

OUVIDORIA SUS DA CIDADE DE SÃO PAULO: TRABALHO ORGANIZADO EM REDE PARA ATENDER OS USUÁRIOS

Rosane Jacy Fretes Fava¹

Maria Lucia Bom Angelo²

Marco Antonio da Silva³

João Batista Nazareth Aguiar⁴

Resumo

Trabalhar em rede mostra-se vantajoso à medida que promove capilaridade, agilidade e padronização de processos, servindo de alternativa para sistemas complexos, como é o caso da ouvidoria da Secretaria Municipal da Saúde da cidade de São Paulo. Este artigo tem por objetivo apresentar a experiência e os processos de trabalho da Rede de Ouvidorias SUS do município e refletir sobre suas vantagens e desafios a serem enfrentados, a partir de revisão bibliográfica e uma abordagem descritiva da atual estrutura, visando contribuir para a implantação de futuras ouvidorias e convidar aquelas já existentes à reflexão quanto aos processos de trabalho. Em se tratando de órgão governamental, as legislações tornam-se o substrato para fundamentar a atuação da ouvidoria do SUS. Após breve apanhado histórico, chega-se à atual estrutura, sedimentada em 2021 por ato do Secretário Municipal da Saúde, mediante Portaria. A partir de então, a Divisão de Ouvidoria do SUS potencializou e assumiu de maneira imperiosa seu caráter gestor. Estruturou-se em núcleos como forma de trabalho integrado, descentralizou o atendimento ao público, qualificou e deu suporte aos técnicos da Rede, revisou e instituiu protocolos e fortaleceu a transparência. Legitimou-se enquanto ferramenta de gestão por meio da transformação de informação em conhecimento, com produtos como o Relatório de Gestão e o Boletim Ouvidoria em Dados. Aderiu ao processo de acreditação institucional e intensificou o acesso de todos os atores ao órgão gestor, apresentando caminhos da qualidade e a possibilidade de sua aplicação em municípios ou estados de qualquer porte.

Palavras-chave: Ouvidoria. Participação social. Sistema Único de Saúde (SUS). Gestão em Saúde.

DOI:10.37814/2594-5068.2023v6.p39-51

1 Graduada em Química pelas Faculdades Oswaldo Cruz. Ouvidora Diretora da Divisão de Ouvidoria do SUS da Secretaria Municipal da Saúde do Município de São Paulo. Especialista em Gestão de Marketing, em Gestão Estratégica em Ouvidoria da Saúde e em Gestão Estratégica em Ouvidorias Públicas e Privadas. Certificada como Coach Ontológico Organizacional. Ouvidora em Sistemas de Ouvidoria e Mediação de Conflitos Socioambientais. (rosaneffava@hotmail.com)

2 Graduada em Psicologia pela Universidade de São Paulo (USP). Coordenadora do Núcleo de Gestão do Conhecimento da Divisão de Ouvidoria do SUS da Secretaria Municipal da Saúde do Município de São Paulo. Especialista em Saúde Pública, Psicanálise, Administração Pública em Saúde, Gestão Estratégica em Ouvidoria da Saúde e em Gestão Estratégica em Ouvidorias Públicas e Privadas. Certificada como Ouvidora em Sistemas de Ouvidoria. (malu.bomangelo@gmail.com)

3 Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Paulista (Unip). Membro da equipe da Coordenadoria de Controle Interno da Secretaria Municipal da Saúde da Prefeitura Municipal de São Paulo. Especialista em Gestão Estratégica em Ouvidoria da Saúde e em Gestão Estratégica em Ouvidorias Públicas e Privadas. Certificado como Ouvidor em Sistemas de Ouvidoria. (marco484@uol.com.br)

4 Graduado em Língua e Literatura Inglesa pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Assessor Técnico do Núcleo de Apoio Estratégico da Divisão de Ouvidoria do SUS da Secretaria Municipal da Saúde do Município de São Paulo. Especialista em Gestão Ambiental pela Faculdade de Saúde Pública da USP. Certificado como Ouvidor em Sistemas de Ouvidoria. (jaguair@prefeitura.sp.gov.br)

