

# Guia para Acreditação Institucional de Ouvidorias

**Residente:** Dora Alves Guimarães Aaltonen  
**Orientadora:** Maria Lucia Bom Angelo



## Guia para Acreditação Institucional de Ouvidorias

**Autora:** Dora Alves Guimarães Aaltonen<sup>1</sup>

**Orientadora:** Maria Lucia Bom Angelo

**Avaliadora:** Maria Lumena Balaben Sampaio

### RESUMO

Este Guia é um instrumento para ser utilizado por ouvidorias setoriais que tenham interesse na execução de um projeto de acreditação, adaptado às suas singularidades. O Programa de Acreditação, Integridade e Qualidade da Rede de Ouvidorias SUS (Sistema Único de Saúde) da Cidade de São Paulo é um projeto em andamento, que foi utilizado como base para a elaboração deste Guia. A Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo dispõe de 58 Unidades de Ouvidoria descentralizadas: nas 6 Coordenadorias Regionais de Saúde, nas 27 Supervisões Técnicas de Saúde, em 23 Hospitais Municipais, no Hospital do Servidor Público Municipal (HSPM) e no Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU). A Divisão de Ouvidoria do SUS é a instância gestora desta Rede, e possui a função de planejar, coordenar e acompanhar o Programa. A Acreditação da Rede busca otimizar o caminho da qualidade nas Ouvidorias SUS do município, aperfeiçoando os processos de trabalho de cada Unidade e fortalecendo a Rede como ferramenta de gestão, para que as manifestações dos usuários do SUS e suas famílias sejam ouvidas e tragam melhorias contínuas para os serviços da Rede Municipal de Saúde. O Programa teve algumas características que contribuíram para o seu êxito: a Acreditação de 75% das Ouvidorias da Rede como Meta do Plano Municipal de Saúde 2022-2025, um projeto piloto com dois Hospitais, a criação de um Grupo de Trabalho para implementação do Programa em parceria com a Controladoria Geral do Município, entre outros. A Acreditação da Rede já foi destaque em premiações e eventos importantes como: Premia Sampa, QualiHosp e Planeja Saúde.

**Palavras-chave:** Guia, Defesa do Usuário, Acreditação, Melhoria de Qualidade.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Residente em Gestão Pública no Núcleo de Gestão do Conhecimento da Divisão de Ouvidoria do SUS da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo.



## Introdução

A Divisão de Ouvidoria do SUS, idealizadora do Programa de Acreditação, Integridade e Qualidade da Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo em conjunto com a Controladoria Geral do Município (CGM) e a Ouvidoria Geral do Município (OGM), é a referência técnico-administrativa desta Rede. Localizada no Gabinete da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo (SMS), a Divisão de Ouvidoria tem por missão “Atuar como um canal de comunicação entre o cidadão e a instituição, por meio da participação social, contribuindo para a melhoria contínua dos serviços de saúde prestados pelo SUS na cidade de São Paulo” (SMS, 2024).

A Acreditação Institucional é uma certificação que pode ser aplicada a variados tipos de organizações, sendo mais comum - e tendo inclusive a sua origem - em hospitais (GONÇALVES, 2019). A acreditação em ouvidorias da saúde consiste em um processo relativamente novo, adotado com as particularidades da atuação desse tipo de órgão.

A Acreditação da Rede é um projeto em execução, que tem por objetivo aperfeiçoar as capacidades de atuação das Unidades de Ouvidoria do SUS da Cidade de São Paulo, identificando os pontos de melhoria existentes em cada Unidade e propondo planos de ação para resolução destes mesmos pontos. O projeto utiliza como base o documento “Acreditação institucional de ouvidorias do SUS no Brasil: documentos de base” (MOREIRA; MOTTA; RIBEIRO, 2018).

Para tanto, os procedimentos de autoavaliação e de avaliação, intrínsecos ao processo de acreditação, servem como subsídio para as equipes de Ouvidoria analisarem suas potencialidades, suas dificuldades, características da unidade de saúde ou do território, como essas características influenciam as demandas e as dinâmicas de trabalho, etc. A partir dessa análise, a equipe de Ouvidoria elabora e executa planos de ação, permitindo melhorias nos processos de trabalho e no serviço prestado.

Este guia inicia-se com uma descrição do Programa de Acreditação e os problemas que busca resolver. Posteriormente, é apresentada a metodologia utilizada e o passo a passo para replicar a experiência. Em seguida, são listados os principais fatores que contribuíram para o sucesso do Programa, e/ou que implicaram em desafios durante a implementação e trouxeram ensinamentos relevantes. Por último, traz-se os motivos pelos quais a Acreditação da Rede é uma iniciativa que pode ser replicada por outras ouvidorias, o impacto gerado por esse projeto e a conclusão.

## SUMÁRIO



O QUE É 5



QUE PROBLEMAS BUSCA RESOLVER? 7



METODOLOGIA 7



COMO FAZER 11



FATORES DE SUCESSO, DESAFIOS E APRENDIZADOS 15



REPLICABILIDADE 17



IMPACTO 17



CONCLUSÃO 19

REFERÊNCIAS 20

ANEXO A - TRECHO DO MANUAL DO PROGRAMA DE ACREDITAÇÃO, INTEGRIDADE E QUALIDADE DA REDE DE OUVIDORIAS SUS DA CIDADE DE SÃO PAULO: DIMENSÕES, SUBDIMENSÕES E PADRÕES DE REFERÊNCIA 22



## O QUE É

O processo de acreditação envolve a definição prévia de padrões de qualidade, que serão a base para a autoavaliação e a avaliação. Não é exigido que a Unidade de Ouvidoria avaliada atenda integralmente a todos os padrões, mas sim que esteja no caminho da qualidade, buscando cotidianamente o atingimento desses padrões em seus processos de trabalho.

A acreditação é constituída de algumas etapas, que podem ser executadas de diferentes maneiras a depender das escolhas metodológicas dos entes envolvidos no projeto. Para a Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo, foram seguidas cinco etapas principais. A primeira etapa consiste na pactuação da adesão, na qual a Unidade de Ouvidoria assina um termo concordando em participar do projeto e executar as atividades envolvidas. A segunda etapa é a autoavaliação e elaboração dos planos de ação. A terceira etapa corresponde à avaliação, que envolve a verificação dos produtos da etapa anterior e a execução de uma avaliação in loco. Já a quarta etapa envolve o parecer dos avaliadores. Se estes afirmam que a Ouvidoria está apta à certificação, ocorre a quinta etapa: o referendo, que envolve o reconhecimento formal pela entidade certificadora.

Em 2021, a Divisão de Ouvidoria do SUS aderiu ao Projeto “Acreditação Institucional de Ouvidorias do SUS no Brasil”, proposto para diversas Ouvidorias SUS do país, pela equipe de pesquisa do Departamento de Ciências Sociais, da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, da Fundação Oswaldo Cruz (DCS/Ensp/Fiocruz) e pelo Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS, da Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa, do Ministério da Saúde (Doges/Sgep/MS).

Em 2023, a Divisão de Ouvidoria foi certificada pela Fundação Oswaldo Cruz. Após a conclusão desse processo, o seu objetivo inicial foi ampliado, visando então a Acreditação da Rede de Ouvidorias SUS. Posteriormente, o projeto passou a constituir a Meta 3.21.1 do Plano Municipal de Saúde 2022-2025: “Obter a acreditação de 75% das Ouvidorias da rede, atingindo o percentual necessário dos padrões de referência estipulados para a qualidade da instituição acreditadora.”.

Para execução da etapa de autoavaliação e elaboração dos planos de ação, foi feita uma parceria com o Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) da Secretaria Municipal da Saúde. Foi desenvolvido o Sistema de Avaliação da Rede de Ouvidorias (SARO), com o intuito de padronizar e facilitar essa etapa para as equipes de Ouvidoria.

