71,4% responderam não saber informar, 19% responderam “sim” e 9,5% responderam “não”. Os que responderam positivamente, colhe-se a seguinte explicação: *“faz-se o acompanhamento através do excel e dos e-mails respondidos (tanto do TCE como dos jurisdicionados)”.*

Sobre a existência de confidencialidade e sigilo no recebimento e tratamento da denúncia via Ouvidoria, 61,9% responderam “sim” e 38,1% responderam “não”. Entre as justificativas, extrai-se: *“a diretoria técnica não sabe quem efetuou a denúncia quando ela é anônima”, “apenas os servidores lotados na ouvidoria possuem acesso exclusivo a todo o sistema da Ouvidoria”, “o sigilo e o anonimato são protegidos por lei, cumprimento à risca e ainda grifamos quando tempos que solicitar informações a terceiros”, “na Diretoria não informamos quem demandou quando buscamos informações nos jurisdicionados, esta informação não é repassada sob nenhuma hipótese”.*

Quanto à manutenção do sigilo das denúncias via Ouvidoria até decisão definitiva sobre a matéria, 68,4% não souberam informar e 31,6% responderam “sim”. Entre os que sugeriram melhorias, consta *“adotar sistema que possa abranger todas as atividades, pois atualmente muitos controles são feitos em planilhas”.*

Sobre a realização de capacitação periódica de pessoal para a avaliação de admissibilidade de denúncias no TCE/SC, 66,7% disseram não saber informar, 28,6% responderam “não” e 4,8% responderam “sim”. Entre os que responderam negativamente, constam as seguintes sugestões de melhoria: *“as avaliações de admissibilidade são típicas de cada Diretoria Técnica, seria muito interessante que houvesse capacitações periódicas para todas as áreas envolvidas”, “investir na capacitação”, “algumas providências já estão sendo tomadas, tais como o procedimento de avaliação preliminar – PAP”, “realizar treinamentos que incluam técnicas de investigação de irregularidades”.*

Quanto ao corpo técnico disponível para atender às demandas da Ouvidoria ser suficiente ou não, 61,1% responderam negativamente e 38,9% responderam positivamente. Entre as justificativas, consta: *“existem diretorias em que não são designados servidores para atender a demanda”, “as ouvidorias precisam ser distribuídas entre os colaboradores da Diretoria que já possuem muitas atividades”, “existem muitas demandas conjuntas e a necessidade de reposição de integrantes do corpo técnico, de forma geral, também atinge o atendimento das demandas da Ouvidoria”, “pessoal está bastante reduzido”, “não sei informar, mas acredito que não seja suficiente”, “o quadro de servidores do TCE/SC é deficitário em todas as áreas”, “há momentos de pico nas denúncias que geram sobrecarga”, “o TCE tem falta de pessoal em todos os setores e as demandas são crescentes, com as demandas da ouvidoria não é diferente”, “a diretoria recebe muitas comunicações, algumas precisam ser respondidas (comunicações para análise e pronunciamento), o que demanda técnicos em número suficiente. As demais (comunicações para subsídio), embora não precisem de resposta, são registradas em planilha, o que também demanda um técnico”, “a estrutura de pessoal é deficiente em seu quantitativo”, “muitas comunicações simples poderiam ser respondidas com mais agilidade, mas, infelizmente, temos que postergar para atender procedimentos internos prioritários”, “acredito que sim, pois conseguem atender as demandas encaminhadas”.*

No que diz respeito às ações de melhoria nos procedimentos das denúncias recebidas na Ouvidoria do TCE/SC que poderiam ser implementadas, considerando desde a recepção até a resposta final, extrai-se: *“designação de pessoas em cada diretoria para atender as demandas da Ouvidoria, estabelecendo um prazo para manifestação”, “acesso mais adequado ao site”, “acho que o feedback poderia ser mais rápido”, “foi criado o sistema PAP (Procedimento Apuratório Preliminar, em fase de implantação, que irá substituir o acompanhamento futuro da Ouvidoria, onde uma vez inserido neste sistema pela Ouvidoria, a denúncia passará diretamente ao corpo técnico que dará prosseguimento até a conclusão”, “pessoal capacitado para recepcionar a denúncia e providenciar resposta se for possível encaminhamento de prejulgados e legislação do TCE; implantação do sistema e-siproc para tratar da demandas da ouvidoria, gerando centralização e tendo no ‘board’ as demandas como os processos de controle e os documentos protocolados”, “uma grande melhoria seria uma adequada e atualizada ferramenta de controle de fluxo das*

informações. Onde tudo seria controlado e registrado em uma única ferramenta, sem necessidade de controle secundário”, “não tenho críticas ao modelo atual, salvo uma implantação de um sistema integrado com as Diretorias, de forma a eliminar a tramitação via e-mail, com melhoria na verificação das pendências e andamento do atendimento às comunicações internamente”, “uma avaliação mais profunda das denúncias com extrapolação da investigação para outras unidades gestoras e também um maior mapeamento dos casos denunciados para avaliar possível atuação de organizações criminosas”.

No que tange às principais dificuldades da Ouvidoria, atualmente, quanto ao fluxo e ao tratamento das denúncias, colhe-se: *“o retorno das respostas pela área técnica, quando para lá são enviadas as comunicações”, “a falta de pessoal nas Diretorias faz com que se estabeleça critérios de filtragem e prévio envio para que o Controle Interno apresente suas manifestações com respeito aos fatos em questão e muitas são apenas enviadas as áreas técnicas para dar conhecimento, vejo que muitas denúncias que aqui chegam deveriam ser solucionadas com apuração ‘in loco’, devido ao número de demandas e reduzido corpo técnico, as soluções são feitas à distância, o que pode impossibilitar uma análise mais criteriosa por parte do TCE”, “falta de um sistema próprio para tramitação dos processos de ouvidoria e, também, a falta de bases confiáveis para consultar informações e documentos das entidades denunciadas”, “ainda foco na questão de pessoal e sistema poderia ser o e-siproc”, “gestão das demandas por e-mail, ausência de estatísticas conhecidas, conhecimento das denúncias restrito às diretorias envolvidas na resposta”.*

Quanto à redução no número de denúncias apresentadas em função do fomento ao funcionamento pleno e efetivo dos portais da transparência das unidades gestoras, 65% responderam afirmativamente, 20% disseram não saber informar e 15% responderam “não”. Os que responderam positivamente, apresentaram as seguintes justificativas: *“existem reclamações de cidadãos sobre a falta de informações prestadas nos portais da transparência”, “o portal da transparência é a fonte de dados mais confiável para coleta de informações sobre jurisdicionados e suas ações”, “seria mais um alerta que desencorajaria a prática de atos não regulares”, “transparência auxilia aos interessados”, “contrário, a melhoria dos portais de transparência tem incentivado a população a melhor investigar seu município, com isto, tem aumentado as denúncias”, “muitas denúncias são feitas*

em função da falta de informação nos portais de transparência”, “entendo que muitas dúvidas apresentadas e denúncias apresentadas na Ouvidoria poderiam estar mais claras nos portais”, “os cidadãos precisam de um espaço onde possam ser ouvidos, havendo outras opções, no mínimo diluiria o número de denúncias”, “muitas vezes as demandas são relacionadas à ausência de informação à população em geral, linguagem técnica também complica a busca de informação pelo cidadão nos portais locais, o que leva a buscar a Ouvidoria do TCE para assuntos que poderiam ser tratados de forma local”, “pois muitas vezes as denúncias decorrem da má compreensão dos dados disponibilizados pela unidade gestora”, “muitas comunicações advêm de erro de informações devido à deficiência nos portais de transparência”, “muitas das denúncias poderiam ser feitas diretamente aos jurisdicionados, ao invés do TCE, porém o cidadão tem que ter a certeza da informação correta e que satisfaça a sua comunicação, caso contrário ele fará a mesma comunicação ao TCE, que entrará em contato com o jurisdicionado”, “sim, teríamos algum ganho, mas não acredito que seja muito expressivo”.

Sobre a redução do número de denúncias em função da disponibilização dos contatos dos controles internos no Portal do TCE/SC, 45% responderam “sim”, 35% responderam “não sei informar” e 20% responderam “não”. Entre os que responderam positivamente, colhe-se as seguintes justificativas: *“desde que funcione corretamente, com o atendimento pleno”, “linha direta com o controle interno da unidade faz com que o comunicante tire suas dúvidas com mais agilidade”, “abriria a possibilidade de se recorrente inicialmente ao CI que estaria mais próximo do cotidiano/realidade dos fatos”, “acredito que os contatos dos controladores internos, bem como das ouvidorias de todos os órgãos facilitam o acesso que até então era desconhecido pelos usuários locais”, “entendo que sim, pois o cidadão poderia ter o contato direto com o ente”, “poderia reduzir, caso houvesse um aviso ao denunciante para, antes de elaborar a comunicação à Ouvidoria, tentar primeiro entrar em contato com o controle interno”.*

Acerca de mudanças na Ouvidoria, foram colhidas as seguintes respostas: *“acho que talvez mais pessoal”, “A melhoria dos atuais sistemas com mais inteligência e facilitador de relatórios automatizados evitando controles paralelos e trabalhosos. O sistema tem que facilitar os trabalhos desenvolvidos em suas áreas. Não é o número de técnicos que vai melhorar um setor, e sim, a tecnologia*

empregada ao encontro de maior celeridade dos serviços”, “poderia se utilizar o e-siproc para tramitar demandas da ouvidoria”, “estruturar melhor os dados recebidos, para que resultem em informações úteis a serem usadas no planejamento das ações de fiscalização das diretorias”, “investiria no sistema informatizado para inserir os trabalhos da ouvidoria, em um trabalho mais investigativo na ouvidoria, não os repassando para as diretorias técnicas (só em último caso, quando realmente necessário), isso otimizaria, em muito, os trabalhos, reduzindo tempo”, “a ferramenta de uso de controle das comunicações e a reengenharia das informações no portal da Ouvidoria”, “eu não mudaria a estrutura em si. Mas implantaria um sistema integrado de registro e tramitação das comunicações, até a sua finalização”, “o sistema, um sistema moderno poderia facilitar o gerenciamento e as respostas às demandas apresentadas; capacitação dos profissionais da ouvidoria e das diretorias para identificarem situações que não se restringem à unidade gestora denunciada”.

A análise dos resultados da pesquisa pode ser assim resumida:

Quadro 9 – Análise dos resultados da pesquisa

| Quanto a | Porcentagem das Respostas | Referência de discurso do participante | Sugestão de Melhoria |
|--|---|---|---|
| Possibilidade de formalização de denúncia com garantia de anonimato na Ouvidoria | 95,2% concordam com a garantia do anonimato | Entre os que responderam positivamente: <i>“por dar mais segurança ao denunciante”, “dependendo da situação pessoal do denunciante, é imprescindível manter desvinculado do fato apresentado, evitando retaliações”</i> | Manter essa possibilidade. Observação: (1) muitos Tribunais de Contas não recebem denúncia anônima; (2) muitas vezes, a denúncia anônima vem com documentação insuficiente, o que dificulta a sua análise pelo TCE/SC, pois não há como contactar o denunciante anônimo para solicitar outros documentos ou esclarecimentos para que <i>“o cidadão possa elucidar melhor os fatos quando a demanda apresenta-se inconsistente ou incompleta”</i> . |

| Quanto a | Porcentagem das Respostas | Referência de discurso do participante | Sugestão de Melhoria |
|--|--|---|--|
| Acompanhamento (por parte do denunciante) das medidas adotadas com base na denúncia via Ouvidoria | A maioria (57,1%) não soube informar (42,9%) responderam positivamente | Entre os que responderam positivamente: <i>“acompanhamento via protocolo, via tela de acompanhamento”, “todo e qualquer cidadão ao acessar o sistema receberá um protocolo de acompanhamento, mesmo em seu anonimato”, “o denunciante pode por via e-mail solicitar o andamento da sua demanda”, “atualmente, pelo sistema do TCE não é possível o acompanhamento total das ações. O comunicante somente tem conhecimento do relatório conclusivo do TCE”.</i> | Avaliar a necessidade/conveniência de que o cidadão possa acompanhar todas as ações do processo via sistema. Observação: adiante, há sugestão de troca/melhoria do sistema utilizado pela ouvidoria. |
| Fornecimento de informação ao denunciante sobre as medidas adotadas ao final da apuração da denúncia via Ouvidoria | 52,4% responderam positivamente e 47,6% não souberam informar. | Entre os que responderam positivamente: <i>“via tela de acompanhamento e via e-mail”, “pelo meio disponibilizado na origem da comunicação (e-mail, telefone etc.)”, “a UG que foi denunciada não tem retorno da conclusão da Ouvidoria”, “antes de enviar para a área técnica são obtidas informações complementares com prazo regimental para que o cidadão possa elucidar melhor os fatos quando a demanda apresenta-se inconsistente ou incompleta”.</i> | Dar ciência para a unidade gestora denunciada acerca do retorno da conclusão da Ouvidoria. |
| Existência de fluxograma definido para o encaminhamento das denúncias recebidas | A maioria (60%) não soube informar e 15% responderam “não”. | Entre os que responderam negativamente: <i>“dependendo da matéria a comunicação é analisada pelo técnico da Ouvidoria e, quando não existir prejulgado ou legislação específica, ela é encaminhada para os diversos órgão competentes”, “o fluxograma é informal, as comunicações chegam à ouvidoria e são direcionadas às diretorias técnicas”, “penso que o fluxograma deveria estar bem definido e normatizado, a ouvidoria deveria contar com uma equipe especializada para tentar solucionar as demandas e somente se não conseguisse resolvê-las é que buscaria auxílio das diretorias técnicas”, “o fluxograma deve necessariamente [...] estar inserido no sistema informatizado, pois a dinâmica adotada atualmente no TCE retarda a análise e impossibilita a análise em tempo hábil das comunicações”.</i> | Fazer um fluxograma, que deve estar inserido no sistema informatizado. Observação: estudar a possibilidade de se ter uma equipe especializada dentro da própria Ouvidoria. |