Abstract

Networking is advantageous as it promotes capillarity, agility, and standardization of processes, serving as an alternative for complex systems, such as the ombudsman of the Municipal Health Secretariat of the city of São Paulo. This article aims to present the experience and work processes of the SUS Ombudsman Network in the municipality and reflect on its advantages and challenges to be faced, based on a bibliographical review and descriptive approach of the current structure, aiming to contribute to the implementation of future ombudsman offices and invite those that already exist to reflect on their work processes. When it comes to a governmental body, legislation becomes the substrate to support the work of the SUS Ombudsman. After a brief historical overview, we arrive at the current structure, sedimented in 2021 by an Act of the Municipal Secretary of Health. From then on, the Ombudsman Division of SUS leveraged and imperiously took on its managerial character. Structured into nuclei as a form of integrated work, it decentralized the service to the public, qualified and gave support to the Network technicians, revised and created protocols, and strengthened transparency. It legitimized itself as a management tool through the transformation of information into knowledge, with products such as the Management Report and the Data Ombudsman Bulletin. It joined the process of institutional accreditation and intensified the access of all actors to the managing body, presenting quality paths and the possibility of their application in municipalities or states of any size.

Keywords: Ombudsman. Social participation. Sistema Único de Saúde (SUS). Health management.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho organizado em rede traz consigo inúmeras vantagens, tais como descentralização, democratização e compartilhamento sistematizado de informações, conferindo mais agilidade e confiabilidade aos que da rede se utilizam, seja no polo ativo (operacionalização) ou no passivo (beneficiário do serviço).

Trabalhar em rede envolve uma cultura e uma visão de transformação. Assim, não falamos de redes como entidades ou organismos, mas enquanto formas de interação e intervenção. A construção do trabalho em rede só faz sentido se o fizermos em função do contexto histórico e dos desafios da sociedade. (HOLLIDAY, 2016)

Um sistema de saúde complexo como o brasileiro requer diversas estratégias que promovam a descentralização, gerem capilaridade e, consequentemente proporcionem um atendimento de qualidade e com segurança a toda a população. A instituição das ouvidorias em saúde é uma dessas estratégias que o Sistema Único de Saúde (SUS) preconiza.

Alguns marcos históricos são relevantes. A primeira ouvidoria pública brasileira foi criada em 1986 em Curitiba e, desde então, em especial após a promulgação da Constituição Federal de 1988, as ouvidorias evoluíram rapidamente, sob o impulso das reivindicações populares por participação nas deliberações do Estado (SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DE SERGIPE, 2020).

No que diz respeito particularmente à Ouvidoria em Saúde, as Leis Federais nº 8.080/1990 e nº 8.142/1990 trouxeram a participação do cidadão nos Serviços Públicos de Saúde do SUS, representada coletivamente pelo Conselho de Saúde e individualmente pela Ouvidoria dos Serviços de Saúde.

Em 2003, com o Decreto Federal nº 4.726/2003, foi criada a Secretaria de Gestão Participativa integrando o Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS. Entre suas competências estão estimular e apoiar a criação de estruturas descentralizadas de Ouvidoria da Saúde.

Outro marco importante para as Ouvidorias SUS acontece após 20 anos em âmbito federal. Em 2023, a Ouvidoria-Geral do SUS do Ministério da Saúde (MS), considerando as competências dispostas no Decreto Federal nº 11.358/2023, resolveu submeter à consulta pública, disponibilizada entre 30 de junho e 21 de julho de 2023, a minuta de resolução que institui a Rede de Ouvidorias do SUS.

No contexto do município de São Paulo, a primeira ouvidoria em saúde foi instituída em 2001 no Hospital Municipal e Maternidade-Escola Dr. Mário de Moraes Altenfelder Silva, na Vila Nova Cachoeirinha. Eunice Pedroso Rodrigues foi designada para estruturar essa ouvidoria e imprimiu ao serviço “[...], como principal foco, a humanização das relações, procurando articular o cuidado técnico-científico com o cuidado humano numa relação de respeito mútuo [...]” (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, 2009). Quatro anos mais tarde, foi convidada a assumir a primeira ouvidoria do SUS na cidade, quando foi implantada a ouvidoria no gabinete da Secretaria Municipal da Saúde (SMS), levando para a instância central a mesma inspiração que baseou sua experiência inicial, passando a receber demandas do Ministério da Saúde.