A fim de testar as metodologias adotadas para o projeto, foi executado em outubro de 2024 um projeto-piloto com o Hospital Municipal Prof. Dr. Alípio Corrêa Netto e o Hospital do Servidor Público Municipal. Ambos realizaram a autoavaliação pelo sistema SARO e elaboraram os respectivos planos de ação.

Atualmente, a Acreditação da Rede ocorre em parceria com a Controladoria Geral do Município de São Paulo (CGM). Essa parceria instituiu-se com a criação do Grupo de Trabalho para a implementação do projeto, cuja configuração se dá com membros da Divisão de Ouvidoria do SUS e com membros da CGM. O Grupo de Trabalho foi formalmente concebido por meio da Portaria Conjunta CGM/SMS nº 01 de 20 de dezembro de 2024 que, em seu Art. 3º, confere ao Grupo de Trabalho as seguintes atribuições:

- I - estudar, customizar, estruturar e desenvolver a metodologia de Acreditação da Rede de Ouvidorias SUS no Município de São Paulo, com base na sistemática produzida pela Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ;
- II - indicar os critérios de avaliação, as diretrizes e os requisitos necessários para a acreditação;
- III - identificar e apresentar as medidas cabíveis para operacionalização dos trabalhos de acreditação;
- IV - produzir material educativo e documentos modelo para fins de auxiliar e subsidiar as ações e os atores envolvidos no macroprocesso de acreditação;
- V - propor os atos normativos necessários à implementação do Programa de Acreditação, Integridade e Qualidade da Rede de Ouvidorias SUS no Município de São Paulo.

Com respaldo na segunda portaria relacionada ao Programa de Acreditação, a Portaria Conjunta CGM/SMS nº 01 de 18 de março de 2025, a CGM também é responsável por capacitar os avaliadores em acreditação por meio da Coordenadoria de Promoção da Integridade e Boas Práticas (COPI) e do Centro de Formação em Controle Interno (CFCI), que integra a COPI. Além disso, à CGM é atribuída a certificação das Unidades de Ouvidoria.

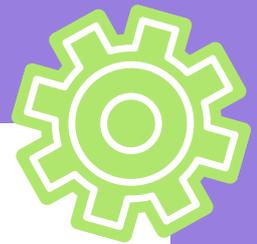




## QUE PROBLEMAS BUSCA RESOLVER?

Nas Unidades de Ouvidoria, o volume de trabalho relacionado à interlocução com os usuários e ao tratamento das demandas pode ser intenso, impedindo que as equipes tenham momentos de reflexão sobre a qualidade do trabalho executado. A acreditação não apenas concede esse momento, como traz uma série de parâmetros claros a partir dos quais as Unidades podem obter uma diretriz para atingir maior qualidade. Com isso, o diagnóstico se torna muito mais preciso, contribuindo para ações de melhoria mais qualificadas e adaptadas à realidade daquela Ouvidoria.

Conseqüentemente, o projeto torna-se também a oferta de um diagnóstico mais amplo para a Divisão de Ouvidoria do SUS, como instância gestora, que terá um detalhamento dos desafios e potenciais de todas as Unidades. Desse modo, o Programa de Acreditação enriquece as viabilidades de gestão da Rede.



## METODOLOGIA

Em primeiro momento, foi iniciada a elaboração do Sistema de Acreditação da Rede de Ouvidorias (SARO) em parceria com o Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) da Secretaria Municipal da Saúde. A proposta tinha o objetivo de facilitar e padronizar a etapa de autoavaliação e elaboração dos planos de ação, visto que os mesmos procedimentos seriam executados com 58 equipes de Ouvidoria.

O SARO possui mecanismo para o cadastro de cada equipe de acordo com sua respectiva Unidade de Ouvidoria, para que cada colaborador da Ouvidoria possua um login de entrada no Sistema. Além disso, foi feita uma separação entre ciclos de certificação, em que cada ciclo corresponde ao procedimento completo de autoavaliação e planos de ação da respectiva Unidade. A partir do acompanhamento dos ciclos, a Divisão de Ouvidoria pode fazer a liberação para que, após a conclusão da autoavaliação, a Unidade redija os planos de ação.

Os padrões de referência da autoavaliação e da avaliação foram construídos previamente à elaboração do SARO. A Divisão de Ouvidoria do SUS utilizou Moreira, Motta e Ribeiro (2018) como referencial para o estabelecimento dos padrões de referência e dos procedimentos gerais da Acreditação da Rede.

Já a metrificação do atingimento desses padrões foi realizada a partir da Escala Likert, desenvolvida na década de 1930 por Rensis Likert (MARTINS; CORNACCHIONE, 2021). Conforme documento interno da Divisão de Ouvidoria:

As opções de resposta às questões do questionário foram formuladas com base na Escala Likert de 5 pontos, bidimensional com gradação de “Ruim” a “Muito bom”, para mensurar a opinião/conhecimento sobre o grau de desenvolvimento e/ou maturidade das ações da unidade de ouvidoria para cada requisito ou padrão de referência. Todas as questões foram obrigatórias, exceto nome. A maior parte das questões de múltipla escolha apresentavam alternativas com graduação de 1 a 5, sendo:

1. Ruim, com muito a melhorar
2. Mediano
3. Não tenho condições de opinar a respeito (neutro)
4. Bom/satisfatório
5. Muito bom/excelente

Para fins de se obter uma compreensão melhor sobre a opção escolhida, foram acrescentados campos de justificativa para o respondente, opcionalmente, poder justificar brevemente sua resposta abaixo de cada pergunta. (SÃO PAULO, 2024)

Com base na média numérica das notas elencadas por toda a equipe, calculada pelo SARO após a liberação da etapa, são feitos os planos de ação para cada padrão de referência avaliado. Consequentemente, a equipe consegue ter embasamento para construir seus próximos passos.

Os planos de ação são redigidos a partir da metodologia 5W2H, uma ferramenta da qualidade desenvolvida no Japão após a Segunda Guerra Mundial, frequentemente utilizada no planejamento de ações (MOREIRA et al., 2021):

O que fazer? (*What*)

Por que fazer? (*Why*)

Onde fazer? (*Where*)

Quem vai fazer? (*Who*)

Quando será feito? (*When*)

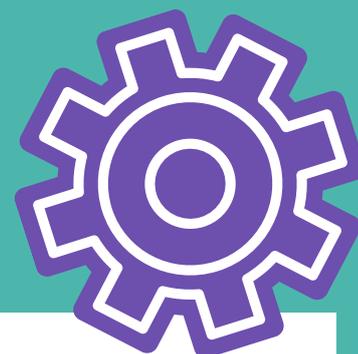
Como será feito? (*How*)

Quanto vai custar? (*How Much*)



Quando concluídos os planos de ação, é preenchido o Relatório de Autoavaliação. Buscando uma padronização de documentos e um direcionamento mais detalhado, a Divisão de Ouvidoria do SUS propôs um modelo de Relatório para ser utilizado por todas as Unidades. Este modelo foi inspirado nos moldes dos Relatórios Trimestrais, que não têm relação direta com a acreditação, mas também são preenchidos por toda a Rede e trazem uma avaliação dos dados de Ouvidoria de cada Unidade, com análises quantitativas e qualitativas para que sirvam como um instrumento de gestão. O modelo do Relatório de Autoavaliação contém os seguintes itens:

1. Histórico e Justificativa
2. Objetivos e Metodologia de Aplicação da Autoavaliação
3. Caracterização da Unidade de Saúde
4. Caracterização da Unidade de Ouvidoria
5. Resultados da Autoavaliação
6. Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria
7. Conclusão



Os itens 1 e 2 já vêm preenchidos para as Unidades. O item 1 consiste em um texto padronizado, descrevendo a Rede de Ouvidorias SUS, o Programa de Acreditação, a definição de acreditação e um breve histórico das escolhas feitas para instituir o Programa. Já o item 2 contém a listagem dos objetivos, assim como a metodologia e a estruturação da autoavaliação e dos planos de ação.