| Quanto a | Porcentagem das Respostas | Referência de discurso do participante | Sugestão de Melhoria |
|--|---|---|---|
| Direcionamento para um órgão central responsável pela apuração, caso haja fluxograma | 42,1% não souberam informar, 31,6% responderam “não” e 26,3% respondeu “sim”. | Entre os que responderam negativamente, extrai-se: “é encaminhado para a diretoria da área competente”. | Avaliar se cabe ou não esse direcionamento no caso do TCE/SC. |
| Divulgação regular de estatísticas sobre as denúncias recebidas e as medidas adotadas | 35% responderam “sim”, 30% responderam “não” e 35% responderam “não sei informar” | Entre os que responderam positivamente: <i>“seria interessante, além de apurar quantas comunicações são convertidas em processo de representação, verificar a efetividade das comunicações (quantas dessas comunicações motivaram a instauração de auditorias, cautelares ou a conversão em representações que, ao final, são consideradas procedentes, etc.), a exemplo do TCE/PE”</i> | Avaliar as sugestões recebidas. |
| Conhecimento sobre as rotinas operacionais das denúncias que chegam via Ouvidoria | “sim” (31,6%), “não” (31,6%) e “não sei informar” (36,8%) | Entre os que responderam positivamente e sugeriram melhorias, extrai-se: <i>“seria interessante que todos os cidadãos pudessem acompanhar”, “as principais melhorias deveriam ser o canal da Ouvidoria no Portal, informações mais claras, escrita simplificada, sem jargões técnicos ou palavras que não levem ao entendimento do texto pelo leitor, melhorar a ergonomia, sempre pensando em um cidadão simples, com pouco conhecimento de navegação de internet”</i> . | Tornar claro para o público (inclusive o interno) como funcionam as rotinas operacionais da Ouvidoria, além de melhorias no seu canal no Portal, com informações mais claras, escrita simplificada, sem jargões técnicos ou palavras que dificultem o entendimento do texto pelo leitor, melhorar a ergonomia, pensando no cidadão simples e com pouco conhecimento de navegação de internet. |
| Divulgação regular de estatísticas sobre denúncias recebidas via Ouvidoria e as medidas adotadas | 30% responderam “sim”, 35% responderam “não” e 35% responderam “não sei informar” | Entre os que responderam positivamente e sugeriram melhorias, extrai-se: <i>“e-mail aos diretores do TCE”, “creio que outras formas/canais de divulgação (interno/externo) poderiam ser utilizados”, “os relatórios de atividades da Ouvidoria são elaborados trimestralmente desde [...] junho de 2009, onde as informações de dados estatísticos de todas as comunicações que chegam à Ouvidoria, tempo de resolatividade</i> | Verificar se os relatórios estão atendendo as disposições legais, se estão sendo devidamente divulgados e avaliar o trabalho que vem sendo feito a respeito do tema no TCE/PE. |

| Quanto a | Porcentagem das Respostas | Referência de discurso do participante | Sugestão de Melhoria |
|---|---|---|---|
| | | <i>e demais informes, devidamente publicado no site do TCE”, “seria interessante, além de apurar quantas comunicações são convertidas em processo de representação, verificar a efetividade das comunicações (quantas dessas comunicações motivaram a instauração de auditorias, cautelares ou a conversão em representações [...], a exemplo do TCE/PE”.</i> | |
| Metas e indicadores de desempenho quanto ao prazo de atendimento das denúncias | A maioria (61,9%) não soube informar, sendo que 19% responderam “sim” e “19%” responderam “não” | Para os que responderam negativamente: <i>“As denúncias em muitos casos envolvem investigações que demandam maior tempo, contudo, com a aprovação da nova Resolução da Ouvidoria, os prazos terão que atender o que define a Lei Federal 13.460/2017, que estabelece prazo de 30 dias, podendo ser prorrogados por mais 30 dias. A Resolução em vigor não estabelece prazos para denúncias e reclamações”, “deve se instituir sistema informatizado que possa captar os indicadores de desempenho”, “acredito que sim, mas não sei informar com segurança”.</i> | Aperfeiçoar os regimentos internos quanto aos prazos da Lei 13.460/2017 e aprimorar o sistema informatizado, a fim de que capte os indicadores de desempenho quanto a prazos. |
| Definição de manuais de rotina interna e/ou procedimentos operacionais da Ouvidoria | 71,4% não soube informar, sendo que 19% disseram “sim” e 9,5% responderam “não” | Entre os que responderam positivamente, 71,4% não souberam informar se esses manuais ou procedimentos contêm, no mínimo, conceitos, princípios, canais de comunicação, classificação das manifestações, procedimentos para atendimento com prazo de resposta, procedimentos para elaboração de relatórios estatísticos, procedimentos de elaboração de relatórios com proposição de melhorias. | Verificar se há manuais de rotina interna e/ou procedimentos operacionais da Ouvidoria e, em caso positivo, a necessidade do seu aperfeiçoamento. |
| Acompanhamento e controle de prazo pelo sistema da Ouvidoria | 33,3% não soube informar, sendo que 47,6% disseram “sim” e 19% responderam “não” | Entre os que responderam negativamente, extrai-se as seguintes sugestões: <i>“melhoria para acompanhamento de datas”, “existe um acompanhamento paralelo e emissão mensal de cobrança de cumprimento de prazos, (...) sem que seja de forma automática”, “o acompanhamento é feito manual através do Coordenador”, “o sistema da ouvidoria é bastante antigo e não passou por evoluções significativas”.</i> | Trocar o sistema da Ouvidoria para um que faça o acompanhamento e controle de prazo de forma automática. |

| Quanto a | Porcentagem das Respostas | Referência de discurso do participante | Sugestão de Melhoria |
|--|--|---|--|
| Tramitação das informações referentes às denúncias da Ouvidoria entre os setores ocorrer exclusivamente pelo sistema da Ouvidoria | 19% não soube informar, sendo que 19% disseram “sim” e a maioria (61,9%) respondeu “não” | Entre os que responderam negativamente, extrai-se as seguintes sugestões: <i>“As denúncias também tramitam por e-mail. A sugestão é que haja um sistema específico para tratar todas as comunicações da ouvidoria”, “utiliza-se muito os e-mails, o ideal seria que o sistema já possibilitasse diretamente no sistema”, “não há um sistema informatizado, as comunicações são distribuídas por e-mail”.</i> | Trocar o sistema da Ouvidoria para que seja tudo acompanhado, arquivado, organizado e tramitado dentro de uma única ferramenta. |
| Suporte do sistema da Ouvidoria às atividades | A maioria (75%) disse “não” e 25% responderam “sim” | Entre os que responderam negativamente, extrai-se: <i>“o controle é muito demorado, pois as demandas vêm por e-mail”, “a dinâmica adotada retarda a análise e impossibilita a análise em tempo hábil das comunicações”, “se perde muito tempo trabalhando, pois não há um sistema informatizado, em termos de trâmite das comunicações, demanda mais tempo para estabelecer controles (...), elaborar diligências”, “a forma como se apresenta hoje está muito precária, vai de encontro à celeridade”.</i> | Trocar o sistema da Ouvidoria para que os trâmites ocorram via sistema. |
| Fomento à implantação e/ou aperfeiçoamento das Ouvidorias dos jurisdicionados como forma de redução no número de denúncias apresentadas na Ouvidoria do TCE/SC | A maioria (85%) disse “sim” e 15% responderam “não” | Entre os que responderam positivamente, extrai-se: <i>“não basta a criação, tem que ser cobrado o seu efetivo funcionamento”, “muitas questões podem ser resolvidas/esclarecidas pela unidade gestora”, “sim, se espelhando nos controles internos”, “sempre que um jurisdicionado apura uma denúncia, o TCE pode deixar de ser demandado”, “a forma como está hoje apresenta retrabalho para vários órgãos”.</i> | Fomentar a implantação e/ou aperfeiçoamento das Ouvidorias dos jurisdicionados, em cumprimento à legislação. |
| Proteção das informações pessoais do usuário pela Ouvidoria | A maioria (66,7%) disse “sim” e 33,3% responderam “não” | Embora solicitado, não houve sugestão de melhoria relevante. | Verificar se a proteção das informações pessoais está adequada à lei. |
| Tempo médio de análise (até a resposta final) das denúncias que chegam via Ouvidoria | Muitos não souberam informar ou disseram depender do setor e da complexidade da matéria. | Entre as sugestões de melhoria, extrai-se: <i>“na sugestão é que o controle de prazos fosse feito por um sistema próprio”, “destaco que com a pandemia/home office retardou mais ainda o tempo médio de cientificar a UG e obter a resposta, exatamente por não estar inserido os trabalhos da ouvidoria em um sistema informatizado”.</i> | Trocar o sistema da Ouvidoria para um que faça o acompanhamento e controle de prazo de forma automática, e estudar maneiras de aprimorar comunicação com as unidades gestoras. |

| Quanto a | Porcentagem das Respostas | Referência de discurso do participante | Sugestão de Melhoria |
|--|---|--|---|
| Conhecimento sobre os tipos de denúncia que demandam maior tempo de análise até a resposta final | 52,4% não souberam informar, sendo que 23,8% disseram “sim” e 23,8% responderam “não” | Entre os que responderam positivamente, extrai-se as seguintes sugestões de melhoria: <i>“aquelas em que são necessárias diligências para obtenção de dados e documentos junto à unidade gestora”</i> . | Aperfeiçoar a comunicação com o controle interno das unidades gestoras, o que poderia ser feito por meio de um sistema. |
| Conhecimento sobre os tipos de denúncia que demandam menor tempo de análise até a resposta final | 57,1% não souberam informar, sendo que 23,8% disseram “sim” e 19% responderam “não” | Entre os que justificaram, extrai-se: <i>“Quando a denúncia se caracterizar em fatos onde o TCE tem posição pré-definida em prejudgados, a Diretoria responde com base nestes entendimentos, onde sugere o arquivamento da presente denúncia”, “aquelas que questionam normas do TCE ou prejudgados”</i> . | Capacitar e/ou reforçar a equipe da Ouvidoria para que todas as demandas que questionam normas ou prejudgados não precisem chegar nas diretorias técnicas, sendo resolvidas no âmbito da própria Ouvidoria. |
| Fatores que interferem no tempo de análise das denúncias da Ouvidoria | Complexidade da matéria, necessidade de diligência, falta de pessoal nas áreas técnicas, falta de documentos juntados pelo denunciante, as demais atividades das diretorias, a disponibilidade de informações, falta de clareza na denúncia, informações esparsas em diversos sistemas. | Entre os que apresentaram fatores, extrai-se: complexidade da matéria, necessidade de diligência, falta de pessoal nas áreas técnicas, falta de documentos, disponibilidade das informações. | Aperfeiçoar a comunicação com o controle interno das unidades gestoras, o que poderia ser feito por meio de um sistema. |
| Satisfatoriedade para o tempo de análise e resposta para as denúncias da Ouvidoria do TCE/SC | 52,6% disseram “sim” e 47,4% responderam “não” | Entre as justificativas, extrai-se: <i>“algumas comunicações demoram meses para serem respondidas, por ser necessário fazer diligência de documentos à unidade”, “quadro de pessoal maior”, “na Diretoria de Atos de Pessoal, onde foram deslocados 3 servidores para atender</i> | Ter um sistema que faça controle de prazo e reavaliar a distribuição de servidores em relação às demandas da ouvidoria. |

| Quanto a | Porcentagem das Respostas | Referência de discurso do participante | Sugestão de Melhoria |
|--|--|--|--|
| | | <i>exclusivamente demandas oriundas da Ouvidoria”, “não há controle de resposta, isso faz com que algumas denúncias sejam analisadas intempestivamente”.</i> | |
| Medidas que poderiam agilizar o fluxo e o tratamento das denúncias | | Entre as medidas, extrai-se: <i>“melhor filtro no recebimento das comunicações e repasse à área técnica”, “incentivo aos denunciantes para que aproveitem cada vez mais”.</i> | Aperfeiçoar o sistema e o fluxo. |
| Sobre a existência de monitoramento do canal de denúncias, tipos de denúncia identificando o número e os tipos de denúncia e o que ocorreu com as denúncias recebidas. | 71,4% não souberam informar, 19% disseram “sim” e 9,5% responderam “não” | | Aperfeiçoar o sistema, implantando essas funcionalidades. |
| Existência de confidencialidade e sigilo no recebimento e tratamento da denúncia via Ouvidoria | 61,9% disseram “sim” e 38,1% responderam “não” | Entre os que justificaram a resposta, extrai-se: <i>“apenas os servidores lotados na Ouvidoria possuem acesso exclusivo a todo o sistema da Ouvidoria”, “entendo que sim, pois quando tenho que responder alguma demanda, não tenho conhecimento do denunciante”, “a resposta é apresentada com base nas informações que são repassadas pela Ouvidoria”.</i> | Confirmar/verificar a existência total de confidencialidade e sigilo, nos termos da lei, e adotar um sistema que possa abranger todas as atividades. |
| Realização de capacitação periódica para avaliação de admissibilidade de denúncias | 66,7% não souberam informar, 4,8% disseram “sim” e 28,6% responderam “não” | Entre os que responderam negativamente, extrai-se: <i>“realizar treinamentos que incluam técnicas de investigação de irregularidades”, “o tratamento das denúncias deveria ser mais difundido”.</i> | Realizar essa capacitação de forma periódica. |
| Suficiência do corpo técnico disponível para atender as demandas da Ouvidoria | 61,1% disseram “não” e 38,9% responderam “não” | Entre os que justificaram a resposta, extrai-se: <i>“o quadro de servidores do TCE/SC está deficitário em todas as áreas”.</i> | Fazer concurso público. |
| Ações de melhoria nos procedimentos das denúncias que poderiam ser implementadas | | Entre os que responderam, extrai-se: <i>“designação de servidores da diretoria exclusivamente para atender”, “controle de fluxo das informações”, “implantação de um sistema integrado com as diretorias técnicas”.</i> | Capacitação de pessoal e realização de concurso público. |