Apesar de sua implementação ter efetivamente ocorrido em 2005, somente em 2008, por meio da Portaria Municipal nº 867/2008-SMS.G, é instalada a Ouvidoria Municipal de Saúde, vinculada

ao gabinete do Secretário Municipal da Saúde, com atribuições de coordenar, no âmbito do SUS, a política municipal de atendimento e humanização na saúde, por meio da articulação com as ouvidorias adjuntas instaladas nas unidades de saúde do município.

Em 2015, a Portaria Municipal nº 982/2015-SMS.G normatiza a Rede de Ouvidorias do Município de São Paulo, composta de ouvidorias das divisões e subdivisões Regionais de Saúde, Serviços de Saúde, da administração direta e indireta, Coordenação de Vigilância em Saúde (Covisa), Sistema de Atendimento Móvel de Urgência (Samu) e Autarquia Hospitalar Municipal (AHM).

Em 2013, foi criada a Controladoria-Geral do Município (CGM) de São Paulo, por meio da Lei Municipal nº 15.764/2013, com a finalidade de promover o controle interno dos órgãos municipais e das entidades da administração indireta. Passa a figurar como órgão central do Sistema de Controle Interno, do Sistema de Corregedorias e do Sistema de Ouvidorias.

Em 2017, a SMS, por meio do Decreto Municipal nº 57.857/2017, institui a Coordenadoria de Controle Interno (Cocin). A Divisão de Ouvidoria do SUS (Douv SUS) é uma de suas divisões, com a responsabilidade de coordenar e implementar a política municipal de ouvidoria em saúde e estimular e apoiar a criação de estruturas descentralizadas de ouvidoria em saúde em âmbito municipal.

Três anos mais tarde, é publicado o Decreto Municipal nº 59.685/2020, que reorganiza a SMS com a criação de novas estruturas denominadas Secretarias-Executivas, com o fito de reunir áreas afins, melhorar a comunicação e agilizar os fluxos de trabalho entre os departamentos. A Cocin passa a se subordinar à Secretaria-Executiva de Regulação, Monitoramento, Avaliação e Controle (Sermap), sendo mantida a subordinação da Douv SUS à Cocin.

Atualmente, a Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo é formada pela Douv SUS, de caráter gestor, e por 60 unidades descentralizadas, distribuídas em 6 Coordenadorias Regionais de Saúde (CRS), 27 Supervisões Técnicas de Saúde (STS), 25 ouvidorias da rede hospitalar, ouvidoria do Hospital do Servidor Público Municipal (HSPM) e ouvidoria do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (Samu).

Além disso, conta com aproximadamente 1.400 pontos de resposta, que são os órgãos ou departamentos associados à manifestação que são os interlocutores da Rede para tratar das demandas.

Sob a égide da legislação em vigor, este artigo objetiva apresentar a experiência da Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo e o papel por ela desempenhado na concretização do direito fundamental à saúde, por meio do relato do processo de implantação, estruturação e aperfeiçoamento do modelo de trabalho em rede.

Vislumbra-se, portanto, contribuir para a implantação de futuras ouvidorias e convidar aquelas já existentes à reflexão quanto ao processo de transformação da forma de trabalho, pois, apesar da grandeza do porte de uma cidade como a de São Paulo, o modelo aqui proposto pode ser replicado em qualquer organização que entenda ser conveniente dispor desse serviço em localidades distintas, com o mesmo padrão de qualidade e uniformidade dos processos.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo: Bases Legais

Por se tratar de estrutura pública que integra a Secretaria Municipal da Saúde (SMS), as legislações tornam-se o substrato para acompanhar o percurso da Ouvidoria SUS na cidade.

A SMS é o órgão da Prefeitura Municipal de São Paulo responsável por propor e implementar políticas públicas de gestão e promoção da saúde, de acordo com as diretrizes do SUS, com foco na promoção de saúde, prevenção, proteção e reabilitação, garantindo o acesso dos usuários aos serviços de saúde.

É preciso contextualizar o momento de mudança institucional pelo qual a SMS passou em 2020, com a publicação do Decreto Municipal nº 59.685/2020, que, além de reorganizar e descentralizar o organograma, implementou mudanças diretas na estrutura e no funcionamento central da Divisão de Ouvidoria do SUS (Douv SUS).

Com a extinção da Autarquia Hospitalar Municipal (AHM), transferindo-a para o âmbito da SMS, esse decreto determinou que a ouvidoria da AHM e sua equipe técnica passassem a integrar o quadro de pessoal da Douv SUS. Além disso, a integração da equipe técnica da ouvidoria da Coordenadoria de Vigilância em Saúde (Covisa) à estrutura da Douv SUS deu a esta outros contornos e possibilidades de ação.