Nos itens 3 e 4, as equipes redigem um pequeno texto que traz uma contextualização daquela Unidade, podendo incluir: localização, área de abrangência, características do território, características da população atendida, histórico da unidade, missão, visão, valores, número de membros da equipe, número de manifestações no último ano, etc. O item 3 existe também nos Relatórios Trimestrais, que podem servir de apoio para o preenchimento pela Unidade.

O item 5 traz o resultado da autoavaliação em si, incluindo a média das respostas para cada padrão de referência (Ver Anexo A), fornecida pelo SARO. Segue abaixo uma ilustração de como os padrões de referência estão estruturados:

Caminho da Qualidade	4 Dimensões	14 Subdimensões
	Infraestrutura	RH Qualificado, Estrutura Física e Estrutura Jurídica.
	Gestão	Trabalho e Educação, Informação, Comunicação.
	Processo de Trabalho	Recebimento das Manifestações, Articulação e Intergestão, Tratamento de Manifestações, Resposta, Intermediação.
	Resultados Esperados	Defesa de Direitos, Integralidade e Intersetorialidade das Práticas, Inovação.

Para cada Subdimensão a equipe preenche quatro campos: Justificativas (respondidas por meio do SARO, para cada pergunta, durante a autoavaliação), Análise (contendo texto redigido pela equipe com análise quantitativa e qualitativa a respeito das médias de resposta para todos os padrões de referência daquela Subdimensão), Plano de Ação (a partir da análise, traça estratégias de melhoria ou de manutenção dos mecanismos que já funcionam na Unidade de Ouvidoria) e Nível de Prioridade (a equipe informa se o plano de ação será executado a curto prazo de até 3 meses, médio prazo de 4 a 6 meses, ou a longo prazo de 7 a 12 meses).

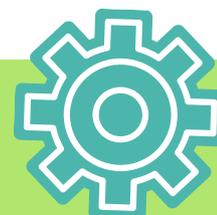
O item 6 inclui três padrões de referência (Ver Anexo A):

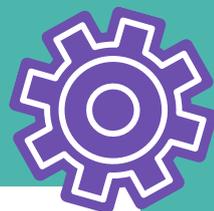
PR 0.1.13 - Na sua opinião quais são os pontos fortes do trabalho desta unidade de Ouvidoria?

PR 0.1.14 - Na sua opinião quais são as oportunidades de melhoria no trabalho desta unidade de Ouvidoria?

PR 0.1.15 - Você sente necessidade de alguma capacitação/treinamento específico que possa melhorar sua performance no trabalho? Se sim, descreva.

A equipe preenche com as respostas fornecidas, e realiza uma análise ao final do item, semelhante às análises do item 5. O item 6 contempla também uma Matriz SWOT, cujo preenchimento é opcional para as Unidades. A Matriz SWOT é uma ferramenta da qualidade que, no caso do relatório, viabiliza uma reflexão geral para as equipes sobre a totalidade das respostas da autoavaliação. A Matriz contém quatro quadrantes: Forças/*Strengths* (identificadas como fatores positivos no ambiente interno), Fraquezas/*Weaknesses* (identificadas como fatores negativos no ambiente interno), Oportunidades/*Opportunities* (fatores positivos no ambiente externo) e Ameaças/*Threats* (fatores negativos no ambiente externo). (PUYT; LIE; WILDEROM, 2023)





Por fim, no item 7 a Unidade sintetiza a experiência da equipe em realizar a autoavaliação com aprendizados, dificuldades, e repercussões do processo no trabalho da Ouvidoria. Neste item, a equipe também faz um resumo dos planos de ação.

A fim de ter uma amostra da implementação da acreditação em larga escala, foi feito um projeto piloto com o Hospital Municipal Prof. Dr. Alípio Corrêa Netto e o Hospital do Servidor Público Municipal. No início do projeto piloto, a autoavaliação por meio do SARO foi executada em sala equipada com computadores no edifício-sede da Secretaria Municipal da Saúde, com o apoio técnico de colaboradores da Divisão de Ouvidoria e do Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação. Na mesma data, antes do procedimento da autoavaliação, a Divisão de Ouvidoria realizou uma sensibilização com as equipes de Ouvidoria, reforçando os princípios e objetivos do Projeto de Acreditação da Rede, o funcionamento do SARO e as etapas que seriam percorridas até a certificação.

Posteriormente, as duas Unidades de Ouvidoria participantes do projeto piloto elaboraram os relatórios de autoavaliação em Google Docs compartilhado com a Divisão de Ouvidoria.

## COMO FAZER

Para concretizar os principais objetivos da acreditação (elaborar um diagnóstico complexificado dos desafios e potencialidades das Unidades de Ouvidoria, possibilitando a implementação de melhorias - amplas e localizadas - por meio dos planos de ação e das informações levantadas) os seguintes passos são essenciais:

1 Definição da viabilidade

2 Planejamento

3 Parceria

4 Adoção/Adaptação dos padrões de referência

5 Autoavaliação e planos de ação

6 Avaliação

7 Parecer e referendo



# 1

## Definição da viabilidade

A fim de tornar o projeto possível, a Ouvidoria deve estipular a sua capacidade de implementação da acreditação. Apesar dos impactos positivos que o projeto pode trazer, é importante que a Ouvidoria tenha recursos humanos, financeiros (se for o caso), apoio de outras áreas que podem contribuir para a execução, entre outros.

Para isso, deve-se observar todas as etapas que envolvem a acreditação, o tempo que será demandado e as especificidades daquela Ouvidoria que podem impactar o andamento do projeto (volume de trabalho, recursos, estrutura, apoio externo, etc.).

# 2

## Planejamento

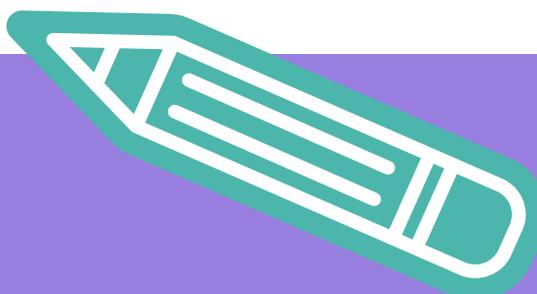
Nesta etapa, deve-se desenhar todos os procedimentos necessários à execução do projeto, incluindo os atores envolvidos e suas diferentes funções, assim como os prazos de cada procedimento. Cronogramas, fluxogramas, mapas mentais, planilhas, etc. são bem-vindos. Entretanto, não são os únicos instrumentos que podem ser utilizados. O planejamento implica um monitoramento contínuo do desempenho do trabalho desenvolvido, assim como um diálogo coeso entre os atores durante todo o processo.

A gestão de riscos tem uma presença significativa nesta etapa. Isso significa que é fundamental identificar os potenciais obstáculos que podem ser encontrados no decorrer do projeto, as situações que podem agravar esses obstáculos (fatores de risco) e as ações que podem ser tomadas para prevenir ou mitigar o risco (controles). (Ver “FATORES DE SUCESSO, DESAFIOS E APRENDIZADOS”)

# 3

## Parceria

Para que a acreditação ocorra, é necessário um órgão que esteja apto a realizar uma parceria com a Ouvidoria, sendo este responsável pela certificação. Esse órgão pode ter diferentes vinculações que o legitimem como certificador (gestão, ensino, pesquisa, etc.).



## 4

### Adoção/Adaptação dos padrões de referência

Esta etapa pode ser executada pela Ouvidoria, pela entidade certificadora, ou por ambas, contanto que haja consenso a respeito dos padrões. Eles devem servir como indicadores de qualidade, sendo abrangentes quanto à complexidade do trabalho da Ouvidoria (Ver Anexo A). A sua elaboração deve ter em mente a funcionalidade desses padrões como instrumentos de avaliação e autoavaliação.