| Quanto a | Porcentagem das Respostas | Referência de discurso do participante | Sugestão de Melhoria |
|--|---|--|---|
| Principais dificuldades da Ouvidoria atualmente quanto ao fluxo e o tratamento das denúncias | | Entre os que responderam, extrai-se: <i>“retorno das respostas pela área técnica”, “falta de pessoal nas diretorias”, “falta de um sistema próprio para tramitação dos processos de ouvidoria e, também, falta de bases confiáveis para consultar informações e documentos das entidades denunciadas”.</i> | Realização de concurso público e troca do sistema informatizado da Ouvidoria. |
| Fomento ao funcionamento efetivo dos portais da transparência como forma de reduzir o número de denúncias apresentadas no TCE/SC | 20% disseram não saber informar, 15% disseram “não” e 20% responderam “não” | Entre os que justificaram, extrai-se: <i>“o portal de transparência é a fonte de dados mais confiável para coleta de informações sobre jurisdicionado e suas ações”, “muitas denúncias são feitas em função da falta de informação nos portais de transparência”, “muitas vezes a demanda são relacionadas à ausência de informação à população em geral”, “a linguagem técnica também complica a buscar de informação à população em geral”, “muitas comunicações advém de erro de informação devido a deficiência”, “muitas vezes as denúncias advém de erro de informações nos portais da transparência”.</i> | Ações de fomento ao efetivo funcionamento dos portais da transparência. |
| Disponibilização dos contatos dos controles internos como forma de reduzir as denúncias | 35% disseram não saber informar, 20% disseram “não” e 45% responderam “sim” | Entre os que responderam positivamente, extrai-se: <i>“linha direta com o controle interno da unidade faz com que o comunicante tire suas dúvidas com mais agilidade”, “o cidadão poderia ter contato direto com o ente”.</i> | Disponibilizar os contatos dos controles internos no Portal, de forma que atualize automaticamente via sistema. |
| Mudanças na Ouvidoria | | Entre os que apresentaram sugestões de melhoria, extrai-se: <i>“mais pessoal”, “estruturar melhor os dados recebidos, para que resultem em informações úteis a serem usadas no planejamento das ações de fiscalização das diretorias”, “investimento em sistema informatizado, em um trabalho mais investigativo na ouvidoria, não repassando para as diretorias técnicas (só em último caso, quando realmente necessário)”, “ferramenta de uso de controle das comunicações e a reengenharia das informações no portal da Ouvidoria”, “implantaria um sistema integrado de registro e tramitação das</i> | Acolhimento das sugestões apresentadas. |

| Quanto a | Porcentagem das Respostas | Referência de discurso do participante | Sugestão de Melhoria |
|----------|---------------------------|---|----------------------|
| | | <i>comunicações, até a sua finalização”, “capacitação dos profissionais da ouvidoria e das diretorias”.</i> | |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Por fim, cumpre registrar que o questionário apresentou várias respostas contraditórias ou que a resposta era desconhecida do entrevistado, o que sugere um desconhecimento acerca do funcionamento da Ouvidoria pelo público interno, o que indica a necessidade de uma capacitação ou divulgação acerca das atividades da Ouvidoria.

5.2 AÇÕES IMPLEMENTADAS A PARTIR DA PESQUISA DE CAMPO

Cumpre registrar que a pesquisa realizada acabou revestindo-se por um viés de pesquisa-ação, uma vez que, à medida em que a pesquisa foi identificando aspectos necessários ou possíveis de retificação ou ajustes, já foram sendo implementadas algumas alterações nos processos, tendo por referência a modernização do portal do TCE/SC, sendo que a pesquisadora integrou a comissão (SANTA CATARINA, 2019d; 2021e) encarregada dos trabalhos de reformulação do portal do TCE/SC. O processo de modernização do *site* iniciou-se em maio de 2019 e durou até agosto de 2021 (SANTA CATARINA, 2021c).

Realizou-se uma comparação da área da Ouvidoria no portal em relação aos outros Tribunais de Contas, conforme anteriormente apresentado.

No início da pesquisa, detectou-se que o formulário da Ouvidoria trazia “denúncia” como “fornecimento de informação relevante”, considerando as disposições da Resolução TC 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008), o que deixava o usuário inseguro quanto à classificação do tipo de comunicação. Foi, então, trocada a expressão “fornecimento de informação relevante”, trazendo mais clareza à tipologia selecionada no formulário da Ouvidoria e otimizando o trabalho em relação a reclassificações incorretas nas comunicações da Ouvidoria. A expressão, porém, permanece na Resolução TC 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008), sendo que consta no Plano de Ação da Ouvidoria de 2021 (SANTA CATARINA, 2021I) a revisão e

atualização do referido normativo. O formulário passou a ser apresentado da seguinte forma:

Figura 13 – Recorte do novo formulário da Ouvidoria do TCE/SC

The image shows a dropdown menu titled 'Tipo da Comunicação'. The menu is open, showing several options. The option 'Denúncia (Sobre atos da Administração Pública, com indícios de irregularidades, para subsidiar as ações do TCE/SC.)' is highlighted in blue, indicating it is the selected option. Other options include 'Reclamações', 'Elogios', 'Sugestões', and 'Solicitação de Informações'.

Fonte: SANTA CATARINA (2021g).

Outra sugestão implementada refere-se à disponibilização do formulário do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SIC) em um local próximo ao formulário de comunicações gerais da Ouvidoria. O formulário, aqui referido, encontra-se no portal de transparência do TCE/SC, conforme figura abaixo:

Figura 14 – Formulário de solicitação de informação no portal de transparência do TCE/SC

The image shows a web form titled 'Solicite Informação' on the 'Transparência e Acesso à Informação' portal of the Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. The form includes contact information for the service, operating hours, and a series of input fields for user details. Required fields are marked with an asterisk (*). The form also includes a large text area for the user's message and buttons for 'Enviar' and 'Limpar'.

Fonte: Santa Catarina (2021h).

As atividades relacionadas ao Serviço de Atendimento ao Cidadão (SIC) do Tribunal de Contas são decorrentes da Lei de Acesso à Informação (LAI) (BRASIL, 2011a) e são, também, competência da Ouvidoria⁷² (SANTA CATARINA, 2019a). Por ficar em uma área separada do Portal, que é a área de “Transparência e Acesso à Informação”, acabava fazendo com que o usuário viesse a utilizar equivocadamente o formulário das comunicações da Ouvidoria, ao invés do formulário da área de “Transparência”.

Embora não seja o foco do presente trabalho demandas decorrentes da Lei de Acesso à Informação, trata-se de uma informação relevante, pois essa configuração pode interferir no entendimento do usuário, exigindo reclassificações desnecessárias, caso feita pelo canal errado, o que pode trazer reflexos no tempo de fornecimento das respostas na Ouvidoria. O equívoco do usuário sobre o local correto para a sua demanda implica, não somente a necessidade de reclassificação e reinserção no sistema correto, como, também, traz outros transtornos. Enquanto o formulário do SIC traz vários campos de preenchimento obrigatório, com detalhamento da solicitação e do requerente, o formulário da Ouvidoria traz um formulário mais enxuto, com campos facultativos, especialmente se o usuário selecionar a opção “sigiloso”. Essa diferença acaba causando um trabalho desnecessário por parte da equipe da Ouvidoria.

Com isso, a exemplo do TCE/SC e do TCE/PR, disponibilizou-se na área da Ouvidoria os dois *links*, conforme figura abaixo:

Figura 15 – Links de comunicações na área da Ouvidoria



Fonte: Santa Catarina (2021f).

⁷² Art. 30, inciso XVI, da Resolução 149/2019.

Além da disponibilização dos dois *links* com visualização próxima ao usuário, acrescentou-se um esclarecimento na área de “dúvidas frequentes” (SANTA CATARINA, 2020c) da Ouvidoria, conforme figura a seguir:

Figura 16 – Esclarecimento sobre a diferença entre a solicitação de informação e a comunicação à Ouvidoria

Qual a diferença das solicitações de informações com base nas Resoluções TC-28/2008 e 149/2019 e na Lei 12.527/2011 (LAI) e Resolução TC-71/2012?

A solicitação de informações feita com base nas Resoluções TC-28/2008 e 149/2019 abrange dúvidas de qualquer natureza ou atos e serviços prestados pelo TCE/SC e atos de gestão ou atos administrativos praticados por agentes jurisdicionados ao Tribunal. Pode ser feita, inclusive, de forma anônima, pelo e-mail ouvidoria@tcsc.tc.br, whatsapp – (48) 98482-6854 –, aplicativo, carta, fax, telefone ou presencialmente.

Já a solicitação de informações fundamentada na Lei 12.527/2011 (LAI) e na Resolução TC-71/2012 só poderá ser feita em formulário próprio no Portal ou pelo e-mail sic@tcsc.tc.br. Tal solicitação deve referir-se, exclusivamente, a informes sobre o TCE/SC, de cunho administrativo, ou à cópia de relatórios produzidos pelo Tribunal. Nesse caso, há obrigatoriedade de identificação.

Fonte: Santa Catarina (2021i).

Outra modificação implementada ocorreu no menu de navegação das comunicações da Ouvidoria (SANTA CATARINA, 2020f) do TCE/SC, o qual apresentava cinco opções, conforme o quadro abaixo:

Figura 17 – Menu de navegação das comunicações da Ouvidoria

1 TIPO DA COMUNICAÇÃO 2 SEUS DADOS 3 SUA COMUNICAÇÃO

Escolha uma das alternativas abaixo para a sua comunicação: *

- Reclamações
- Críticas
- Sugestões
- Solicitação de Informações
- Denúncia

Fonte: Santa Catarina (2020f).

Contudo, ao navegar no menu de comunicações, observa-se que havia dois tipos de comunicação com a mesma conceituação, como se vê nas figuras 18 e 19:

Figura 18 – Menu de navegação das comunicações da Ouvidoria com descrição de “reclamações”

Aumentar Padrão Diminuir Imprimir

1 TIPO DA COMUNICAÇÃO 2 SEUS DADOS 3 SUA COMUNICAÇÃO

Escolha uma das alternativas abaixo para a sua comunicação: *

- Reclamações Sobre a atuação do TCE/SC ou órgãos sujeitos à sua fiscalização.
- Críticas

Fonte: Santa Catarina (2020f).

A figura 18 apresenta o conceito de “Reclamações”, sendo possível visualizar um balão de texto ao passar o *mouse* sobre a palavra, qual seja: “sobre a atuação do TCE/SC ou órgãos sujeitos a sua fiscalização”. O conceito era o mesmo de “Críticas”, conforme mostra a figura 19:

Figura 19 – Menu de navegação das comunicações da Ouvidoria com descrição de “críticas”

Aumentar Padrão Diminuir Imprimir

1 TIPO DA COMUNICAÇÃO 2 SEUS DADOS 3 SUA COMUNICAÇÃO

Escolha uma das alternativas abaixo para a sua comunicação: *

- Reclamações
- Críticas Sobre a atuação do TCE/SC ou órgãos sujeitos à sua fiscalização.
- Sugestões

Fonte: Santa Catarina (2020f).

Verifica-se, assim, que a comunicação referente a “críticas” aparentemente possuía a mesma definição em relação ao tipo de comunicação referente a “reclamações”, causando confusão no usuário. Em consulta à Resolução 28/2008⁷³ (SANTA CATARINA, 2008) e à Resolução 140/2019 (SANTA CATARINA, 2019a), igualmente não é possível identificar essa diferença.

Como as descrições para “reclamações” e “críticas” estavam idênticas e não havia um esclarecimento quanto à diferença entre uma e outra, foi eliminada a tipologia “crítica” do formulário.

As expressões “reclamação” e “crítica”, porém, permanecem na Resolução TC 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008), sendo que consta no Plano de Ação da Ouvidoria de 2021 (SANTA CATARINA, 2021I) a revisão e atualização do referido normativo.

Quanto ao formulário “Fale com a Ouvidoria”, disponível no portal do TCE/SC, uma outra forma de contato para o usuário, tem-se a mesma problemática:

⁷³ Art. 5º, inciso I e II.

Figura 20 – Antigo formulário “Fale com a Ouvidoria” do TCE/SC

Formulário de Ouvidoria

* O preenchimento dos campos não é obrigatório. Mas se desejar receber informações sobre a movimentação da sua comunicação por correio eletrônico, informe seu e-mail. Também será possível acompanhar a tramitação da sua comunicação ao clicar no botão Consultar Comunicação. Basta informar os números da comunicação, ano e número do protocolo que vão aparecer na tela após o envio.

Tipo da Comunicação

Selecione... ▼

Selecione...

- Reclamações (Sobre a atuação do TCE/SC ou órgãos sujeitos à sua fiscalização.)
- Críticas (Sobre a atuação do TCE/SC ou órgãos sujeitos à sua fiscalização.)
- Sugestões (Para melhoria dos serviços públicos.)
- Solicitação de Informações (Sobre atos da Administração Pública, com ou sem indícios de irregularidades.)
- Denúncia (Sobre atos da Administração Pública, com indícios de irregularidades, para subsidiar as ações do TCE/SC)

Nome

Sexo

Selecione... ▼

Endereço

Complemento

Bairro

CEP

Estado

SC - SANTA CATARINA ▼

Município

Fone Com.:

Fone Resid.:

Fone Cel.:

Fonte: Santa Catarina (2020g).

Além da duplicidade apontada, foi incluído o tipo de comunicação “elogios”, uma vez que, embora não existisse entre os tipos de comunicações disponíveis, o “elogio” foi mencionado no relatório anual da Ouvidoria de 2020 (SANTA CATARINA, 2021c), sendo apresentado no gráfico juntamente com críticas (críticas/elogios), o que dificulta o entendimento dos dados. Não se verifica a alternativa de elogio nos regramentos internos, sendo algo a ser revisado e atualizado.

Com informações mais claras ao cidadão, a probabilidade de reclassificações e eventuais erros em relatórios seria menor, otimizando o trabalho, pois quando os formulários são preenchidos da maneira incorreta, é preciso que a equipe da Ouvidoria faça, necessariamente, a reclassificação.