A Portaria Municipal nº 166/2021-SMS.G nasce oito meses depois. É o arcabouço legal que atualmente rege e estabelece a estrutura da Rede (a Rede de Ouvidorias SUS, para fins deste artigo será denominada como Rede, evitando-se repetições longas) e seus macroprocessos de trabalho. Define de forma inequívoca a Douv SUS como a instância gestora responsável por coordená-la tecnicamente. Regulamenta o que já ocorria na prática desde 2019 e encerra as atividades de atendimento presencial na unidade central.

A partir dos documentos legais publicados, pode-se ter um olhar para a curva histórica a respeito do caminho de qualidade que a ouvidoria percorre. De uma perspectiva inicial de trabalho com aspiração de ordenação e organização de processos em 2008, passa posteriormente para um trabalho com maior foco na articulação em 2015, seguido pela inserção de documentos de qualidade, padronização do trabalho e melhoria dos documentos legais em 2016, para posteriormente estabelecer normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários em 2018. O momento atual baseado na portaria de 2021 tem ênfase na concretização do formato de Rede, cujo principal ganho é trabalhar a gestão desta estrutura.

A Rede está inserida em uma administração pública sediada na maior cidade do Brasil e da América do Sul. Uma síntese sobre a cidade consta na introdução de documento histórico da SMS, que, cotejando-se com os dados populacionais do Censo Demográfico de 2022 (GovBR, 2022), mostra-se atual ao abordar os desafios da administração, que reverberam num serviço que acolhe as manifestações de munícipes que se utilizam dos serviços públicos de saúde:

A cidade de São Paulo é um mosaico gigantesco que se destrói e se reconstrói cotidianamente. Um espaço fluido por onde transitam os maiores fluxos de pessoas, veículos, capitais e culturas de todo tipo. Uma cidade também mega nos seus contrastes, contradições e conflitos, que pulsa violenta, desafiando a quem quer que queira dimensioná-la, monitorá-la ou planejá-la. É ilusório delimitá-la nos cerca de 11,5 milhões de habitantes, pois é difícil definir quantas pessoas vivem em função direta dessa megalópole (...). Nesse sentido, São Paulo tem dimensões, demandas e problemas de país e parece ser uma cidade imensurável. (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, 2016, p. 37)

A Douv é orientada pelos princípios do SUS de universalidade, integralidade e equidade. Num recente documento publicado pela área da Atenção Básica da SMS apontam-se as seguintes diretrizes que podem ser tomadas emprestadas para fundamentar as bases da Rede, respeitando, sobretudo, a singularidade de cada território e população: regionalização e hierarquização; territorialização e adesão; cuidado centrado na pessoa; resolutividade; longitudinalidade do cuidado; coordenação do cuidado e ordenação da rede; e participação da comunidade (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, 2022, p. 15).

2.2 Divisão de Ouvidoria do SUS: Estruturação em Núcleos como Forma de Trabalho Integrado

O expressivo contingente populacional da cidade de São Paulo tem efeito direto sobre o serviço de ouvidoria em saúde. Este está apto a receber manifestações a respeito dos 1.490 estabelecimentos e serviços próprios de SMS, além de unidades conveniadas (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, 2023). Em 2022, as manifestações recebidas pela Rede totalizaram 91.835 registros, com média de 7.653 por mês. As manifestações são registradas e tratadas por meio de um sistema único informatizado, o Sistema Ouvidor SUS, de propriedade do MS, que possibilita registrar todas as etapas do processo: inserção, tipificação, encaminhamento para a área responsável, acompanhamento e envio da resposta ao cidadão.

O Relatório de Gestão da Rede de Ouvidorias de 2022 (Prefeitura do Município de São Paulo, 2023) mostra que 76,62% das demandas referem-se a serviços da Atenção Básica, 8,09% a demandas da rede hospitalar, 7,82% ao HSPM, 0,41% ao Samu e 7,05% a demais demandas.

Uma inovação da Portaria Municipal nº 166/2021-SMS.G foi a definição da estrutura básica da Douv SUS, organizando-a em quatro núcleos de trabalho: Núcleo de Apoio Estratégico, Núcleo Técnico, Núcleo de Qualidade e Relacionamento com a Rede e Núcleo de Gestão do Conhecimento. E incorpora ao seu escopo de atuação a Transparência Passiva – Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).