É importante que os problemas e desafios já percebidos pela Ouvidoria também sejam utilizados para direcionar esta etapa. Eles servirão como embasamentos que abarcam de modo mais claro os aspectos principais a serem observados.

É recomendável o uso, como base, de estudos a respeito do trabalho de ouvidorias e da pasta específica da qual a Ouvidoria faz parte. Além disso, pode-se utilizar padrões de referência elaborados em outros projetos de acreditação de ouvidorias.

A segmentação entre os padrões de referência a partir de dimensões e subdimensões contribui para uma melhor organização no momento da avaliação e da autoavaliação, permitindo que haja uma visualização mais ampla dos principais pontos de melhoria. (Ver Anexo A)

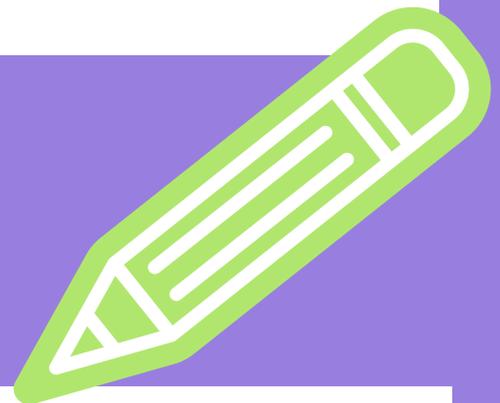
## 5

### Autoavaliação e planos de ação

Em relação aos padrões de referência, todos os membros da Ouvidoria devem, individualmente, responder com sinceridade às questões da autoavaliação. Cada questão relaciona-se a um padrão de referência.

Após todos os membros da equipe realizarem a autoavaliação, a Ouvidoria reúne-se para deliberar os planos de ação que serão realizados a partir dos resultados da autoavaliação. Nesta etapa, é fundamental que a equipe trace planos realistas, com prazos alcançáveis.

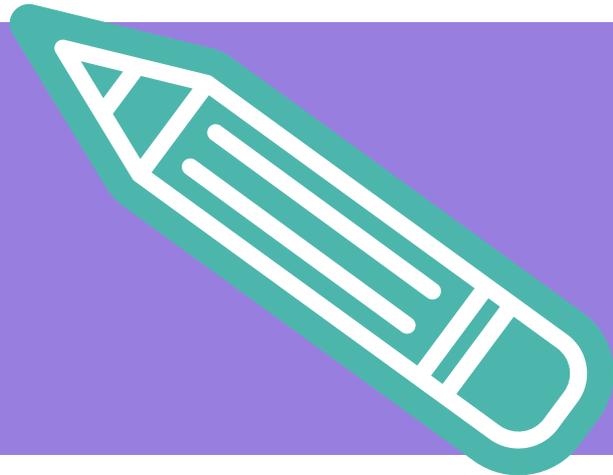
Este é um momento importante para identificar as dificuldades que estão sob controle da Ouvidoria, e as que não estão sob sua governabilidade. Apesar das segundas trazerem uma limitação, é possível pensar estratégias de mitigação dos entraves trazidos por essas dificuldades.



Esta etapa necessita de pessoas capacitadas para entender os processos de trabalho da Ouvidoria, seu papel como mecanismo de participação social, as características do órgão de que a Ouvidoria faz parte, controle interno, qualidade, etc. Estes serão os avaliadores em acreditação, responsáveis por:

- Analisar o relatório de autoavaliação;
- Analisar os documentos da Ouvidoria e da organização de que a Ouvidoria é parte;
- Realizar uma avaliação in loco incluindo entrevistas com os membros da Ouvidoria e aos gestores da organização;
- Utilizar todas essas ações para compor uma observação do nível de alcance da Ouvidoria aos padrões de referência estabelecidos, com registro em relatório de avaliação em acreditação.

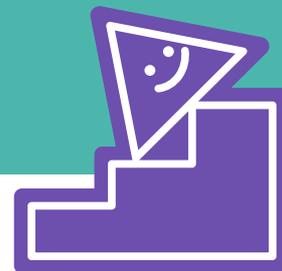
É interessante que os atores responsáveis pelo projeto organizem-se para que os avaliadores tenham acesso a uma capacitação estruturada e completa, que permita que a avaliação tenha um efeito positivo sobre a Ouvidoria. (Ver “FATORES DE SUCESSO, DESAFIOS E APRENDIZADOS”)



A entidade certificadora deve examinar o relatório de avaliação em acreditação e emitir um parecer, identificando se a Ouvidoria encontra-se no caminho da qualidade em condições suficientes para ser acreditada.

Por fim, se a Ouvidoria é aprovada nesta etapa, recebe um referendo, que constitui a certificação. Nesse momento, a Ouvidoria é institucionalmente reconhecida como acreditada.

Se há o entendimento, pela entidade certificadora, de que a Ouvidoria não está apta à acreditação, pode ser solicitado novamente um requerimento de acreditação. Consequentemente, a Ouvidoria retorna à etapa de autoavaliação, pactuando um novo prazo para concluí-la.



## FATORES DE SUCESSO, DESAFIOS E APRENDIZADOS

**Contexto político-institucional favorável:** Para implementar o projeto, houve apoio institucional da Secretaria Executiva de Regulação, Monitoramento, Avaliação e Parcerias (SERMAP) e da Coordenadoria de Controle Interno (COCIN), as quais a Divisão de Ouvidoria do SUS faz parte. Isso colaborou para que fosse dado prosseguimento ao Programa desde o início.

**Sistema próprio:** O SARO foi importante para facilitar a etapa de autoavaliação em todos os seus procedimentos, proporcionando um processo padronizado e que favoreceu a produção dos relatórios de autoavaliação. No entanto, constitui um fator de sucesso que não se aplicaria necessariamente a ouvidorias menores, que podem criar um formulário eletrônico de resposta à autoavaliação como um meio para economizar tempo e recursos. O SARO é um sistema personalizado para a Acreditação da Rede de Ouvidorias SUS. Portanto, seu modelo pode servir como base para outros projetos de acreditação de ouvidorias, mas precisa de um conjunto de adaptações que abarque as especificidades daquele projeto.

**Meta 3.21.1 - Plano Municipal de Saúde 2022-2025:** Conforme mencionado anteriormente, a Acreditação Institucional da Rede de Ouvidorias SUS foi transformada em uma meta do Plano Municipal de Saúde. Isso fortaleceu o suporte institucional para o prosseguimento do projeto. Dando continuidade, o Programa de Acreditação foi incluído como parte do planejamento institucional também no âmbito da Controladoria Geral do Município. A Acreditação de ao menos 40% das Unidades da Rede constitui uma das 8 ações estratégicas para concretizar a Meta 118 do Programa de Metas 2025-2028: “Facilitar o acesso à informação pública, ampliar a transparência ativa e passiva e fortalecer a participação cidadã por meio de 8 ações estratégicas.” (SÃO PAULO, 2025).

**Projeto-piloto:** O projeto-piloto, realizado com o Hospital Municipal Dr. Alípio Corrêa Netto e o Hospital do Servidor Público Municipal, contribuiu com o entendimento dos processos que envolviam a execução da autoavaliação, principalmente em relação ao apoio técnico necessário. A partir do piloto, houve o entendimento de que poderia haver dificuldades ou obstáculos no acesso ao SARO, assim como dúvidas em relação às questões da autoavaliação. Conseqüentemente, planejou-se incluir o apoio técnico da Divisão de Ouvidoria e do Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) em todas as futuras autoavaliações.

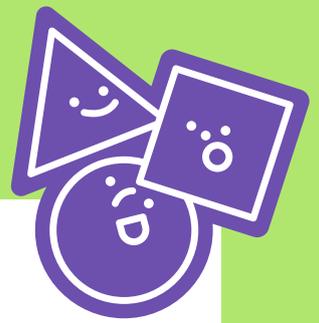


**Sensibilização na autoavaliação:** No início da autoavaliação no projeto-piloto foi feita uma introdução com as equipes de Ouvidoria presentes, retomando os conceitos e objetivos da acreditação, apresentando o funcionamento do SARO, assim como as dimensões, subdimensões e padrões de referência. A sensibilização viabilizou uma comunicação clara entre as equipes e a Divisão de Ouvidoria, fortalecendo o apoio técnico de que precisavam para a autoavaliação.