Então, foi elaborada a mesma adaptação ao formulário, estabelecida conforme figura abaixo:

Figura 21 – Novo formulário “Fale com a Ouvidoria” do TCE/SC

| Formulário de Ouvidoria | |
|--|--|
| Identificação | Identificado |
| Seus dados serão visíveis para todos que atuarem em seu atendimento. Você terá acesso ao resultado desta comunicação pelo número, ano e código de consulta, que serão informados ao final deste processo. Basta clicar no botão "Acompanhar sua comunicação". O preenchimento dos campos não é obrigatório. Mas se desejar receber informações sobre a movimentação da sua comunicação por correio eletrônico, informe seu e-mail. | |
| Tipo da Comunicação | Selecione... |
| | Selecione... Reclamações (Sobre a atuação do TCE/SC ou órgãos sujeitos a sua fiscalização.) Elogios (Forma de reconhecimento pelos serviços prestados pela Ouvidoria e/ou TCE/SC.) Sugestões (Para a melhoria dos serviços prestados pelo TCE/SC e seus jurisdicionados.) Solicitação de Informações (Sobre atos e serviços prestados pelo TCE/SC e atos de gestão ou atos administrativos praticados por agentes jurisdicionados.) Denúncia (Sobre atos da Administração Pública, com indícios de irregularidades, para subsidiar as ações do TCE/SC.) |

Fonte: Santa Catarina (2021j).

Ainda com relação ao formulário da Ouvidoria (SANTA CATARINA, 2021j), foram aprimorados os textos explicativos, a fim de melhor caracterizar a identificação a ser preenchida (identificado, sigiloso e anônimo), auxiliando o usuário/reportante no correto preenchimento. O fornecimento de esclarecimentos ao usuário evita eventuais reclassificações da comunicação pela equipe da Ouvidoria, o que otimiza tempo. O formulário manteve os três tipos de identificação, elucidando o procedimento para cada um deles. Assim, passaram a constar as seguintes descrições no novo formulário da Ouvidoria:

Figura 22 – Descrições de identificação no novo formulário da Ouvidoria do TCE/SC

| Formulário de Ouvidoria | |
|---|--------------|
| Identificação | Identificado |
| Seus dados serão visíveis para todos que atuarem em seu atendimento. Você terá acesso ao resultado desta comunicação pelo número, ano e código de consulta, que serão informados ao final deste processo. Basta clicar no botão "Acompanhar sua comunicação". O preenchimento dos campos não é obrigatório. Mas se desejar receber informações sobre a movimentação da sua comunicação por correio eletrônico, informe seu e-mail. | |
| Identificação | Sigiloso |
| Seus dados serão visíveis apenas por esta Ouvidoria. Caso este atendimento seja repassado para outro setor ou órgão, seus dados serão mantidos em sigilo. Você terá acesso ao resultado desta comunicação pelo número, ano e código de consulta, que serão informados ao final deste processo. Basta clicar no botão "Acompanhar sua comunicação". O preenchimento dos campos não é obrigatório. Mas se desejar receber informações sobre a movimentação da sua comunicação por correio eletrônico, informe seu e-mail. Evite o envio de anexos com seus dados pessoais ou com identificação. | |
| Identificação | Anônimo |
| Nenhum dado pessoal será gravado no atendimento. Você terá acesso ao resultado desta comunicação pelo número, ano e código de consulta, que serão informados ao final deste processo. Basta clicar no botão "Acompanhar sua comunicação". Evite o envio de anexos com seus dados pessoais. | |

Fonte: Santa Catarina (2021j).

Outra recomendação de alteração, já implementada, visando a otimização de tempo, foi a divulgação do contato dos controles internos no portal. E isso porque muitas das demandas que chegavam à Ouvidoria do TCE/SC poderiam ser enviadas diretamente aos controladores internos. Muitas das comunicações do tipo denúncias, recebidas pela Ouvidoria do TCE/SC, são apenas encaminhadas aos controles internos, que prestam informações para a resolução da demanda. Isso significa que há demandas desnecessárias sendo atendidas pela Ouvidoria.

Com a disponibilização da informação sobre os controles internos municipais, a tendência é que o usuário inicialmente procure o controle interno da unidade gestora antes de acionar a Ouvidoria do TCE/SC.

Conforme o ponto 27 do questionário aplicado, 45% entenderam que a disponibilização dos contatos dos controles internos no Portal do TCE/SC reduziria o número de denúncias apresentadas na sua Ouvidoria. Apresenta-se como uma oportunidade de recorrer inicialmente ao controle interno da unidade, porém, é preciso que esse controle interno funcione e esteja com o atendimento pleno.

A divulgação da informação objetiva ajuda a reduzir o número de demandas desnecessárias na Ouvidoria. Os contatos (*e-mail* e telefone) dos controladores internos foram divulgados dentro da área com informações sobre os municípios:

Figura 23 – Disponibilização do contato dos controladores internos



Fonte: Santa Catarina (2021k).

Se há situações que podem ser resolvidas diretamente pela administração pública local (controles internos ou ouvidorias públicas municipais), que está mais próxima da realidade dos fatos, o trabalho da Ouvidoria do TCE passa a gerar um resultado muito mais satisfatório, focando nas demandas que exigem um outro tipo de atuação.

A partir da pesquisa, concluiu-se que era necessário aprimorar as informações constantes no portal, bem como acrescentar outras para um melhor entendimento do usuário, permitindo-lhe utilizar as ferramentas à sua disposição com mais propriedade, evitando demandas desnecessárias para a ouvidoria, a

exemplo da reclassificação de uma comunicação ou um contato que poderia se dar diretamente com o controle interno responsável.

O processo revelou-se dinâmico, o que suscita a possibilidade de novas alterações ou mudanças, bem como um cuidado permanente e tempestivo com a revisão e atualização dos normativos e processos sob a responsabilidade da Ouvidoria.

Além disso, o processo revelou ser algo que deve partir, também, de uma visão macro, no sentido de envolver outras áreas do Tribunal de Contas, bem como processos e situações que afetam indiretamente a Ouvidoria.

Assim, em relação às ações já propostas e efetivadas, houve melhorias no formulário, disponibilização de informações e aperfeiçoamentos que, indiretamente, repercutirão de maneira positiva para a otimização dos trabalhos da Ouvidoria. De forma objetiva, pode-se resgatar as seguintes ações: i) melhoria no formulário da Ouvidoria, com a troca da expressão “fornecimento de informação relevante” para “denúncia”; ii) eliminou-se a tipologia “crítica”, que era semelhante à “reclamação”; iii) incluiu-se a tipologia “elogios”; iv) foi disponibilizado o contato dos controladores internos municipais; v) disponibilizou-se o formulário do portal da transparência, relacionado à Lei de Acesso à Informação, na área da Ouvidoria; vi) incluiu-se em “dúvidas frequentes” uma explicação entre a diferença entre solicitações de informação comuns e com base na Lei de Acesso à Informação; e vii) aprimorou-se a descrição da identificação (identificado, sigiloso e anônimo) no novo formulário da Ouvidoria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cidadão tem o direito de acompanhar e receber a prestação do serviço público. O direito de se manifestar está previsto na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988, não paginado), em seu artigo 37, §3º, inciso I, que assim dispõe:

A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulamentando especialmente as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços [...].

Tal direito foi regulamentado pela Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017), que traz vários direitos do usuário do serviço público, com foco no bom exercício da cidadania e no bom atendimento, nas normas básicas de participação e proteção da sociedade.

O canal central e preferencial que a lei traz é a ouvidoria, é o canal onde o cidadão vai exercer a sua cidadania, tendo suas informações pessoais protegidas. A Ouvidoria faz esse diálogo, cumpre o papel de interlocução com a sociedade e protege os direitos do cidadão.

A Ouvidoria contribui para a revisão e correção de erros, bem como na prevenção de futuras ocorrências e incidentes e atua na democratização da gestão pública, sendo uma ferramenta estratégica para análise dos atos administrativos, pois melhora o serviço público e fortalece a cidadania.

É por meio da informação de qualidade que a sociedade pode fazer um melhor uso das ferramentas que estão à sua disposição para fins de exercício do controle social, empoderando o cidadão. As ouvidorias são uma grande ferramenta de comunicação, facilitando o acesso à informação.

E quanto mais ferramentas são disponibilizadas para o cidadão, menor tende a ser o número de demandas internas para a Ouvidoria.

É fundamental considerar a realidade da Ouvidoria do TCE/SC: muitas vezes, o cidadão traz poucas informações e/ou acaba sobrecarregando o Tribunal de Contas de forma desnecessária, por simples falta de informação.

Portanto, é de extrema importância disponibilizar informações ao usuário da Ouvidoria, que precisa saber qual a melhor maneira de utilizar essa ferramenta. Não apenas deixar claro para a sociedade sobre o horário de atendimento, formas de

contato etc. (informações que devem estar na carta de serviços), mas trazer informações bem claras sobre o seu funcionamento de forma efetiva e em uma linguagem acessível e de fácil entendimento. O cidadão não é apenas mais um mero expectador das atividades do Estado, mas, sim, um agente que exige qualidade, e, para que consiga exercer seu papel mais ativo, precisa de informação.

E o Estado, por sua vez, precisa dessa participação da sociedade, pois, diante do seu tamanho, não é possível abarcar toda a atividade de controle apenas por meio de suas instituições. É de fundamental relevância que o cidadão assuma essa tarefa de participar da gestão pública, cobrando os administradores. Essa participação e o exercício do controle social envolve o conhecimento, a opinião e o acompanhamento das decisões governamentais. Mas dar uma resposta satisfatória, efetiva e de qualidade para o cidadão que procura a ouvidoria não é algo tão simples.

Ao receber uma denúncia, o TCE/SC a contextualiza e transforma em uma oportunidade de aprimorar a gestão pública, sempre pensando em responder, da melhor forma, ao cidadão, visando sempre um atendimento de excelência. Toda a manifestação da sociedade é legítima, mas quem atende a sociedade precisa cumprir prazos e administrar uma força laboral limitada, por isso é preciso otimizar o trabalho da ouvidoria, em especial no caso da ouvidoria de Tribunais de Contas, que realizam a apuração de denúncias, como é o caso do TCE/SC.

A pesquisa realizada permitiu uma análise detalhada da real operação da Ouvidoria do TCE/SC, destacando-se, aqui, os resultados como conclusão e apontando as soluções a serem aproveitadas na prática.

O levantamento dos dados primários possibilitou identificar a regulação e normatização específicas da Ouvidoria adotadas pelo TCE/SC, viabilizando uma avaliação analítica, que apontou para necessidades pontuais ou específicas de alteração, como se postulava no primeiro objetivo específico desta pesquisa.

A análise e descrição do fluxo e tratamento das denúncias com as informações coletadas permitiram um melhor entendimento sobre esse processo e suas etapas.

Por fim, foi identificada e analisada a percepção dos atores envolvidos no procedimento de denúncia, as deficiências existentes e as sugestões de melhoria.

Cumprir destacar que durante a pesquisa foi publicado o Plano de Ação da Ouvidoria de 2021 (SANTA CATARINA, 2021I), constando nele algumas ações

(metas): a revisão e a atualização da Resolução 28/2008⁷⁴ (SANTA CATARINA, 2008) e da Resolução 140/2019 (SANTA CATARINA, 2019a); bem como o aumento da celeridade dos órgãos internos quanto às demandas recebidas, a fim de atender o cumprimento dos prazos, conforme a Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017); melhorias no atual sistema da Ouvidoria; o restabelecimento de contato com os municípios, que ainda não implantaram suas ouvidorias, conforme o diagnóstico elaborado em 2019; atender o que foi estabelecido no VII Encontro Nacional dos Tribunais de Contas, nos dias 19 e 20 de novembro de 2020, onde foi assinada a carta compromisso com todas as Ouvidorias desses órgãos, entre outros.

A partir da aplicação do questionário, foram feitas algumas constatações. Embora muitos Tribunais de Contas não adotem a possibilidade de denúncia anônima, confirmou-se a sua importância, ainda que eventualmente a falta de documentos e informações possam dificultar a análise pela Ouvidoria, ficando impossibilitada de solicitar novos documentos ao denunciante anônimo. Quando o denunciante é identificado, antes de enviar para a área técnica, podem ser obtidas informações complementares com prazo regimental para que o cidadão possa elucidar melhor os fatos, quando a demanda se apresenta inconsistente ou incompleta.

Quanto ao sistema da Ouvidoria, extraiu-se que, após esse gerar um número de protocolo para acompanhamento (igual caso do anônimo), não é possível o acompanhamento total do andamento da denúncia, cabendo uma avaliação sobre essa situação. Segundo informado, o comunicante tem conhecimento apenas das medidas adotadas ao final, não tendo acesso a eventuais diligências e respostas das unidades gestoras. Após as apurações, é enviado um documento final com a resposta sobre o assunto levantado pelo comunicante. Além disso, segundo apurado, apenas a equipe da Ouvidoria tem acesso a tal sistema. Caso haja conversão da denúncia em representação, a comunicação é encaminhada para o e-Siproc – Sistema de Gerenciamento de Processos, atualmente utilizado.

O controle de prazo de forma automática, via sistema, mostrou-se um importante requisito para o aprimoramento desse. E isso porque o controle manual aumenta a probabilidade de erro humano.

⁷⁴ Art. 5º, incisos I e II.

Dentro da percepção de quem respondeu ao questionário, a tramitação de informação entre os setores precisa que ocorra dentro do sistema, e não via *e-mail*.

No que tange à existência de um fluxograma para o encaminhamento das denúncias recebidas, verificou-se que há, na verdade, um fluxograma informal. A equipe da Ouvidoria faz uma triagem das comunicações, sendo que algumas são respondidas pela própria equipe da Ouvidoria (prejulgados ou legislações específicas, por exemplo), outras precisam de diligências à unidade gestora, há aquelas que precisam que o denunciante traga novos documentos e outras, ainda, que são encaminhadas via *e-mail* para a diretoria técnica competente, em razão da matéria ou da unidade.

Não há um fluxograma definido e normatizado, o qual também não consta no sistema da Ouvidoria, uma vez que as denúncias são enviadas às respectivas diretorias técnicas sempre via *e-mail*, e não via sistema. E não há direcionamento para um órgão central responsável pela apuração. Como as informações são trocadas via *e-mail*, não há uma única ferramenta em que esteja tudo organizado e arquivado.

Nesse ponto, há sugestão de que sejam feitas melhorias no canal da Ouvidoria do Portal do TCE/SC, para que traga informações mais claras, escrita simplificada e melhore a ergonomia da navegação.