O comando da Douv SUS é exercido pelo Núcleo de Apoio Estratégico (NAE), cujas principais atribuições são o planejamento dos processos de trabalho e a gestão das rotinas administrativas internas. É responsável pela articulação com outros setores e unidades do poder público e por dar coerência e coesão interna entre os Núcleos.

O Núcleo Técnico (NUT) é o mais robusto dentro da estrutura. Realiza análise, tratamento e encaminhamento das demandas de competência da sub-rede da SMS; elaboração e revisão de documentos, orientações técnicas, instruções de trabalho, procedimentos operacionais padrão; e capacitação dos operadores da Central Telefônica SP156 – canal de maior recebimento de manifestações.

O Núcleo de Qualidade e Relacionamento com a Rede (NUQ) tem como um de seus principais objetivos implantar processos de avaliação da qualidade, garantindo informações qualificadas para o trabalho de toda a equipe. Sua principal frente de trabalho é o Programa de Avaliação da Qualidade (PAQ), que avalia e aprimora a qualidade na inserção das demandas registradas e nas respostas, além de monitorar prazos. Foi uma iniciativa desenvolvida inicialmente como projeto-piloto na rede hospitalar e posteriormente refinada e aplicada nas ouvidorias das CRSs e STSs. Em parceria com o Núcleo de Gestão do Conhecimento, houve automatização dos processos do PAQ, ajustan-

do-o para lidar com a ampliação dos dados e uso estendido para a Rede. O NUQ faz o suporte e a articulação com as ouvidorias da Rede, com visitas técnicas e plantão de dúvidas on-line, e contribui para reforçar a Douv SUS enquanto referência técnica da Rede e gerar mais proximidade.

O Núcleo de Gestão do Conhecimento (NUG) tem a incumbência de extrair, qualificar e disponibilizar informações dos bancos de dados. Transforma-as em conhecimento demonstrado por estatísticas e indicadores de monitoramento consolidados em seus principais produtos: o Relatório Gerencial Anual, os Boletins Ouvidoria em Dados e o Painel de Monitoramento em estilo *dashboard*.

Um diferencial da Douv SUS é o posicionamento do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), situado dentro de sua estrutura básica. Essa organização mostra-se coerente e capaz de gerar trocas e ganhos importantes entre ambos os serviços, que compartilham, entre si, a perspectiva da participação social. As principais atribuições dos pontos focais do SIC são: receber e analisar os pedidos de informação dos cidadãos e encaminhá-los para a resposta das áreas técnicas da SMS; e monitorar os prazos, receber as respostas e devolvê-las aos requerentes. A equipe do SIC faz a gestão dos dados, em conjunto com o NUG, com a construção de um banco de dados próprio e a produção de relatórios. Utiliza a tipificação da árvore do Sistema OuvidorSUS, do MS, uma inovação na área. Essa comunhão entre as demandas de ouvidoria e os pedidos de informação do e-SIC mostra-se como uma potencialidade que pode gerar subsídios refinados para ação da gestão da SMS.

Para fomentar a integração entre os Núcleos e o planejamento coletivo das ações, foi composto o Grupo Gestor da Divisão de Ouvidoria, que reúne a ouvidora e os coordenadores de cada núcleo, tendo como principais objetivos: i) discutir, avaliar e planejar as diretrizes e as propostas de trabalho; e ii) manifestar os anseios, os questionamentos das equipes e resolvê-los em conjunto.

2.3 Acreditação Institucional de Ouvidorias do SUS no Brasil e o Avanço no Caminho da Qualidade

No ano de 2021, um marco importante para fortalecer e dar mais visibilidade e legitimação à Douv SUS foi a adesão ao processo de Acreditação Institucional de Ouvidorias do SUS no Brasil, parceria com a Fundação Instituto Oswaldo Cruz (Fiocruz) e o Ministério da Saúde. A Portaria Municipal nº 138/2021-SMS.G institui o Grupo de Trabalho de Gestão de Qualidade e Acreditação Institucional de Ouvidorias do SUS, no âmbito da SMS.