**Entidade certificadora:** Nas fases preliminares do projeto, estava em construção uma parceria com a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), que havia sido responsável pela acreditação da Divisão de Ouvidoria. Essa colaboração tinha o objetivo de constituir a FIOCRUZ como entidade certificadora de todas as Unidades de Ouvidoria. Entretanto, a parceria foi descontinuada, trazendo um desafio para a Divisão de Ouvidoria no sentido de manter a continuidade do projeto. Dessa forma, foi iniciado um diálogo com a Ouvidoria Geral do Município (OGM) e o Centro de Formação em Controle Interno (CFCI) por meio da Controladora Geral do Município (CGM), que permitiu que houvesse um órgão certificador e um modelo de capacitação para os avaliadores em acreditação. Esse desafio transformou-se em um fortalecimento do projeto, já que a parceria com um órgão pertencente à Prefeitura de São Paulo forneceu mais liberdade criativa e de execução, que anteriormente não havia.

**Grupo de Trabalho - GT para estruturar e desenvolver o Programa de Acreditação e Comitê Consultivo Multidisciplinar à Acreditação CGM/SMS:** O GT foi formalmente criado a partir da Portaria Conjunta CGM/SMS nº 01 de 20 de dezembro de 2024. Identifica-se como um fator de sucesso, visto que instituiu um ordenamento do Programa, com diálogo contínuo entre os atores envolvidos e um monitoramento mais eficaz. O Comitê Consultivo Multidisciplinar à Acreditação foi estabelecido mediante a Portaria Conjunta CGM/SMS nº 01 de 18 de março de 2025, e foi necessário para a estruturação do Curso de Capacitação Multidisciplinar para Avaliadores em Acreditação em Ouvidoria da Saúde do Centro de Formação em Controle Interno. O Comitê pôde buscar garantir a pertinência do conteúdo do curso, assim como a troca de ideias entre a Secretaria Municipal da Saúde e a Controladoria Geral do Município e instituições parceiras.

**Manual da Ouvidoria:** O Grupo de Trabalho do Programa de Acreditação, Integridade e Qualidade organizou um manual que atualiza e refina o funcionamento da Ouvidoria Geral do Município e da Rede de Ouvidorias SUS, incluindo uma breve exposição do Programa de Acreditação e dos padrões de referência. O público-alvo do Manual é o conjunto das equipes de Ouvidoria da Rede e os avaliadores em acreditação. Considera-se que o documento servirá como um referencial de atuação profissional para as equipes, além de ser um elemento de instrução para os avaliadores, que terão mais respaldo técnico para executar seu trabalho.



## REPLICABILIDADE

O Programa de Acreditação, Integridade e Qualidade da Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo é, em si, a Acreditação da Divisão de Ouvidoria replicada para as 58 Unidades descentralizadas. A partir da colaboração com a Ouvidoria Geral do Município/Controladoria Geral do Município, que abarca toda a Prefeitura de São Paulo, abriu-se a possibilidade de replicar a acreditação em outras ouvidorias setoriais, com as adaptações necessárias.

A execução do Programa pôde demonstrar as características adaptáveis da acreditação, um procedimento que permite ser executado em diversos tipos de órgãos e, portanto, moldado para ser reproduzido e adequado a diferentes ordenamentos institucionais.

Outras ouvidorias setoriais possuem estrutura e volume diferentes da Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo que possui uma instância gestora de 58 unidades descentralizadas, que receberam mais de 119 mil demandas em 2024. Essa particularidade altera a maneira pela qual outras ouvidorias podem replicar o Programa de Acreditação, mas mantém as possibilidades práticas de adaptação da metodologia. É importante ressaltar que a acreditação não é um projeto necessariamente custoso do ponto de vista financeiro, mesmo sendo necessário mensurar este aspecto no planejamento.

## IMPACTO



A Divisão de Ouvidoria do SUS identificou o seu processo de acreditação como positivo em diversos aspectos. As etapas percorridas foram semelhantes às propostas elencadas posteriormente para a Acreditação da Rede: adesão, autoavaliação e planos de ação, avaliação, parecer e referendo.

A acreditação possibilitou a revelação de necessidades da Divisão de Ouvidoria que não eram percebidas anteriormente, motivando atualizações no desenho dos fluxos de trabalho, capacitações para a Rede de Ouvidorias, aproximação com a gestão participativa e novos instrumentos de gestão. Um impacto significativo foi a implementação dos Relatórios Trimestrais para todas as Unidades de Ouvidoria da Rede. Com sua publicação na página eletrônica da Divisão de Ouvidoria, constituíram uma forma padronizada de fornecer dados de ouvidoria analisados quantitativamente e qualitativamente pelos gestores das Unidades de Saúde e à Secretaria Municipal da Saúde como um todo.

Isso demonstra, empiricamente, a forma com que a acreditação conduz melhorias e traz oportunidades para a equipe de Ouvidoria levantar os seus desafios e potencialidades de maneira mais minuciosa. Moreira, Motta e Ribeiro (2018) dissertam a respeito da autoavaliação, uma das mais importantes etapas desse processo:

A autoavaliação deve ser realizada como forma de aprendizagem no trabalho. Mediante discursos singulares e trocas de experiências, os atores envolvidos estabelecem um sistema de relações, buscando a implantação de melhorias para o atendimento dos usuários de ouvidorias do SUS.

### **O Programa de Acreditação já foi premiado em algumas ocasiões:**

- Premia Sampa 2022 - Premiado em 2º lugar na categoria Processos Internos
- QualiHosp 2023 - Premiado em 3º lugar no eixo temático Avaliação Externa
- II Planeja Saúde 2024 - Acreditação foi selecionada, com menção honrosa, para ser apresentada no evento de disseminação de boas práticas de planejamento e governança em saúde

### **Trabalhos relacionados à Acreditação foram apresentados em três edições do Congresso de Secretários Municipais de Saúde do Estado de São Paulo (COSEMS) com diferentes enfoques:**

- “Acreditação Institucional de Ouvidorias SUS: Certificação da Rede de Ouvidorias da Cidade de São Paulo”: 36º COSEMS 2023 - 19ª Mostra de Experiências Exitosas dos Municípios
- “Caminho da Qualidade: Acreditação da Divisão de Ouvidoria do SUS da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo”: 37º COSEMS 2024 - 20ª Mostra de Experiências Exitosas dos Municípios
- “Pré-Projeto do Guia para Acreditação Institucional de Ouvidorias”: 38º COSEMS 2025 - 21ª Mostra de Experiências Exitosas dos Municípios



## CONCLUSÃO

O Programa de Acreditação, Integridade e Qualidade da Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo tem como horizonte o fortalecimento da Rede e dos parâmetros que norteiam a sua atuação.

As ouvidorias do SUS constituem-se como instâncias receptivas e indutoras da participação dos usuários no sistema de saúde. Instrumentos para viabilizar a avaliação das ações e serviços públicos de saúde, capazes de aperfeiçoar a administração das organizações, tanto por oportunizar a inclusão da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde, como pela capacidade de coletar, processar e prover informações valiosas para a gestão das instituições e suas ações. (GONÇALVES, 2019)

A complexidade do Sistema Único de Saúde (SUS) e as adversidades enfrentadas pela população usuária configuram desafios cotidianos para os ouvidores e suas equipes em seu objetivo de estimular a tradução das demandas em melhorias para os serviços de saúde. Nesse sentido, o Programa tem o potencial de elucidar esses desafios e promover melhorias para enfrentá-los.