A respeito disso, como mencionado anteriormente, o TCE/SC constituiu comissão para planejamento e execução de programa sobre linguagem simples e inovação jurídica (SANTA CATARINA, 2021n). O projeto “Linguagem Simples e Inovação Jurídica” já iniciou um trabalho de simplificação de documentos na Ouvidoria, abrangendo, também, a área da Ouvidoria no Portal do TCE/SC.

A divulgação regular de estatísticas sobre as denúncias recebidas via Ouvidoria e as medidas adotadas ocorrem por meio dos relatórios de atividade do órgão, mas consta do Plano de Ação da Ouvidoria de 2021 (SANTA CATARINA, 2021l) o aprimoramento desses relatórios, a fim de atender o disposto na Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017), no que diz respeito aos indicadores de desempenho e à apuração de índices de resolutividade das demandas.

Não há uma definição de metas e indicadores de desempenho quanto ao prazo de atendimento das denúncias via Ouvidoria, porém os prazos devem atender as definições da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017), que estabelece prazo de 30 dias,

prorrogável por mais 30 dias. Houve sugestão de que o sistema informatizado possa captar esses indicadores de desempenho.

A maioria não soube informar se há definição de manuais de rotinas internas e/ou procedimentos operacionais da Ouvidoria, assim como não soube informar se, em caso positivo, esses manuais contêm determinados requisitos mínimos, o que indica a necessidade de uma capacitação a respeito das atividades da Ouvidoria.

O sistema da Ouvidoria não faz acompanhamento e controle de prazo, sendo necessário acompanhá-lo paralelo e manualmente, com a emissão de um relatório mensal de cobrança de cumprimento de prazos, enviado por *e-mail* para a Presidência dos órgãos e para os diretores. A maioria entendeu que o sistema não dá suporte às necessidades das atividades da Ouvidoria.

Entendeu-se de forma relevante pelos participantes que o fomento à implantação e/ou ao aperfeiçoamento das Ouvidorias dos jurisdicionados poderia reduzir o número de demandas apresentadas na Ouvidoria do TCE/SC. E isso porque, quando não há ou quando as ouvidorias das unidades gestoras não funcionam, o cidadão recorre diretamente ao TCE/SC, sendo que algumas dessas situações poderiam ser resolvidas pelo próprio ente.

A maioria respondeu que a Ouvidoria protege as informações pessoais do usuário.

Com relação ao tempo médio de análise das denúncias que chegam à Ouvidoria, verificou-se que o tempo varia conforme o grau de complexidade da denúncia. Deve ser considerado, ainda, que as diretorias técnicas recebem diferentes quantidades de demanda. Aquelas que recebem um número maior de denúncias podem ter atraso no atendimento devido ao quantitativo recebido. As manifestações que precisam de diligência para obtenção de dados e documentos junto à unidade gestora tendem a ter uma análise mais demorada. Já as que questionam normas do TCE ou seus prejulgados tendem a ter uma análise mais rápida.

Entre os fatores que podem interferir no tempo de análise das denúncias, tem-se, ainda, a falta de pessoal em cada diretoria destinado a atender as demandas específicas da Ouvidoria, falta de documentos e informações sobre o fato denunciado, as outras atividades das diretorias, a ausência de um sistema informatizado que contenha todo o procedimento de denúncia e a pouca clareza no relato dos fatos elaborado pelo comunicante.

Sobre o tempo de análise e resposta para as denúncias do TCE/SC, extrai-se que algumas denúncias são analisadas intempestivamente e que há casos pendentes há muito mais tempo no relatório. Entre os fatores para esse atraso, pode-se citar a ausência de um controle de prazo das respostas e de um quadro de pessoal maior. Em uma das diretorias, conseguiu-se dar maior agilidade nas respostas deslocando três servidores para atender exclusivamente as demandas oriundas da Ouvidoria.

Sobre o monitoramento do canal de denúncias, ele é realizado de forma manual.

Grande parte dos respondentes evidenciou que há confidencialidade e sigilo no recebimento e tratamento da denúncia via Ouvidoria e que elas são mantidas sigilosas até a decisão definitiva sobre a matéria.

Também foi verificado que é preciso investir em capacitação periódica de pessoal para a avaliação de admissibilidade de denúncias no órgão. A maioria entende que o corpo técnico disponível para atender às demandas da Ouvidoria é insuficiente.

Entre as ações de melhorias sugeridas para os procedimentos de denúncia, tem-se: designação de pessoas em cada diretoria para atender as demandas da Ouvidoria, com o estabelecimento de prazo de manifestação; capacitação de pessoal para recepcionar a denúncia e providenciar a resposta; implantação de um novo sistema; uma ferramenta para o controle de fluxo de informações e a implantação de um sistema integrado com as diretorias, de forma a evitar a tramitação via *e-mail*.

Entre as dificuldades da Ouvidoria listadas, referentes ao fluxo e ao tratamento das denúncias, citou-se: a demora no retorno das respostas pela área técnica, a falta de pessoal, a falta de critério de filtragem e prévio envio para o controle interno da apresentação da sua manifestação, a falta de um sistema próprio para a tramitação dos processos de ouvidoria e a falta de bases confiáveis para consultar informações e documentos das entidades denunciadas, a gestão das demandas por *e-mail*, a ausência de estatísticas conhecidas.

A maioria respondeu que o fomento ao funcionamento pleno e efetivo dos portais da transparência das unidades gestoras reduziria o número de denúncias apresentadas na Ouvidoria do TCE/SC. Em resumo, porque muitas das denúncias são feitas em função da falta de informação nos portais da transparência.

Revela-se como de fundamental importância ter um portal de transparência adequado, em pleno funcionamento e com informações atualizadas. Se o portal de transparência não estiver ativo, já existe o descumprimento de regramentos legais.

Também responderam de forma majoritária que a disponibilização dos contatos dos controles internos no Portal do TCE/SC reduziria o número de denúncias apresentadas na sua Ouvidoria. Haveria um direcionamento de algumas demandas estritamente para o controle interno, sem necessidade de passar pela Ouvidoria do TCE, que muitas vezes serve de “ponte” desnecessária.

Assim, há várias ferramentas que devem estar funcionando até que chegue o momento de o cidadão procurar, de fato, a ouvidoria do TCE: portal de transparência, ouvidorias municipais e os controles internos.

Melhorias no setor da Ouvidoria são importantes, mas o bom funcionamento dela envolve vários outros setores, e mais, toda a instituição.

Se a sociedade não conseguir utilizar as ferramentas (portais de transparência, ouvidorias, fale conosco etc.), vai acionar não apenas o Tribunal de Contas, mas, também, órgãos como o Ministério Público Estadual.

Quem atende à sociedade tem que cumprir prazo. Então, os órgãos precisam otimizar o seu trabalho. A datificação na gestão pública é fundamental, bem como a observação das normas e a disponibilização das informações.

A pesquisa tornou mais evidente a percepção da necessidade de investimento na divulgação de informações de qualidade sobre o funcionamento da Ouvidoria.

As propostas de melhoria podem ser resumidas no quadro abaixo:

Quadro 10 – Propostas de melhorias

| Quanto a | Identificação de Melhoria |
|--------------------------------------|---|
| Denúncia anônima | Confirmou-se a sua importância, ainda que eventualmente a falta de documentos e informações possam dificultar a análise pela Ouvidoria, ficando impossibilitada de solicitar novos documentos ao denunciante anônimo. Quando o denunciante é identificado, antes de enviar para a área técnica, podem ser obtidas informações complementares com prazo regimental para que o cidadão possa elucidar melhor os fatos, quando a demanda se apresenta inconsistente ou incompleta. |
| Sistema da Ouvidoria | Avaliar a necessidade/conveniência de que o cidadão possa acompanhar e ter acesso a eventuais diligências e respostas das unidades gestoras. O controle de prazo de forma automática, via sistema, mostrou-se importante, uma vez que controle manual aumenta a probabilidade de erro humano. |
| Fluxograma | Não há um fluxograma definido e normatizado, o qual também não consta no sistema da Ouvidoria, uma vez que as denúncias são enviadas às respectivas diretorias técnicas, sempre via <i>e-mail</i> , e não via sistema. E não há direcionamento para um órgão central responsável pela apuração. Nesse ponto, há sugestão de que sejam feitas melhorias no canal da Ouvidoria do Portal do TCE/SC, para que traga informações mais claras, escrita simplificada e que seja melhorada a ergonomia da navegação. |
| Divulgação regular de estatísticas | Não há uma definição de metas e indicadores de desempenho quanto ao prazo de atendimento das denúncias via Ouvidoria, porém os prazos devem atender as definições da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017), que estabelece prazo de 30 dias, prorrogável por mais 30 dias. Houve sugestão de que o sistema informatizado possa captar esses indicadores de desempenho. |
| Sistema da Ouvidoria | O sistema da Ouvidoria não faz acompanhamento e controle de prazo, sendo necessário acompanhá-lo paralelo e manualmente, com a emissão de um relatório mensal de cobrança de cumprimento de prazos, enviado por <i>e-mail</i> para a Presidência dos órgãos e para os diretores. A maioria entendeu que o sistema não dá suporte às necessidades das atividades da Ouvidoria. |
| Tempo médio de análise das denúncias | Sobre o tempo de análise e resposta para as denúncias do TCE/SC, extrai-se que algumas denúncias são analisadas intempestivamente. Entre os fatores para esse atraso, pode-se citar a ausência de um controle de prazo das respostas e de um quadro de pessoal maior. Em uma das diretorias, conseguiu-se dar maior agilidade nas respostas deslocando três servidores para atender exclusivamente as demandas oriundas da Ouvidoria. |
| Monitoramento do canal de denúncias | Realizado de forma manual atualmente, poderia ser sistematizado. |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Com isso, a pesquisa cumpriu com seu objetivo de analisar e propor ações de melhoria nos processos de denúncia a ela apresentados.

As sugestões de melhoria aqui evidenciadas não esgotam a possibilidade de outros aprimoramentos. O processo de melhoria contínua passou a ser implementado a partir desta pesquisa, mostrando-se como algo que não se esgota aqui, tendo continuidade, como a própria teoria apontou.

6.1 RECOMENDAÇÕES DE NOVOS TRABALHOS

A pesquisa permitiu concluir que há espaço para melhorias na Ouvidoria do TCE/SC, atendendo os seus objetivos.

Analisando os normativos internos referentes à Ouvidoria, sugere-se, além das adequações à Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017), que seja feita a alteração do conceito de denúncia na Resolução 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008) e na Resolução 149/2019 (SANTA CATARINA, 2019a). Como as expressões “reclamação” e “crítica” permanecem na Resolução TC 28/2008 (SANTA CATARINA, 2008), com descrições idênticas, sugere-se que seja eliminada a tipologia “crítica”, com a inserção da tipologia “elogio”.

E, não obstante tenha sido inserido o tipo de comunicação “denúncia” no Portal do TCE/SC e no aplicativo da Ouvidoria, os normativos internos permanecem com conceitos que dificultam o seu entendimento: “fornecimento de informações relevantes sobre atos administrativos e de gestão praticados por órgãos e entidades da administração pública, sujeitos à jurisdição do Tribunal de Contas”⁷⁵ (SANTA CATARINA, 2008, p. 6) e “comunicações contendo informações relevantes sobre atos administrativos e de gestão praticados por órgãos e entidades da Administração Pública, aptos a subsidiar os procedimentos de controle externo”⁷⁶ (SANTA CATARINA, 2019a, p.20-21).

Sobre o sistema de informática utilizado pela Ouvidoria, cumpre ressaltar que, recentemente, foi publicado o Plano de Ação do Tribunal de TCE/SC para os exercícios de 2021 e 2022, conforme a Portaria TC 248/2021 (SANTA CATARINA, 2021m), constando nela uma iniciativa referente ao aprimoramento do Sistema de Ouvidoria. Consta, também, do Plano de Ação da Ouvidoria de 2021 (SANTA CATARINA, 2021l, p. 5), “buscar, junto à instituição meios visando melhorias no atual sistema da Ouvidoria, ou buscar no mercado, a fim de atender as necessidades da Ouvidoria”.

Considerando essa iniciativa, o sistema não foi observado de forma aprofundada nesta dissertação. Porém, os resultados da pesquisa poderão ser aproveitados ao trabalho, que ocorre em paralelo à pesquisa.

⁷⁵ Art. 5º, inciso V, da Resolução 28/2008.

⁷⁶ Art. 30, inciso II, da Resolução 149/2019.

Cabe avaliar, ainda, se o acompanhamento pelo denunciante de apenas algumas das movimentações do processo são suficientes, ou se isso poderia estar levando a um trabalho desnecessário da Ouvidoria, ao ser consultada sobre a movimentação completa dos processos.

É preciso um projeto de fomento das ouvidorias municipais, tanto no caso de municípios que ainda não as criaram quanto no caso dos que fizeram a criação apenas no papel, sem um funcionamento efetivo. Embora seja uma decisão da alta cúpula da instituição, cita-se que muitos Tribunais de Contas já estão fazendo esse trabalho. Menciona-se, por exemplo, o Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso (TCE/MT), que, recentemente⁷⁷, lançou um projeto para adequar as unidades fiscalizadas à Lei 13.460/2017, instituindo a criação de ouvidorias em todos os órgãos da administração pública estadual e municipais. O TCE/MT vai atuar cobrando e ajudando a implantar a ideia em todos os municípios mato-grossenses, sendo que a partir de 2022 irá fiscalizar e penalizar aqueles que não fizeram a devida implantação.

A existência de prefeituras e câmaras catarinense sem o canal da ouvidoria funcionando, de forma efetiva, acaba por impactar na Ouvidoria do TCE/SC, pois esse canal é o primeiro passo para o cidadão denunciar a ausência na prestação de serviço público, é o primeiro canal para atendimento das reclamações, denúncias e críticas. O envolvimento do cidadão na gestão pública é imprescindível para a democracia.

O ideal é que o cidadão sempre procure primeiro o órgão demandado. E, somente diante dessa impossibilidade, que acione o Tribunal de Contas. Por certo que se não houver uma ouvidoria municipal, uma exigência da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017) e/ou o contato disponível do controle interno respectivo, o Tribunal de Contas será demandado.