Uma das etapas do processo foi a autoavaliação baseada em 67 padrões de qualidade, que envolveram infraestrutura, gestão, processos de trabalho e resultados. Dessa etapa ocorrida em agosto de 2021 decorreram 17 planos de ação para melhoria, detalhados no Relatório de Autoavaliação. O processo intensificou a construção e disseminação de manuais, procedimentos operacionais padrão e instruções de trabalho, bem como seu monitoramento, com o objetivo de que a Rede trabalhe de forma mais integrada.

Em setembro de 2022 ocorreu a avaliação externa, que envolveu, além da equipe gestora da Douv SUS, o Conselho Municipal de Saúde, a Gestão Participativa e a alta gestão da Secretaria Municipal de Saúde, com a presença do secretário. O Relatório de Avaliação Externa trouxe um retrato minucioso e analítico e caminhos para aprimorar o trabalho. A robustez da proposta levou a Secretaria a incluir em seu Plano de Metas, ciclo 2022-2025, a acreditação de todas as unidades da

Rede. Para atender a essa meta, a Douv SUS utiliza-se da metodologia do design estratégico e identifica oportunidades de ação em busca de soluções mais eficazes (CAVALCANTI; FILATRO, 2016).

Em conjunto com o Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTIC) da SMS, foi criada uma solução tecnológica inédita que vai permitir maior agilidade e padronização no processo, o Sistema de Avaliação da Rede de Ouvidorias (Saro). A fase de prototipagem ocorrerá em duas ouvidorias hospitalares escolhidas para testar a ferramenta, e, posteriormente, haverá a multiplicação na Rede.

Outro fator essencial é a maciça divulgação dos canais oficiais de acesso à ouvidoria e a elaboração do plano de comunicação visual padronizado a ser utilizado em todas as unidades de saúde e nas mídias eletrônicas. Mais uma vez, essa iniciativa lançou mão de legislações (Portaria Municipal nº 333/2022-SMS.G) para legitimá-la frente às organizações sociais que gerenciam boa parte das unidades de saúde da cidade. Essa mesma norma técnica apresenta um indicador de qualidade de ouvidoria baseado no prazo de resposta.

2.4 Plano de Capacitação das Equipes de Ouvidoria

O processo de Acreditação da Douv SUS evidenciou que uma das formas de fortalecer a Rede passa pela capacitação sistemática dos ouvidores e suas equipes. Em parceria com a Escola Municipal da Saúde (EMS) da SMS, por meio do Contrato Organizativo da Ação Pública de Ensino-Saúde (Coapes), que busca fortalecer a integração entre ensino, serviços e comunidade no SUS, a Douv SUS articula a oferta de cursos, certificações e especializações.

Em 2022, essa ação conjunta resultou no Curso de Certificação em Ouvidoria, ministrado pela Associação Brasileira de Ouvidores (ABO), oferecido a toda a Rede e que certificou 73 ouvidores. Outra formação foi o MBA Gestão Estratégica em Ouvidoria na Área da Saúde, ofertado à equipe da Douv SUS e a todas as ouvidorias da Rede, que titulou 42 ouvidores em 2022 pelo Centro Universitário São Camilo, com nova turma iniciada com outros 9 profissionais da Rede em 2023. Em 2023, o MBA Gestão Estratégica em Ouvidoria Pública e Privada ampliou a formação para 22 profissionais.

Outra parceria em construção com o Centro de Formação de Controle Interno (CFCI) da Controladoria Geral do Município (CGM) busca cursos e capacitações que proporcionem processos qualificatórios crescentes para as equipes de ouvidoria, com novos temas: mediação de conflitos, Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), transparência passiva, ética no serviço público e experiência do paciente.

O Núcleo Técnico (NUT) cumpre seu papel na formação, atualização e refinamento das normativas que pautam as atuações das equipes que tratam das manifestações dos cidadãos. A equipe do Serviço de Informação ao Cidadão contribui ao buscar formas de instrumentalizar seus pontos de resposta para melhor responder aos pedidos de informação e, em conjunto com o CFCI, realizou em 2022 o curso Pedidos de Informação Pública – Ferramenta de Cidadania, com 26 participantes.