Espera-se que este Guia seja também um impacto positivo gerado pelo Programa, disseminando a acreditação em ouvidorias para encorajar mais iniciativas semelhantes.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa. Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS. **Manual das Ouvidorias do SUS**. Brasília, 2014.

ENSP. **Qualificação em Avaliação Externa de Acreditação Institucional de Ouvidorias do SUS**, 2018. Disponível em: <<https://ensino.ensp.fiocruz.br/cursos/qualificacao-profissional/formacao-continuada-em-saude/cursos/presencial/545>>. Acesso em: 5 nov. 2024

FAVA, R. J. F. et al. **Ouvidoria SUS da Cidade de São Paulo: Trabalho Organizado em Rede para Atender os Usuários**. Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, v. 7, n. 6, 2023.

FERNANDES, F. M. B. et al. **Desafios no caminho metodológico de construção do processo de Acreditação Institucional de ouvidorias do SUS**. Saúde Debate, v. 46, n. 4, 2022.

FORTES, M. T.; MATTOS, R. A. D.; BAPTISTA, T. W. D. F. **Acreditação ou acreditações? Um estudo comparativo entre a acreditação na França, no Reino Unido e na Catalunha**. Revista da Associação Médica Brasileira, v. 57, n. 2, 2011.

GONÇALVES, L. **Percepção de ouvidores estaduais do SUS a respeito do Sistema Nacional de Acreditação Institucional de ouvidorias do SUS: Desafios e perspectivas**. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca: Brasília, DF: 2019.

MARTINS, G.; CORNACCHIONE, E. **EDITORIAL: Item de Likert e Escala de Likert**. Contabilidade Vista & Revista, v. 32, n. 1, 2021.

MOREIRA, M. et al. **Ferramentas da Qualidade: Uma revisão de diagrama de Ishikawa, 5W2H, Ciclo PDCA, DMAIC e suas interrelações**. 5º SiPGEM. 2021.

MOREIRA, M. R.; MOTTA, J. I. J.; RIBEIRO, J. M. **Acreditação institucional de ouvidorias do SUS no Brasil: documentos de base**. 22. ed. Rio de Janeiro, RJ: ENSP/Fiocruz, 2018.

PUYT, R.; LIE, F.; WILDEROM, C. **As origens da análise SWOT**. Elsevier: 2023.

SÃO PAULO. Decreto nº 59.685, de 13 de agosto de 2020. **Reorganiza a Secretaria Municipal da Saúde, regulamenta o § 2º do Artigo 45 da Lei no 17.433, de 29 de julho de 2020, bem como transfere, altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica**. Disponível em: <<https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59685-de-13-de-agosto-de-2020>>.

SÃO PAULO. **Portaria Secretaria Municipal da Saúde - SMS nº 166 de 14 de abril de 2021**. Estabelece a estrutura da Rede de Ouvidoria dos SUS da Cidade de São Paulo e seus macroprocessos de trabalho, os procedimentos de acesso à informação no âmbito da Secretaria Municipal da Saúde e dá outras providências. Disponível em: <<https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-da-saude-sms-166-de-14-de-abril-de-2021>>.

SÃO PAULO. **Portaria Conjunta CGM/SMS nº 01 de 20 de dezembro de 2024**. Institui Grupo de Trabalho para estruturar e desenvolver a implementação de Programa de Acreditação, Integridade e Qualidade da Rede de Ouvidorias SUS no Município de São Paulo. Disponível em: <<https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-conjunta-controladoria-geral-do-municipio-cgm-secretaria-municipal-da-saude-sms-1-de-20-de-dezembro-de-2024>>.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal da Saúde. Secretaria Executiva de Regulação, Monitoramento, Avaliação e Parcerias. Coordenadoria de Controle Interno. Divisão de Ouvidoria do SUS. **Acreditação Institucional da Rede de Ouvidorias SUS - Relatórios de Autoavaliação**. Ano I, nº 1, 2024. 38 p.

SÃO PAULO. **Programa de Metas 2025/2028: Versão Inicial**. São Paulo: 2025.

SENES, A. DE M. et al. **Ferramenta de Avaliação da Qualidade: A Experiência da Ouvidoria do SUS da Cidade de São Paulo**. Revista Científica da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman, v. 7, n. 6, 2023.

SILVA, J. I. A. O.; OLIVEIRA, T. F. S. D. **Ouvidoria e Gestão Pública: Uma Relação Necessária**. Holos, v. 5, n. 36, 2020.

SIQUEIRA, S. A. V. DE et al. **Acreditação Institucional de Ouvidorias do SUS: uma análise das experiências iniciais de avaliação externa**. Saúde Debate, v. 46, n. 4, 2022.

SMS, Divisão de Ouvidoria do SUS. **Relatório Gerencial Anual 2023 - Ano VII, nº 1, agosto/2024**. São Paulo.

## **ANEXO A - TRECHO DO MANUAL DO PROGRAMA DE ACREDITAÇÃO, INTEGRIDADE E QUALIDADE DA REDE DE OUVIDORIAS SUS DA CIDADE DE SÃO PAULO: DIMENSÕES, SUBDIMENSÕES E PADRÕES DE REFERÊNCIA**

**Dimensões da Acreditação:** Infraestrutura, Gestão, Processo de Trabalho e Resultados. Além destas, a autoavaliação das Unidades de Ouvidoria possui as seções Visão Geral – Perfil da Equipe em primeiro e Considerações Finais, em último.

### **VISÃO GERAL – PERFIL DA EQUIPE**

Além das questões referentes aos Padrões de Referência, como forma de melhor conhecer as características da equipe de Ouvidoria, foram incluídas na Autoavaliação questões referentes ao perfil da equipe.

- Nome
- Cargo na organização
- Se possui graduação em nível superior
- Qual graduação possui
- Se possui especialização
- Qual especialização possui
- Função na Unidade de Ouvidoria
- Regime de contratação
- Tempo de atuação na organização
- Tempo de atuação na Unidade de Ouvidoria
- Se já trabalhou em outra Ouvidoria anteriormente
- Em qual Ouvidoria já trabalhou
- Nível de conhecimento em Excel
- Pontos fortes do trabalho da Unidade de Ouvidoria
- Oportunidades de melhoria no trabalho da Unidade de Ouvidoria
- Se sente necessidade de capacitação/treinamento específico para melhoria de performance no trabalho
- Descrição da capacitação/treinamento de que sente necessidade

### **DIMENSÕES DA AUTOAVALIAÇÃO**

- A dimensão Infraestrutura aborda as características do pessoal técnico-administrativo, normatizações, instrumentos de trabalho, suporte técnico e área física, facilitando o acesso dos cidadãos às ouvidorias do SUS. Inclui as subdimensões: pessoal qualificado, estrutura física e estrutura jurídica.
- A dimensão Gestão analisa processos gerenciais e decisões dos atores envolvidos, com as subdimensões: trabalho e educação, informação e comunicação.
- A dimensão Processo de trabalho examina conhecimentos, políticas e fluxos que promovem as atividades das ouvidorias, com as subdimensões: recebimento de manifestações, articulação e intergestão, tratamento das manifestações, resposta e intermediação.
- A dimensão Resultado identifica indícios que impulsionam planos de ação e melhoria contínua, com as subdimensões: defesa de direitos, integralidade e intersectorialidade das práticas e inovação.

## **1. INFRAESTRUTURA**

**Conceitos chave:** Qualificação e Capacitação, Acesso e Funcionalidade, Autonomia e Suporte Legal e Integração de Conhecimento e Recursos.

## 1. Subdimensão 1.1: Pessoal Qualificado

Análise a respeito dos conhecimentos que os servidores da equipe da Unidade de Ouvidoria têm sobre ouvidorias, o SUS e a administração pública, que os ajudem a desenvolver as suas atividades dentro do setor.