O contato com o controle interno respectivo é feito “através de meio eletrônico, postal, telefônico, por fac-símile ou pessoalmente por servidor designado”⁷⁸ (SANTA CATARINA, 2008, p. 7), não havendo um sistema informatizado específico para essa comunicação. Sugere-se, então, o aprimoramento na comunicação com o controle interno das unidades gestoras.

⁷⁷ Em 19/8/2021.

⁷⁸ Conforme art. 10 da Resolução 28/2008.

A questão da deficiência de pessoal deve ser tratada, considerando que a carência de pessoal se dá em todos os setores da instituição, hoje, sendo que recentemente o TCE/SC anunciou a abertura de inscrição para concurso público.

Sugere-se um incentivo aos denunciantes apresentarem o maior detalhamento possível, e se disponíveis, juntar evidências efetivas, a fim de facilitar a análise da denúncia e evitar diligências desnecessárias.

Outra questão a ser avaliada é o tempo de análise. No caso das denúncias, a Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017) estabelece prazo de trinta dias, prorrogável de forma justificada uma vez, por igual período, para a decisão administrativa final ao usuário⁷⁹. A pesquisa de campo permitiu perceber que há uma lacuna referente ao prazo previsto nos normativos internos da Ouvidoria e o prazo da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017). Assim, recomenda-se que o regramento interno seja atualizado para a utilização do prazo de 30 dias, registrando, contudo, a imensa dificuldade de cumprimento de exíguo prazo em uma Ouvidoria que não apenas recebe a denúncia, como, também, faz a sua apuração.

É de grande importância observar o tempo para que a denúncia seja analisada e respondida, a fim de atender a Lei de Defesa do Usuário do Serviço Público (BRASIL, 2017). Destarte, evidencia-se a importância da análise e o consequente aperfeiçoamento dos processos numa perspectiva de melhoria contínua da tramitação e do fluxo das informações que nascem da Ouvidoria, com atendimento à toda a legislação pertinente. Entende-se, também, a relevância da presente pesquisa, considerando a crescente demanda das Ouvidorias, incluindo a do TCE/SC, principalmente se levarmos em conta algumas das exigências da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017).

Com relação à pesquisa de opinião (satisfação), registra-se que muitos Tribunais de Contas trazem essa pesquisa imbricada no sistema informatizado da própria Ouvidoria, quando é encaminhada a resposta ao usuário, o que tende a proporcionar uma maior adesão nas respostas.

Poderia ser feito, também, um trabalho considerando a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei 13.709/2018) (BRASIL, 2018) e todas as exigências da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017).

⁷⁹ Conforme o art. 16, *caput*, da Lei 13.460/2017.

Considerando o contexto, verifica-se que, ao efetivar melhorias dentro da Ouvidoria, desde o fornecimento de informações suficientes e na forma de expor essa informação, recepção, acolhimento e tramitação, identificando as práticas adequadas e eventuais ajustes necessários, o TCE/SC facilitará/estimulará o cidadão a manifestar seu descontentamento, promovendo o controle social e a consequente melhoria dos serviços públicos, com o cumprimento da lei pertinente.

Embora os aprimoramentos no setor da Ouvidoria sejam importantes, toda a instituição deve ser envolvida.

Nesse sentido, a proposição de ações de melhoria contínua nos processos de denúncia certamente aperfeiçoará o trabalho, bem como as operações da ouvidoria.

REFERÊNCIAS

ABREU, A.; MORAES, C. R. B. de; WOIDA, L. M. Gestão do conhecimento como apoio à melhoria contínua: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. **Informação & Informação**, Londrina, v. 19, n. 1, p. 112 – 145, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2014v19n1p112>. Acesso em: 13 set. 2021.

AIRES, F. de K. M. V. . **A participação da sociedade civil no controle das contas públicas municipais através da ouvidoria do tribunal de contas do estado do Piauí**. 2017. Tese (doutorado em políticas públicas) – Centro de Ciências Humanas e Letras, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpi.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1153/TESE%20FABIA%20DE%20KASSIA%20-%20PDF%20%2014%20dez.%202017.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 set. 2021.

ARRUDA, A. M. F.; TELES, J. T. A importância do controle social nos gastos públicos. **Revista Razão Contábil e Finanças**, Fortaleza, v. 1, n. 1, 2010. Disponível em: <http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/3>. Acesso em: 16 abr. 2021.

ATRICON – Associação dos Membros dos Tribunais de Contas. **Ouvidorias dos Tribunais de Contas: o aprimoramento de suas atividades**. Cuiabá: PubliContas, 2019. Disponível em: https://www.atricon.org.br/wp-content/uploads/2019/10/publication_carlos_ranna.pdf. Acesso em: 6 abr. 2021.

AZEVEDO, V. M. de. **O atendimento de demandas da sociedade: uma análise do tribunal de contas do estado de Pernambuco**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7796/Vilma%20Mendon%c3%a7a.pdf?sequence=1>. Acesso em: 6 abr. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRETO, W. D. S. **Controle da gestão pública e participação cidadã: a experiência da ouvidoria do tribunal de contas de Pernambuco**. 2009. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6668>. Acesso em: 10 jan. 2021.

BARRETO, W. da C. S. O fortalecimento do Tribunal de Contas e a busca de um novo sistema de combate à corrupção. **Revista Controle: Doutrina e Artigos, [S.l.]**, v. 10, n. 1, p. 243-256, jun., 2012.

BESSANT, J., CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. **Technovation**, Essex, v. 21, n. 1, p. 67-77, 2001. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00023-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00023-7). Acesso em: 20 jan. 2021.

BEZERRA, G. C.; CARVALHO, R. M. C. M. de O.; LYRA, M. R. C. C. Modelo de excelência em gestão pública: o caso da estação ecológica de Caetés. **Ambiente & sociedade**, São Paulo, v. 21, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc0321r3vu18L4AO>. Acesso em: 21 ago. 2020.

BIANCHINI, W. Melhoria dos processos de retaguarda. *In*: VALLE, R.; OLIVEIRA, S.B. (Org.) **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**. São Paulo: Editora Atlas, 2013. Cap. 7, p.185-195.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago., 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>. Acesso em: 20 jan. 2021.

BRASIL. **Constituição Política do Império do Brazil (de 25 de março de 1824)**. Rio de Janeiro, 22 de abril de 1824. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto 966-A, de 7 de novembro de 1890**. Cria um Tribunal de Contas para o exame, revisão e julgamento dos actos concernentes à receita e despesa da República. 7 de novembro de 1890. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1851-1899/D00966-A.html. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil (de 24 de fevereiro de 1891)**. Nós, os representantes do povo brasileiro, reunidos em Congresso Constituinte, para organizar um regime livre e democrático, estabelecemos, decretamos e promulgamos a seguinte. Rio de Janeiro, 24 de fevereiro de 1891. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao91.htm. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil (de 16 de julho de 1934)**. Nós, os representantes do povo brasileiro, pondo a nossa confiança em Deus, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para organizar um regime democrático, que assegure à Nação a unidade, a liberdade, a justiça e o bem-estar social e econômico, decretamos e promulgamos a seguinte. Rio de Janeiro, 16 de julho 1934. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 10 de novembro de 1937**. Rio de Janeiro, 10 de novembro de 1937. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto-Lei 579, de 30 de julho de 1938**. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Rio de Janeiro, 30 de julho de 1938. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-publicacaooriginal-126972-pe.html>. Acesso em: 3 mai. 2021.

BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil (de 18 de setembro de 1946)**. Rio de Janeiro, 18 de setembro de 1946. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1967**. Brasília, 24 de janeiro de 1967a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, em 25 de fevereiro de 1967b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 3 mai. 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 7 jul. 2020.

BRASIL. **Emenda Constitucional 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 4 de junho de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar 131, de 27 de maio de 2009**. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, 27 de maio de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em: 6 abr. 2021.

BRASIL. **Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, 18 de novembro de 2011a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 28 ago. 2020.

BRASIL. **Lei 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, 26 de junho de 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13460.htm. Acesso em: 28 ago. 2020.

BRASIL. **Lei 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, 14 de agosto de 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 4 abr. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Auditoria Governamental. **Programa de Aprimoramento Profissional em Auditoria – PROAUDI**. Brasília, 2011b. Disponível em: revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/157/154. Acesso em 16 abr. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria-Geral de Controle Externo. **Técnica de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos**. Brasília, 2000. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/tecnica-de-auditoriaindicaadores-de-desempenho-e-mapa-de-produtos.htm>. Acesso em: 3 mai. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Casa dos Contos: catálogo da exposição / Museu do Tribunal de Contas da União** Ministro Guido Mondin. Brasília: TCU, 2015. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A25CC7BF63015CE5BFF5BD63F5&inline=1>. Acesso em: 11 nov. 2020.

BRITTO, C. A. O Regime Constitucional dos Tribunais de Contas. *In*: SOUZA, A. J. de *et al.* **O Novo Tribunal de Contas: órgão protetor dos direitos fundamentais**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005. p. 59-75.

CAFFYN, S. "Development of a continuous improvement self-assessment tool", **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 19, n. 11, p. 1138-1153, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01443579910291050>. Acesso em 14 set. 2021.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: EDG, 1999.

CARDOSO, A. S. R. **Ouvidoria pública como instrumento de mudança**. Brasília: IPEA, 2010. (Texto para discussão, n. 1480).

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de Direito Administrativo**. 24 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

CARVALHO, S. L. da S. A interação cidadão-tribunais de contas: uma perspectiva republicana. **Revista TCE-RJ**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 104-125, jan./jun. 2009.

CASTRO, J. N. de. O controle social nos consórcios públicos. *In*: PIRES, M. C. S.; BARBOSA, M. E. B. (Coord.). **Consórcios públicos**: instrumento do federalismo cooperativo. Belo Horizonte: Fórum, 2008. p. 339-353.

CASTRO, R. B. de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006. Salvador. **Anais eletrônicos [...]**. Salvador: ANPAD, 2006. p.1-11.

CAVALCANTE, J. R. B; RODRIGUES, J. S. Caminhos da democracia participativa: participação popular nos Tribunais de Contas. **Revista Controle**, Fortaleza, v. 15, n.2, p. 344-379, jul/dez, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522431>. Acesso em: 20 jan. 2021.

CAVALCANTE, M. L. S. A. Ouvidorias Públicas: Conceito, Papel, Evolução e Qualidade no Controle Social. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 266-281, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v12i2.117>. Acesso em: 7 jul. 2020.

CHEN, Y. T.; CSILLAG, J. M.; CATTINI, O. Melhoria contínua continua? Conceitos, Vertentes e Tendências. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010. Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gol1817.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2021.

COELHO, J. O tribunal de contas como tribunal de justiça. **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, v. 74, n.3, p. 261-288, mar., 1957. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/239/279>. Acesso em: 11 jul. 2021.

CORRÊA, M. Argumentação jurídica da efetividade como princípio de conformidade dos direitos fundamentais sociais no estado contemporâneo. **Revista Extensão em Foco**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 153-171, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/extensao/article/view/1441>. Acesso em: 10 jan. 2021.

COSTA, M. B. da. **Accountability e controle social**: proposta de modelo de compartilhamento da informação e do controle sobre recursos públicos repassados para projetos nas áreas do turismo, esporte e cultura pelo Estado de Santa Catarina, visando a coprodução do controle. 124 p. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000023/000023c8.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, M. C. M. T. *et al.* Controle interno em municípios brasileiros: uma análise das controladorias-gerais dos municípios diante do modelo da Controladoria Geral da União. **Revista de Gestión Pública**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 297-328, jul./dez., 2014. Disponível em: https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/teixeira_-_controle_interno_em_municipios_brasileiros_uma_analise_das_controladorias_gerais_dos_municipios.pdf. Acesso em: 16 abr. 2021.

DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

DE MARIO, C. G. **Ouvidorias Públicas Municipais no Brasil**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 14., Rio de Janeiro, 28 a 31 de julho de 2009. **Anais Eletrônicos [...]**. Rio de Janeiro, 2009.

DIAGNÓSTICO de integridade e governo aberto: integridade nos estados. São Paulo: Transparência Internacional, [2020?].

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DIEGUES, G. C. O controle social e participação nas políticas públicas: o caso dos conselhos gestores municipais. **Revista NAU Social**, [S.l.], v. 4, n. 6, maio/out., 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31241/18609>. Acesso em: 18 out. 2020.

DUARTE, T. **A possibilidade da investigação a 3**: reflexões sobre triangulação (metodológica). Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, 2009. (CIES e-Working Paper, n. 60/2009). Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1319>. Acesso em: 15 ago. 2020.

ESPÍRITO SANTO. Tribunal de Contas do Estado. **Conta pra gente**. Vitória, 2021a. Disponível em: <https://www.tcees.tc.br/ouvidoria/conta-pra-gente/>. Acesso em: 18 abr. 2021.

ESPÍRITO SANTO. Tribunal de Contas do Estado. **Notícia de irregularidade**. Vitória, 2021b. Disponível em: <https://www.tcees.tc.br/ouvidoria/conta-pra-gente/>. Acesso em: 18 abr. 2021.

ESPÍRITO SANTO. Tribunal de Contas do Estado. **Carta de serviços ao usuário**. TCE/ES: Vitória, 2021c. Disponível em: <https://www.tcees.tc.br/wp-content/uploads/2019/05/carta-servicos-tce-es.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2021.

FERREIRA JÚNIOR, A. de M. **O bom controle público e as cortes de contas como tribunais da boa governança**. 2015. Dissertação (mestrado em direito) – Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/134784>. Acesso em: 20 jan. 2021.

FERREIRA, A. R. **Análise e melhoria de processos**. Coordenação Geral de Projetos de Capacitação. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eixo**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 1-16, jan.-jun., 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.19123/eixo.v1i1.16>. Acesso em: 20 jan. 2021.

FRAGA, I. D. **Mapeamento e modelagem de processos como ferramentas de melhoria da gestão na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia**. 239 f. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2015. Disponível em <https://www.ufrb.edu.br/mpgestaoppss/dissertacoes/category/11-2015?download=71:igor-dantas-fraga>. Acesso em: 25 jan. 2020.

GARCIA, E; ALVES, R. P. **Improbidade administrativa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2006.