2.5 Quem Não Mede Não Gerencia

A reestruturação da SMS impulsionou mudanças na forma de construir os relatórios gerenciais da ouvidoria. Antes, a Douv SUS elaborava relatórios apenas com dados das CRSs, enquanto as ouvidorias da Rede Hospitalar e da Covisa faziam seus próprios relatórios. Desde 2020, o Relatório

Anual é produzido de forma unificada e reúne os dados de toda a Rede, e incorporou também os dados do Serviço de Informação ao Cidadão. Essa mudança representou um ganho no trabalho da Douv SUS ao superar a fragmentação dos relatórios e padronizar a forma de apresentação das informações de todas as ouvidorias em um documento único, sem perder a especificidade de cada uma delas. Em 2022, a forma de apresentação do Relatório passou por reformulação, tornando-o mais interativo e conciso, e ampliou a oferta de informações que podem ser exploradas de maneira mais tecnológica, conforme o interesse de análise (PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, c. 2017).

O Relatório Gerencial é um dos principais produtos do trabalho da Douv SUS e contempla o parecer dos gestores de cada área relacionada. É uma representação sobre a realidade dos serviços de saúde municipais a partir da compreensão das demandas dos usuários.

Em novembro de 2021, a Douv SUS lançou um novo produto gerencial, o Boletim Ouvidoria em Dados, que mensalmente disponibiliza as informações principais da Rede e do SIC. Apresenta os dados de forma mais ágil e concisa, centrado em uma perspectiva mais visual e interativa. Busca uma comunicação direta com o público, de fácil acesso para quem lê e supre a necessidade gerencial por uma informação fotográfica da realidade, como alternativa ao Relatório Gerencial Anual, tanto no que diz respeito ao seu hiato anual quanto na sua extensão e aridez. Aumenta a visibilidade sobre o trabalho da Douv SUS e, conseqüentemente, aperfeiçoa o entendimento geral sobre seu trabalho. As ações internas e externas da Douv SUS, como participação em eventos e outras informações relevantes, são divulgadas e destacam fortemente o papel da ouvidoria como ferramenta de gestão.

Tal como o Relatório Anual de Atividades, o Boletim está publicizado no endereço eletrônico na página da SMS e é enviado para uma relação de *stakeholders* das áreas técnicas da SMS. A partir da edição de maio de 2023, uma seção intitulada Fala, Ouvidor! destaca uma das ouvidorias da Rede, entrevista o ouvidor e traz peculiaridades do trabalho, o que confere personalidade àquele território.

Uma ação concreta, feita ao se observar o montante de elogios registrados, evidencia que nem só de reclamações e solicitações vive uma ouvidoria. Em torno de 10% das demandas referem-se a elogios para profissionais específicos ou equipes de saúde. Para valorizar os trabalhadores do SUS, foi criado o Selo Gente que faz o SUS, que, em 2023, transformou-se num programa conjunto com a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (Cogep) de SMS, no qual são distribuídos certificados que atestam o bom trabalho dos profissionais.

A ampla divulgação dos canais oficiais da ouvidoria é realizada com frequência em vários tipos de mídia. Em 2022, foram 17 inserções nos instrumentos próprios da SMS, como nos Boletins Conecta e Comunicado Saúde.

Para o alinhamento contínuo da Rede de Ouvidorias em suas diretrizes, a Douv SUS mantém um calendário regular de atividades com as unidades da Rede e com os interlocutores de ouvidoria das Organizações Sociais, de modo presencial e on-line. Até 2018, as reuniões ocorriam apenas com os seis ouvidores das CRSs, que repassavam as diretrizes para as demais instâncias. Para aproximar e unificar a Rede, todos os ouvidores das STSs, da rede hospitalar e interlocutores de ouvidoria das Organizações Sociais de Saúde passaram a ter contato direto com o órgão gestor.

Grupos de trabalho, plantões de dúvidas, eventos temáticos, reuniões de fechamento anual, oficinas e reuniões para apresentação dos relatórios estão entre as estratégias para concretizar e fortalecer o trabalho em rede.

Outro destaque é que desde 2023 a aproximação com a gestão participativa e o Conselho Municipal da Saúde tem se intensificado, com participação nas plenárias e na comissão executiva para apresentação e discussão dos Relatórios Gerenciais e planejamento de ações conjuntas, como capacitação dos conselheiros sobre o papel e funcionamento da Rede.

Essas são as ações principais no caminho da qualidade para conferir melhorias aos processos de trabalho da Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo compõe-se de várias unidades descentralizadas instaladas nos territórios e proporciona a participação dos usuários do SUS, por meio de um olhar crítico, possibilitando a melhoria dos serviços ofertados, referendando sua missão, *in verbis*: “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”.