### Padrões de Referência:

- Admissão de trabalhadores e gestores com base em perfis específicos (conhecimentos, habilidades e atitudes).
- Quadro de pessoal em quantidade adequada para o funcionamento da Ouvidoria.
- Quadro de pessoal em qualidade adequada para o funcionamento da Ouvidoria.
- Se a equipe conhece e aplica as atribuições e ações desenvolvidas pela Unidade de Ouvidoria.
- Promoção de qualificação e atualização contínua do quadro de pessoal.
- Se, para realizar a análise das manifestações dos usuários e realizar a gestão das mesmas, os membros da equipe da Unidade de Ouvidoria recebem uma capacitação prévia antes de iniciarem o trabalho no setor, composto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os auxiliem nas suas atribuições no setor.
- Participação de formação em Ouvidoria.
- Participação de formação sobre a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).
- Participação de formação sobre a Lei de Acesso à Informação (LAI).
- Participação de formação sobre a Mediação de Conflitos.
- Disseminação dos princípios e diretrizes do SUS, da administração pública e da estrutura da saúde municipal nos processos de formação dos trabalhadores da Unidade de Ouvidoria (incluindo formações anteriores).
- Conhecimento da equipe sobre as legislações vigentes a respeito de Ouvidoria.

## 2. Subdimensão 1.2: Estrutura Física

Análise a respeito se a Unidade de Ouvidoria está bem localizada e bem apresentada para facilitar a identificação de sua entrada, e a interação e utilização dos seus serviços. (Quando a Ouvidoria for de caráter de gestão, onde o atendimento presencial ao cidadão será exceção, é analisado o acesso para membros de outras equipes da organização.)

### Padrões de Referência:

- Ambiente físico de fácil identificação visual e acesso para os usuários nos casos de atendimento presencial e para membros de outras equipes da organização.
- Ambiente exclusivo para o desenvolvimento das funções da Ouvidoria, proporcionando visibilidade aos demais setores da organização.
- Espaço físico com boa iluminação, boa ventilação e área física adequada.
- Mobiliário confortável, limpo e conservado.
- Disponibilidade de recursos para aquisição, manutenção e melhorias no espaço físico da Unidade de Ouvidoria.
- Boa conexão por meio telefônico.
- Equipamentos de informática disponíveis e em quantidade suficiente para as atividades.

- Boa conexão com a internet, de modo a permitir a disseminação de informações, registro e tratamento de manifestações, bem como integração com outros sistemas necessários para a realização do trabalho.
- Redes elétrica, hidráulica e de esgoto adequadas.

### 3. Subdimensão 1.3: Estrutura Jurídica

Análise a respeito da existência de suporte legal com normas explícitas para realização das funções da Unidade de Ouvidoria. E se o organograma da Ouvidoria tem suas atribuições previstas em documentos oficiais para organizar um funcionamento adequado.

#### Padrões de Referência:

- Instituição da Ouvidoria por meio de portaria publicada no Diário Oficial da Cidade ou outro veículo de informação oficial.
- Definição clara de funções, atribuições, organogramas e prazos da Unidade de Ouvidoria publicada em portarias publicadas em Diário Oficial.
- Autonomia na execução do orçamento, previamente definido pela organização à qual a Unidade de Ouvidoria está vinculada.

## 2. GESTÃO

**Conceitos chave:** Valorização do Trabalho e Educação, Gestão da Informação, Comunicação Estratégica, Integração e Colaboração e Transparência e Qualidade.

### 1. Subdimensão 2.1: Trabalho e Educação

Análise a respeito da gestão da Unidade de Ouvidoria quanto à valorização da formação, da qualificação, do vínculo e da democratização dos espaços de trabalho como requisitos fundamentais para a qualidade dos serviços, potencializando a gestão coletiva dos processos de trabalho.

#### Padrões de Referência:

- Abordagem das manifestações e seu tratamento nos processos de educação permanente disponibilizados ou divulgados pela Unidade de Ouvidoria.
- Definição explícita e compreensão dos fluxos administrativos pelos membros da equipe envolvidos.
- Estímulo ao desenvolvimento/participação em políticas de qualificação profissional e de educação permanente para a equipe.
- Favorecimento/participação da constituição de espaços de educação permanente, no âmbito interno ou externo da organização.
- Plano de cargos, carreiras e salários para os trabalhadores da Unidade de Ouvidoria.
- Elaboração de um planejamento coletivo das ações.
- Equipe com vínculos institucionais alinhados aos direitos/leis trabalhistas em vigor na organização.
- Gestão de materiais de consumo.

## 2. Subdimensão 2.2: Informação

Análise a respeito se as informações são coletadas e consolidadas para propiciar conhecimentos que auxiliem a gestão, de modo a privilegiar o compartilhamento de informações, fortalecer a transparência e a comunicação no Sistema Nacional de Ouvidorias do SUS, estimulando a defesa de direitos dos cidadãos.

### Padrões de Referência:

- Se a Unidade de Ouvidoria dispõe de instrumentos sistemáticos de coleta de dados.
- Processamento de dados de forma adequada para análise e manutenção de registros.
- Análise dos dados pela Unidade de Ouvidoria em forma de relatórios e outros mecanismos gerenciais, de modo quantitativo e qualitativo, para, assim, atender às demandas da gestão e o que é previsto em legislação.
- Elaborar e publicar relatórios periódicos informando sobre os dados previstos em legislação e outros de importância para a gestão.
- Implantação ou participação de processos de avaliação da qualidade da informação produzida e seus efeitos na gestão do SUS.

## 3. Subdimensão 2.3: Comunicação

Análise a respeito de como a Unidade de Ouvidoria utiliza a comunicação como estratégia de gestão.

### Padrões de Referência:

- Promoção ou participação de encontros (presenciais ou por meio de ferramentas virtuais) com a equipe interna e com a Rede de Ouvidorias para discussão e compartilhamento de informações e dos conhecimentos produzidos.
- Implantar ou participar de estratégias de divulgação do papel e dos resultados do trabalho da ouvidoria, visando melhoria nos serviços de saúde prestados à população.
- Desenvolver estratégias de contato com os grupos organizados, como Conselho Gestor e outros no sentido de subsidiá-los com informações e em busca de novos dados.
- Adoção periódica de um sistema de conhecimento/ciência/atualização/revisão das publicações produzidas pela área interna ou Rede de Ouvidoria, como conteúdo na página da Ouvidoria na Internet, folders, regimentos internos, etc.
- Articulação clara, objetiva e compreensível com as demais áreas técnicas da organização/sub-redes, com a Rede de Ouvidorias, com o Conselho Gestor e outras instâncias, de forma que as demandas dos usuários sejam reconhecidas e valorizadas.

### 3. PROCESSO DE TRABALHO

**Conceitos chave:** Acesso e Participação, Integração e Colaboração, Tratamento Humanizado e Eficiente, Transparência e Resposta Qualificada e Diálogo e Garantia de Direitos.

#### 1. Subdimensão 3.1: Recebimento de Manifestações

Análise a respeito se a Unidade de Ouvidoria propicia aos usuários várias possibilidades de chegada, interação e utilização dos serviços, tendo como objetivo garantir maior participação social e comunicação dos cidadãos com o SUS. Caso a Unidade de Ouvidoria tenha caráter gestor e não realize atendimentos presenciais, a não ser em casos excepcionais, a autoavaliação é respondida sob essa perspectiva.

##### **Padrões de Referência:**

- Disponibilizar e avaliar sistematicamente os meios físicos e virtuais de chegada, entrada, utilização e participação dos usuários para que eles possam interagir com a Rede de Ouvidorias por meio de uma comunicação qualificada e humanizada, de modo a facilitar suas manifestações.
- Oferecer meios para que os cidadãos avaliem as ações e serviços de saúde.

#### 2. Subdimensão 3.2: Articulação e Intergestão

Análise a respeito se a Unidade de Ouvidoria desenvolve um processo de articulação com a Divisão de Ouvidoria e a Rede de Ouvidorias (composta pelas Ouvidorias dos territórios: Coordenadorias Regionais de Saúde, Supervisões Técnicas de Saúde e respectivos pontos de resposta), sub-rede da sua organização (áreas técnicas responsáveis) e outros órgãos, a fim de obter maior integração para resolutividade e melhoria dos serviços de saúde.