GARCIA, R. L. M. **Eficiência em órgãos públicos: uma proposta de indicadores**. 2008. 87f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3298>. Acesso em: 20 jan. 2021.

GHELMAN, S. **Adaptando a Balanced Scorecard aos Preceitos da Nova Gestão Pública**. 2006. 86f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Maestria/Ingeniera%20Industrial%20-%20Internacionales/SilvioGhelman.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODINHO FILHO, M.; UZSOY, R. Estudo do efeito de programas de melhoria contínua em variáveis do chão de fábrica na relação entre tamanho de lote de produção e lead time. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 137-148, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100011>. Acesso em: 20 jan. 2021.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. 2009. 187f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4652>. Acesso em: 20 jan. 2021.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Melhoria contínua e aprendizagem organizacional: múltiplos casos em empresas do setor automobilístico. **Gestão &**

Produção, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 473-486, 2011. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300003>. Acesso em: 5 ago. 2020.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa. Esta é a questão? **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n.2, p. 201-210, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>. Acesso em: 20 jan. 2021.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books Editora, 1993.

HEIDEMANN, F. G. Ética de responsabilidade: sensibilidade e correspondência a promessas e expectativas. *In*: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Org.) **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. 3. ed. Brasília: UNB, 2014.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HYLAND, P.; BOER, H. A continuous innovation framework: some thoughts for consideration. *In*: CINET CONFERENCE, 7th, 2006, Lucca. **Proceedings of the 7th International CINET conference 2006: CI and sustainability - Designing the road ahead**, Lucca, 2006.

INSTITUTO RUI BARBOSA. **Carta Compromisso das Ouvidorias dos TCS 2020**. Instituto Rui Barbosa, 2020a. Disponível em: https://irbcontas.org.br/wpfd_file/carta-compromisso-das-ouvidorias-dos-tcs-2020/. Acesso em: 22 set. 2021.

INSTITUTO RUI BARBOSA. Comitê Técnico das Corregedorias, Ouvidorias e Controle Social. **Pesquisa IRB - Instituto Rui Barbosa**. 2020b. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/biblioteca/pesquisa-irb-sobre-as-ouvidorias/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

IRANI, Z.; BESKESE, A.; LOVE, P. E. D. Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. **Technovation**, Essex, v. 24, p. 643-650, 2004. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00128-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00128-1). Acesso em: 20 jan. 2021.

JØRGENSEN, F.; BOER, H.; LAUGEN, B. T. CI Implementation: An Empirical Test of the CI Maturity Model. **Creativity & Innovation Management**, vol. 15, no. 4, p. 328-337, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00404.x>. Acesso em: 10 jan. 2021.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. 8. ed. rev. ampl. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

LIMA NETO, F.; DURÁN, P. R. F. Ouvidorias públicas e conselhos de políticas: avanços e desafios na democratização da participação social e nas relações entre estado e sociedade. *In*: MENEZES, R. do A.; CARDOSO, A. S. R. (Org.).

Ouvidoria pública brasileira: reflexões, avanços e desafios. Brasília: Ipea, 2016.

MALAFAIA, F. C. B. **Controle social e controle externo podem interagir?**

Avaliação as práticas do TCE-TO no estímulo à participação cidadã. 2011.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10184/1422898.pdf>.

Acesso em: 20 mar. 2021.

MARANHÃO, J. Tribunal de Contas. Natureza jurídica e posição entre os poderes.

Revista de Informação Legislativa, [S.l.], v. 27, n. 106, p. 99-102, abr./jun. 1990.

Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/175776>. Acesso em: 20 jan. 2021.

MARTINHO, G. B. **Melhoria de processos em empresas do setor de varejo no**

Brasil: estudos de caso. 2011. 132f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) –

Escola Politécnica da universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em

[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-31102011-](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-31102011-123456/publico/Dissertacao_Gabriel_Bassetti_Martinho.pdf)

[123456/publico/Dissertacao_Gabriel_Bassetti_Martinho.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-31102011-123456/publico/Dissertacao_Gabriel_Bassetti_Martinho.pdf). Acesso em: 20 jan. 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno.** 15 ed. São Paulo: Editora

Revista dos Tribunais, 2011.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, P. H. **Administração:**

conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2002.

MENEZES, R. do A. **A atuação das ouvidorias públicas federais como**

instâncias de controle e participação social no Brasil. Brasília: Ipea, 2017.

(Texto para discussão, n.2286). Disponível em:

http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7715/1/td_2286.pdf. Acesso em: 15 jul. 2020.

MIKI, M. S.; ZOGAHIB, A. L. N.; BITTENCOURT, M. A. Cidadão fiscal: avaliação do papel do TCE-AM no fomento do controle social. **Amazon Business**

Research, Manaus, n. 1, jul./dez., 2017. Disponível em:

<http://periodicos.uea.edu.br/index.php/abr/article/view/1080>. Acesso em: 10 jan. 2021.

MORAES, A. de. **Reforma administrativa**: Emenda Constitucional nº 19/98. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, T. C. **O processo de modernização dos tribunais de contas no contexto da reforma do estado no brasil**. 2006. São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2380/99749.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2021.

NICÁCIO, C.S.; DIAS, M.T.F.; GUSTIN, M.B.D.S. **(Re)pensando a pesquisa jurídica**. São Paulo: Almedina Brasil, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556270319/>. Acesso em: 03 mai. 2021

OJEDA, M. G. Capital social y clientelismo: otra limitación para el control social. **Revista de la Universidad Bolivariana**, Santiago, v. 10, n. 29, 2011. Disponível em: <https://polis.ulagos.cl/index.php/polis/article/view/786>. Acesso em: 10 jan. 2021.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos**: Pensar, Agir e Aprender. São Paulo: Bookman, 2009.

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**. Curitiba, 2020a. Disponível em <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/ouvidoria/74/area/53>. Acesso em: 15 nov. 2020.

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado. **Cadastrar**: Escolha o tipo de manifestação. Curitiba: 2020b. Disponível em: <https://servicos.tce.pr.gov.br/TCEPR/Tribunal/Ouvidoria/Atendimentos/Atendimento/Cadastrar>. Acesso em: 15 nov. 2020.

PASCOAL, V. F.; FARIAS, W. B. de. O papel dos tribunais de contas no fortalecimento do controle social: o Programa *TCE*ndo Cidadania do TCE-PE. **Revista TCEMG**, Belo Horizonte, ano 30, p. 154-167, 2012. Edição especial. Disponível em: <https://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1685.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2021.

PASOLD, C. L. **Metodologia da pesquisa jurídica**. 12 ed. São Paulo: Conceito Editorial, 2011.

PASOLD, C. L. **Personalidade e comunicação**. Florianópolis: Plus Saber. 2002.

PEREIRA, R. M. **O controle social na gestão pública**: as funções de fiscalização e de ouvidoria dos Tribunais de Contas do Brasil. 2003. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/7868>. Acesso em: 20 jan. 2021.

PINTO, E. P. **Gestão empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

PINTO, L. M. R. S. Considerações acerca do papel do controle da gestão pública à luz do paradigma do estado democrático de direito. *In*: PIRES, M. C. S.; BARBOSA, M. E. B. (Coord.). **Consórcios públicos**: instrumento do federalismo cooperativo. Belo Horizonte: Fórum, 2008. p. 301-314.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Contas do Estado. **Cartilha para ouvidorias públicas**. Porto Alegre: TCE/RS, 2017. Disponível em <https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2020/04/cartilha-ouvidorias-publica.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: Denúncias, Reclamações, Sugestões e Elogios. Porto Alegre, 2021a. Disponível em: <http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/ouvidoria>. Acesso em: 18 abr. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: Canal do Controle Social. Porto Alegre, 2021b. Disponível em: <http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/ouvidoria>. Acesso em: 18 abr. 2021.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: Avaliação dos Serviços. Porto Alegre, 2021c. Disponível em: <http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/ouvidoria>. Acesso em: 18 abr. 2021.

ROCHA, D. G. da. **As duas faces de Jano nos Tribunais de Contas Brasileiros no auxílio ao exercício do controle social sobre a administração pública**. 2017. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/18741/Tese_Diones_2017_depositada.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 20 mar. 2021.

SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Institui a Constituição Estadual do Estado de Santa Catarina, de 25 de agosto de 1935. Disponível em: http://www.alesc.sc.gov.br/sites/default/files/Const_Est_1935.pdf. Acesso em: 4 nov. 2020.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**: Promulgada em 23 de julho de 1947. Institui a Constituição Estadual do Estado de Santa Catarina, de 23 de julho de 1947. Disponível em: http://www.alesc.sc.gov.br/sites/default/files/Const_Est_1947.pdf. Acesso em: 4 nov. 2020.

SANTA CATARINA. Assembleia Legislativa. **Projeto de Lei 141/1950**. Cria o Tribunal de Contas do Estado e dá outras providências.

SANTA CATARINA. **Lei 1366, de 4 de novembro de 1955**. Cria o Tribunal de Contas do Estado e dá outras providências. Florianópolis, 4 de novembro de 1955. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/sc/lei-ordinaria-n-1366-1955-santa-catarina-cria-o-tribunal-de-contas-do-estado-e-da-outras-providencias-1961-12-19-versao-consolidada>. Acesso em: 11 abr. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas. **Lei complementar (estadual) 202, de 15 de dezembro de 2000**. Institui a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Tribunal de Contas de Santa Catarina. Florianópolis: TCE/SC, 2000. Disponível em: [http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/LEI%20ORGANICA%20CONSOLIDADA%20\(de%20acordo%20com%20a%20LCE%20666-2015\).pdf](http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/LEI%20ORGANICA%20CONSOLIDADA%20(de%20acordo%20com%20a%20LCE%20666-2015).pdf). Acesso em: 2 ago. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas. **Resolução TC 006/2001**. Institui o Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: TCE/SC, 2001. Disponível em: http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/regimento_interno_consolidado_08112018.pdf. Acesso em: 28 ago. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas. **TCE: controle público e cidadania**. Florianópolis: Tribunal de Contas, 2003.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas. **Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina: 50 anos de história**. Florianópolis: Tribunal de Contas, 2006.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas. **Resolução 28/2008**. Institui a unidade de Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Florianópolis: TCE/SC, 2008. Disponível em: https://www.tcsc.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N.%20TC-%2028-2008%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em: 18 out. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Resolução 89, de 28 de abril de 2014**. Dispõe sobre a estrutura e a competência dos Órgãos Auxiliares do Tribunal de Contas do Estado, e dá outras providências. Florianópolis, 07 maio 2014. Disponível em: https://www.tcsc.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%2089-2014%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em: 16 out. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **O tribunal de contas de Santa Catarina quer ouvir você**. 2. ed. Florianópolis: TEC/SC, 2015. Disponível em http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/cartilha_ouvidoria_2015_site_0.pdf. Acesso em: 30 nov. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Resolução 149, de 22 de maio de 2019**. Dispõe sobre a estrutura e a competência dos órgãos auxiliares do Tribunal de Contas do Estado De Santa Catarina, e dá outras providências. Florianópolis, 08 maio 2019a. Disponível em:

http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N.%20TC%200149-2019%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em: 18 out. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas. **Portaria TC-337, de 26 de junho de 2019**. Dispõe sobre a organização administrativa do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, e dá outras providências. Florianópolis, 25 jun. 2019b.

Disponível em:

http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/PORTARIA%20N.TC%200337-2019%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em: 18 out. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Pesquisa de opinião da ouvidoria - 1º quadrimestre de 2019**. Florianópolis: TCE/SC, 2019c. Disponível em:

<https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/Pesquisa%20de%20Opini%C3%A3o%202019.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas. **Portaria TC-292, de 21 de maio de 2019**. Constitui comissão para a reformulação do Portal do Tribunal de Contas de Santa Catarina. Florianópolis, 21 maio 2019d. Disponível em:

https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/PORTARIA%20N.TC%200292-2019%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em: 5 ago. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Instituição**. Florianópolis, 2020a. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/content/instituicao>. Acesso em: 15 nov.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: o que faz. Florianópolis, 2020b. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/content/ouvidoria-0>. Acesso em: 15 nov. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: dúvidas frequentes. Florianópolis, 2020c. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/ouvidoria/duvidas-frequentes>. Acesso em: 2 ago. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: como recorrer. Florianópolis, 2020d. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/content/ouvidoria-0>. Acesso em: 2 ago. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: pra que serve. Florianópolis, 2020e. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/ouvidoria/praque-serve>. Acesso em: 2 ago. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: menu de navegação das comunicações. Florianópolis, 2020f. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/content/ouvidoria-0>. Acesso em: 2 ago. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: formulário “Fale com a Ouvidoria”. Florianópolis, 2020g. Disponível em: http://ouvidoria.tce.sc.gov.br/ouvidoria/orgaos/809/fale_ouvidor.php. Acesso em: 4 nov. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Denúncias e Representações**. Florianópolis, Tribunal de Contas do Estado, 2020h. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/denuncias-representacoes>. Acesso em: 8 abr. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Tribunal de Contas do Estado Relatório de atividades do TCE/SC 200 dias (RA 200)**: trabalho realizado durante o período de suspensão das atividades presenciais em razão da pandemia de Covid-19, entre 18 de março e 4 de outubro de 2020. [Recurso eletrônico]. Florianópolis: TCE/SC, 2020i. Disponível em http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/RA_200_DIAS_FINAL.pdf. Acesso em: 14 dez. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Plano de Integridade de 2020**. Florianópolis: TCE/SC, 2020j. Disponível em http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/Plano%20de%20Integridade%202020_0.pdf. Acesso em: 11 nov. 2020.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Pesquisa de opinião da ouvidoria – exercício de 2020**. Florianópolis: TCE/SC, 2020k. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/2021-03/Relatorio%20pesquisa%20de%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20dos%20servi%C3%A7os%20de%20Ouvidoria%20do%20TCE_2020%20-%20gr%C3%A1ficos%20corretos.pdf. Acesso em: 19 set. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Organograma resumido**. Florianópolis, 2021a. Disponível em: http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/ORGANOGRAMA_TCE_RESUMIDO.pdf. Acesso em: 25 jan. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: relatórios. Florianópolis, 2021b. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/content/ouvidoria-relatorios>. Acesso em: 3 abr. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: relatório anual de 2020. Florianópolis, 2021c. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/Anual%202020_0.pdf. Acesso em: 19 abr. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Carta de serviços da ouvidoria**. Florianópolis: TCE/SC, 2021d. Disponível em <https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/2021-03/CARTA%20DE%20SERVI%C3%87OS%20OUVIDORIA%20TCESC%202021.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas. **Portaria TC-29, de 23 de fevereiro de 2021**. Altera a Portaria TC-292/2019, que constitui comissão para a reformulação do portal do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: TCE/SC, 2021e. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/PORTARIA%20N.TC%2029-2021%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em: 8 ago. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**. Florianópolis, 2021f. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/ouvidoria>. Acesso em: 8 ago. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Formulário “Fale com a Ouvidoria”**. Página inicial. Ouvidoria. Florianópolis, 2021g. Disponível em: http://ouvidoria.tce.sc.gov.br/ouvidoria/orgaos/809/fale_ouvidor_site.php. Acesso em: 8 ago. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Transparência e Acesso à Informação**: formulário para solicitação de informação via Lei de Acesso à Informação. Florianópolis, 2021h. Disponível em: <http://servicos.tce.sc.gov.br/sic/sic/>. Acesso em: 8 ago. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: Dúvidas frequentes. Florianópolis, 2021i. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/content/ouvidoria-duvidas-frequentes>. Acesso em: 8 ago. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: comunicações. Florianópolis, 2021j. Disponível em: http://ouvidoria.tce.sc.gov.br/ouvidoria/orgaos/809/fale_ouvidor_site.php. Acesso em: 8 ago. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Informações dos municípios**. Florianópolis, 2021k. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/informacoes-dos-municipios>. Acesso em: 9 ago. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. Portal. **Ouvidoria**: Plano de Ação 2021. TCE/SC, Florianópolis, 2021l. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/Plano%20de%20A%C3%A7%C3%A3o%202021%20Ouvidoria%20-.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2021l.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Portaria TC 248, de 16 de agosto de 2021**. Plano de Ação do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) para os exercícios de 2021 e 2022. Florianópolis: TCE/SC, 2021m. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/PORTARIA%20N.TC%20248-2021%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em: 22 set. 2021.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Portaria TC 115, de 27 de abril de 2021**. Institui a unidade de Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Florianópolis: TCE/SC, 2021n. Disponível em: https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/leis_normas/PORTARIA%20N.TC%20115-2021%20CONSOLIDADA.pdf. Acesso em: 22 set. 2021.

SANTOS, S. F. M. dos. **Melhoria de processos**: um estudo de caso aplicado em um órgão da administração pública municipal. 2012. 78f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/78317/000892016.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26 abr. 2021.

SIRAQUE, V. **Controle social da função administrativa do Estado**: possibilidades e limites na Constituição de 1988. São Paulo: Saraiva, 2005.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, N; *et al.* **Gerenciamento de operações e de processos**: princípios e práticas de impacto estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOUZA, L. G. **Capacidade absorptiva e aprendizagem**: a contribuição estratégica de ouvidoria do Tribunal de Contas Estadual. 2016. 131f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Programa Mestrado Acadêmico em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2016. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Luiz%20Gonzaga%20de%20Souza.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2020.

SPINK, P.; TEIXEIRA, M. A. A disponibilidade de ser controlado: o controle social da administração pública. *In*: GUEDES, A. M.; FONSECA, F. (Orgs.). **Controle social na administração pública**: cenário, avanços e dilemas no Brasil. São Paulo: Cultura Acadêmica; Oficina Municipal; Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TAFFAREL, N. S. **Accountability e controle social**: um estudo sobre a ouvidoria do tribunal de contas do estado do rio grande de sul. 2017. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/177658/001063935.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 mar. 2021.

TAVARES, J. B. T. O TCE-SP, as Fundações de Apoio e a Constituição Federal. **Revista digital de direito administrativo**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/119586/122697>. Acesso em: 20 mar. 2021.

TEIXEIRA, E. C. **Sociedade civil e participação cidadã no poder local**. Salvador: UFBA, 2000.

TOCANTINS. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**. Página inicial. Ouvidoria. Palmas: 2020a. Disponível em: <https://www.tce.to.gov.br/>. Acesso em: 15 nov. 2020.

TOCANTINS. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: tipos de manifestação ao cidadão. Palmas: 2020b. Disponível em: <https://ouvidoria.tce.to.gov.br/>. Acesso em: 15 nov. 2020.

TOCANTINS. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: cadastro de manifestação. Palmas: 2020c. Disponível em <http://www.tce.to.gov.br/ouvidoria/externo/cadastro.do>. Acesso em: 15 nov. 2020.

TOCANTINS. Tribunal de Contas do Estado. **Ouvidoria**: pesquisa de satisfação. Palmas: 2020d. Disponível em https://ouvidoria.tce.to.gov.br/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=162. Acesso em: 15 out. 2021.

TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WU, C. W.; CHEN, C. L. An integrated structural model toward successful continuous improvement activity. **Technovation**, Essex, v.26, n. 5, p. 697–707, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.002>. Acesso em: 20 jan. 2021.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

Questionário

- 1) É possível a formalização de denúncia anônima⁸⁰? (sim, não, em parte)
 - 1.1) Em caso positivo, pode ser considerado um incentivo à participação do cidadão? Justifique.
- 2) É possível o acompanhamento (por parte do denunciante) das medidas adotadas com base na denúncia?⁸¹ (sim, não, não sei informar)
 - 2.1) Em caso positivo, como ocorre? Caso existam sugestões de melhoria, favor informar.
- 3) O denunciante é informado sobre as medidas adotadas ao final da apuração da denúncia?⁸². (sim, não, não sei informar)
 - 3.1) Em caso positivo, como ocorre?
- 4) Há um fluxograma definido para o encaminhamento das denúncias recebidas?⁸³ (sim, não, não sei informar)
 - 4.1) Em caso positivo, há direcionamento para um órgão central responsável por sua apuração?⁸⁴ (sim, não, não sei informar)
 - 4.2) Em caso negativo, como é feito?

⁸⁰ Critério constante do “Diagnóstico de Integridade e Governo Aberto” (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL, s/d).

⁸¹ Critério constante do “Diagnóstico de Integridade e Governo Aberto” (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL, s/d).

⁸² Vide art. 12, parágrafo único, V, da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017).

⁸³ Critério constante do “Diagnóstico de Integridade e Governo Aberto” (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL, s/d).

⁸⁴ Critério constante do “Diagnóstico de Integridade e Governo Aberto” (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL, s/d).

5) Você tem conhecimento das rotinas operacionais das denúncias que chegam via Ouvidoria? Em caso positivo, poderia descrever? (sim, não, não sei informar)

5.1) Em caso positivo, poderia descrever?

6) Há divulgação regular de estatísticas sobre as denúncias recebidas via Ouvidoria e as medidas adotadas? (sim, não, não sei informar)

6.1) Em caso positivo, de que forma é feita? ⁸⁵

7) Há definição de metas e indicadores de desempenho quanto ao prazo de atendimento das denúncias via Ouvidoria e à satisfação dos usuários denunciadores⁸⁶? (sim, não, não sei informar)

7.1) Em caso negativo, caso existam sugestões quanto a isso, favor mencionar.

8) Há definição de manuais de rotinas internas e/ou procedimentos operacionais da Ouvidoria? (sim, não, não sei informar)

8.1) Em caso positivo, esses manuais ou procedimentos contêm, no mínimo, conceitos, princípios, canais de comunicação, classificação das manifestações, procedimentos para atendimento com prazo de resposta, procedimentos para elaboração de relatórios estatísticos, procedimentos de elaboração de relatórios com proposição de melhorias? ⁸⁷ (sim, não, não sei informar)

⁸⁵ Critério constante do “Diagnóstico de Integridade e Governo Aberto” (TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL, s/d).

⁸⁶ Item 9 da carta compromisso elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (ENCO), que foi realizado na data de 9 a 10 de novembro de 2020.

⁸⁷ Item 12 da carta compromisso elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (ENCO), que foi realizado na data de 9 a 10 de novembro de 2020.

9) O sistema da Ouvidoria faz acompanhamento e controle quanto aos prazos? (sim, não, não sei informar)

9.1) Em caso negativo, você tem alguma sugestão de melhoria quanto a isso?

10) As informações referentes às denúncias da Ouvidoria tramitam entre os setores do TCE/SC exclusivamente pelo sistema da Ouvidoria ou por outras formas? (sim, não, não sei informar)

10.1) Em caso negativo, especifique. Caso existam sugestões de melhoria, favor mencionar.

11) O sistema informatizado utilizado pela Ouvidoria dá suporte às suas atividades? ⁸⁸ (sim, não)

11.1) Por favor, justifique sua resposta.

12) O fomento à implantação e/ou aperfeiçoamento das Ouvidoria dos jurisdicionados poderia reduzir o número de denúncias apresentadas na Ouvidoria do TCE/SC? ⁸⁹ (sim, não)

12.1) Por favor, justifique sua resposta.

13) A Ouvidoria protege as informações pessoais do usuário com restrição de acesso⁹⁰?

⁸⁸ Item 14 da carta compromisso elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (ENCO), que foi realizado na data de 9 a 10 de novembro de 2020.

⁸⁹ Item 24 da carta compromisso elaborada durante o Encontro Nacional de Corregedorias e Ouvidorias dos Tribunais de Contas (ENCO), que foi realizado na data de 9 a 10 de novembro de 2020.

⁹⁰ Vide art. 10, §7º, da Lei 13.460/2017 (BRASIL, 2017).

- 13.1)** Em caso negativo, especifique. Caso existam sugestões de melhoria, favor mencionar. (sim, não, não sei informar)
- 14)** Qual o tempo médio de análise (até resposta final) das denúncias que chegam via Ouvidoria?
- 14.1)** Você tem alguma sugestão de melhoria quanto a isso?
- 15)** Você sabe informar quais tipos de denúncias via Ouvidoria demandam maior tempo de análise até a resposta final?
- 15.1)** Em caso positivo, especifique e justifique. Caso existam sugestões de melhoria, favor mencionar. (sim, não, não sei informar)
- 16)** Sabe informar quais tipos de denúncia via Ouvidoria demandam menor tempo de análise até a resposta final? (sim, não, não sei informar)
- 16.1)** Por favor, justifique sua resposta.
- 17)** Quais os principais fatores que interferem no tempo de análise das denúncias que chegam via Ouvidoria? Caso existam sugestões de melhoria, favor mencionar.
- 18)** Em sua opinião, o tempo de análise e resposta para as denúncias da Ouvidoria do TCE/SC é satisfatório? (sim, não)
- 18.1)** Por favor, justifique sua resposta.
- 19)** Em sua opinião, quais medidas poderiam agilizar o fluxo e o tratamento das denúncias da Ouvidoria do TCE/SC?

- 20)** Feito o monitoramento do canal de denúncias identificando o número e os tipos de denúncias, bem como o que ocorreu com as denúncias recebidas?⁹¹ (sim, não, não sei informar)
- 20.1)** Em caso positivo, de que forma é feito? Caso existam sugestões de melhoria, favor mencionar.
- 21)** Há confidencialidade e sigilo no recebimento e tratamento da denúncia via Ouvidoria^{92 93}? (sim, não, não sei informar)
- 21.1)** Em caso positivo, as denúncias são mantidas sigilosas até a decisão definitiva sobre a matéria⁹⁴? (sim, não, não sei informar)
- 21.2)** Caso existam sugestões de melhoria, favor mencionar.
- 22)** O TCE/SC realiza capacitação periódica de pessoal para a avaliação de admissibilidade de denúncias no órgão⁹⁵? (sim, não, não sei informar)

⁹¹ Vide questão 20 do questionário autoavaliativo do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), operacionalizado pelo Sistema e-Prevenção, plataforma de autosserviço disponibilizada para ajudar na implantação de práticas que aprimorem a integridade das organizações, em uma iniciativa desenvolvida no âmbito da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla).

⁹² Questão 21 do questionário autoavaliativo do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), operacionalizado pelo Sistema e-Prevenção, plataforma de autosserviço disponibilizada para ajudar na implantação de práticas que aprimorem a integridade das organizações, em uma iniciativa desenvolvida no âmbito da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla).

⁹³ Critério constante do questionário autoavaliativo do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), operacionalizado pelo Sistema e-Prevenção, plataforma de autosserviço disponibilizada para ajudar na implantação de práticas que aprimorem a integridade das organizações, em uma iniciativa desenvolvida no âmbito da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla).

⁹⁴ Questão 21 do questionário autoavaliativo do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), operacionalizado pelo Sistema e-Prevenção, plataforma de autosserviço disponibilizada para ajudar na implantação de práticas que aprimorem a integridade das organizações, em uma iniciativa desenvolvida no âmbito da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla).

⁹⁵ Questão 22 do questionário autoavaliativo do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), operacionalizado pelo Sistema e-Prevenção, plataforma de autosserviço disponibilizada para ajudar na implantação de práticas que aprimorem a integridade das organizações, em uma iniciativa desenvolvida no âmbito da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla).

- 23)** Em sua opinião, o corpo técnico disponível para atender as demandas da Ouvidoria é suficiente? (sim, não)
- 24)** Em sua opinião, quais ações de melhoria nos procedimentos das denúncias recebidas na Ouvidoria do TCE/SC poderiam ser implementadas, considerando desde a recepção até a resposta final?
- 25)** Quais as principais dificuldades da Ouvidoria atualmente quanto ao fluxo e o tratamento das denúncias?
- 26)** Na sua opinião, o fomento ao funcionamento pleno e efetivo dos portais da transparência das unidades gestoras reduziria o número de denúncias apresentadas na Ouvidoria do TCE/SC? (sim, não, não sei informar)
- 26.1)** Em caso positivo, justifique.
- 27)** Na sua opinião, a disponibilização dos contatos dos controles internos no Portal do TCE/SC reduziria o número de denúncias apresentadas na Ouvidoria do TCE/SC? (sim, não, não sei informar)
- 27.1)** Em caso positivo, justifique.
- 28)** Se você fosse mudar alguma coisa na Ouvidoria, o que deveria ser mudado?