##### **Padrões de Referência:**

- Compartilhar informações e discutir dados e resultados regularmente com outras instâncias gestoras/áreas técnicas da instituição.
- Compartilhar informações com a rede interna e externa a fim de intermediar resoluções para atender as necessidades das Ouvidorias e as manifestações dos cidadãos.
- Desenvolvimento, junto às instâncias gestoras da organização e Rede de Ouvidorias, de ações visando resolução de problemas indicados nas manifestações dos usuários.
- Solicitação e utilização de informações da Unidade de Ouvidoria pelas instâncias gestoras da instituição para se articular com outros órgãos e com a sociedade civil, na busca da resolução de problemas específicos e melhorias nos serviços de saúde.

### 3. Subdimensão 3.3: Tratamento das Manifestações

Análise a respeito se a Unidade de Ouvidoria realiza gestão, monitoramento e análise das classificações, tipificações, encaminhamentos das manifestações, além de acompanhamento dos prazos considerando a singularidade da pessoa e buscando atender suas necessidades.

#### Padrões de Referência:

- Monitoramento, pela Unidade de Ouvidoria, do tratamento das manifestações no que se refere ao respeito às singularidades e às diferenças entre as pessoas, em suas preferências, valores e escolhas, a fim de facilitar a interação dos usuários.
- Monitoramento de fluxos, prazos e processos no tratamento de demandas, levando em consideração os contextos locais e em conformidade com a legislação e documentação existentes.
- Propiciar condições para que os trabalhadores da equipe avaliem as etapas do tratamento de manifestações dos usuários, permitindo correções e aperfeiçoamento dessas práticas.
- Verificar se as manifestações dos usuários são tratadas por todos os que atuam na organização/sub-rede interna considerando os princípios do SUS, respeitando os valores individuais e coletivos e os fatos com a devida agilidade.

### 4. Subdimensão 3.4: Resposta

Análise a respeito se a Unidade de Ouvidoria fornece relatórios de acordo com as necessidades do gestor ou outros órgãos internos e externos, de acordo com a legislação vigente e outras finalidades, além de monitorar o cumprimento de prazos para as demandas e qualidade das respostas aos cidadãos.

#### Padrões de Referência:

- Divulgar, definir e monitorar os prazos para as respostas encaminhadas para as áreas técnicas da sub-rede correspondente.
- Estabelecer prazos para resolução/encaminhamentos das demandas de acordo com as legislações vigentes.
- Flexibilizar o cumprimento de prazos na hipótese de haver circunstâncias específicas e explicitadas.
- Informar os usuários sobre eventual atraso na resposta de sua manifestação.
- Se a Unidade de Ouvidoria fornece/segue instruções de trabalho para facilitar a resolução dos problemas, com formas de respostas ao cidadão e relatórios à gestão que atendem aos critérios de clareza, objetividade, consistência e coerência.
- Subsídio à Unidade de Ouvidoria com informações internas e externas para promover melhorias no SUS.
- Articular espaços com órgãos internos e externos, propondo fluxos e respostas adequadas às demandas dos cidadãos.

## 5. Subdimensão 3.5: Intermediação

Análise a respeito se a Unidade de Ouvidoria colabora para garantir os direitos dos cidadãos, e proporcionar diálogo entre as redes que compõem o SUS. Se, quando necessário, envolve outros órgãos a fim de fortalecer a Unidade de Ouvidoria e a Rede de Ouvidorias e potencializar respostas no menor tempo possível.

### Padrões de Referência:

- Se a Unidade de Ouvidoria utiliza meios para informar o fluxo das demandas e para que os cidadãos possam acompanhar o andamento de suas manifestações.
- Se a Unidade de Ouvidoria estimula o engajamento da equipe no processo de trabalho que repercute no envolvimento dos usuários, desenvolvendo estratégias e táticas que permitam a produção de conhecimento no trabalho desenvolvido com os cidadãos.
- Abrir canais de conversação com representantes dos cidadãos/usuários (Conselhos Gestores Locais e outros) sobre o fluxo de trabalho realizado.
- Promover/disseminar meios de informação aos usuários sobre o trabalho em desenvolvimento, abrindo canais para avaliação de eficácia do trabalho realizado, e demonstrando preocupação com a defesa de seus direitos.

## 4. RESULTADO

**Conceitos chave:** Defesa de Direitos, Integração e Mudança de Práticas, Inovação e Melhoria Contínua, Participação e Transparência e Eficiência e Efetividade.

### 1. Subdimensão 4.1: Defesa de Direitos

Análise a respeito se a principal meta da Unidade de Ouvidoria é a defesa dos direitos dos cidadãos garantidos na Constituição Brasileira. Se, para isso, a Unidade de Ouvidoria conta com instrumentos mediadores de conflito, dentre outras formas de fortalecer a intermediação e evitar que os cidadãos recorram às instâncias judiciais.

### Padrões de Referência:

- Se as sugestões da Unidade de Ouvidoria contribuem para o planejamento e organização da gestão da instituição, promovendo mudanças em práticas, ações e serviços de saúde.
- Garantir que a população perceba mudanças positivas ao buscar novamente os serviços disponibilizados pela Unidade de Ouvidoria.
- Fazer com que os usuários se sintam envolvidos na busca de solução quando se manifestam diante da ocorrência de algum problema, de modo que as relações da Unidade de Ouvidoria e a Rede de Ouvidorias, com os usuários sejam abertas ao diálogo, respeitadas e participativas.

## 2. Subdimensão 4.2: Integralidade e Intersectorialidade das Práticas

Análise a respeito se a Unidade de Ouvidoria propõe mudanças nas práticas, serviços e ações de saúde a partir das manifestações dos usuários. E se conduz a gestão de modo intersectorial, fazendo a comunicação e compartilhando responsabilidades com outras instâncias da organização.

### Padrões de Referência:

- Desenvolver ferramentas capazes de influenciar mudanças nas práticas da gestão, tais como divulgação de relatórios gerenciais e outros tipos de disponibilização de dados, entre outras estratégias.
- Promover/participar da relação das Ouvidorias entre si e com outros órgãos, setores, instituições, entidades e sociedade civil, propiciando o fortalecimento e a integração das ações e serviços de saúde.
- Dispor de orçamentos definidos de forma transparente, além de recursos externos ou setoriais.

## 3. Subdimensão 4.3: Inovação

Análise a respeito se a Unidade de Ouvidoria estimula e valoriza as inovações no processo de trabalho em saúde, destacando as práticas positivas em favor dos usuários. Se estimula novas ideias que podem contribuir para melhoria dos instrumentos e processos de trabalho, e na qualidade dos serviços de saúde.

### Padrões de Referência:

- Buscar a efetiva participação da sociedade por meio de novas práticas, visando a melhoria no desempenho organizacional, sempre levando em consideração a população atendida.
- Apoiar esforços e ideias que indiquem soluções e melhorias de fluxos de trabalho na busca permanente da eficiência, eficácia e efetividade de suas ações.
- Buscar apoio e reconhecimento da sociedade ao produzir mudança em suas práticas, sendo estas mudanças percebidas pelos parceiros envolvidos, comunidade e usuários.
- Oferecer condições para uma maior participação da equipe nos processos decisórios.
- Estimular os membros da equipe a apresentarem ideias inovadoras à gestão.
- Propor alternativas que simplifiquem a comunicação com os usuários.
- Otimizar e aplicar todos os instrumentos disponíveis e propor novas ideias que modernizem a organização do trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, a equipe de Ouvidoria pode compartilhar suas reflexões a respeito do preenchimento da Autoavaliação em si, além de redigir quaisquer comentários complementares.

- Comentários sobre a experiência em responder à Autoavaliação
- Comentários adicionais