O modelo descentralizado pode ser aplicado em municípios ou estados de qualquer porte, bem como organizações privadas com mais de uma ouvidoria, de qualquer segmento, uma vez que o objetivo é manter relações e intercâmbios entre unidades que partilham dos mesmos interesses.

Documentos padronizados pela unidade gestora, tais como informações técnicas, procedimentos operacionais padrão (POPs) e cartas de serviços garantem a uniformidade nos fluxos e processos de trabalho. Tornam-se relevantes ao serem replicados, desdobrados e atualizados para todos os entes da Rede. Utilizados para alinhamento, são essenciais para legitimação dos processos de trabalho e para a governança institucional.

Por pertencer à administração pública, o arcabouço para o funcionamento da Rede pauta-se em instrumentos legais. Cabe à instância gestora manter legislações atualizadas e coerentes com demais normativas vigentes de outras esferas.

Quanto à produção de conhecimento, merecem destaque instrumentos gerenciais desenvolvidos: o Relatório Gerencial da Rede de Ouvidorias, o Boletim Ouvidoria em Dados, o Programa de Avaliação da Qualidade e o Painel de Monitoramento. A divulgação sistemática e periódica das informações contribui para identificar oportunidades de melhorias nos serviços públicos de saúde ofertados aos usuários. A parceria profícua com a área da Comunicação proporciona alcance nas mídias digitais.

Reuniões com a Rede e com áreas técnicas, participação em congressos e outros fóruns científicos, participação em prêmios regionais e nacionais e publicização dos dados na página eletrônica da SMS trazem visibilidade à organização.

Metodologias com foco na qualidade mostram-se fundamentais para a consistência nos resultados. O processo de Acreditação e o Programa de Avaliação da Qualidade baseiam-se em padrões de qualidade e dão o tom de credibilidade e uniformidade nos processos, e podem ser

ajustados para outras realidades. O desenvolvimento de soluções tecnológicas, como o Sistema de Avaliação da Rede de Ouvidorias, pode impulsionar esse processo.

Esses aspectos vão ao encontro da visão da Rede de Ouvidorias SUS da Cidade de São Paulo, *in verbis*: “Ser referência de qualidade em ouvidoria pública de saúde e transparência passiva, fortalecer o acolhimento nas ouvidorias locais, orientar o cidadão na busca de seus direitos e deveres e legitimar a ouvidoria como ferramenta de gestão”.

Encontros, capacitações e momentos avaliativos entre os entes da Rede possibilitam trocas de experiências sobre situações cotidianas, tanto as exitosas quanto as desafiadoras, e alinham questões técnicas que permeiam o dia a dia das equipes. São práticas necessárias para que os valores definidos como primordiais despontem como verdadeiros compromissos. São eles, *in verbis*: “Ética, confidencialidade, transparência, integração, trabalho em rede, padronização de processos, respeito ao cidadão, às diretrizes do SUS e aos princípios da administração pública”.

As boas práticas na condução da gestão da Rede de Ouvidorias do SUS têm gerado resultados positivos e podem inspirar outras organizações na busca do caminho da qualidade.

Para finalizar, algumas aspirações são destacadas. Uma é a criação de uma carreira de ouvidor dentro da municipalidade, um grande desafio a ser alcançado que imputaria maior valorização, legitimidade e empoderamento ao ouvidor. A outra é a estruturação de um Sistema Municipal de Ouvidoria, que congregue as ouvidorias municipais das demais áreas, fortaleça a atuação das ouvidorias setoriais municipais e proporcione a valiosa troca de experiências entre órgãos que buscam a participação da sociedade.

Para a concretização desses desafios é relevante a participação de outros entes institucionais que trabalham com as ouvidorias, entre eles a Controladoria Geral do Município, por meio da Ouvidoria Geral do Município, e órgãos do Poder Legislativo. Nesse sentido, sinaliza-se o Projeto de Lei nº 401/2022, que tramita na Câmara dos Deputados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 4.726, de 9 de junho de 2003. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Saúde, e dá outras providências. Brasília, DF, 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4726.htm. Acesso em: 16 ago. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.358, de 1 de janeiro de 2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo. Brasília, DF, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11358.htm. Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília, DF, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm. Acesso em: 15 ago. 2023.

BRASIL. Lei nº 8.142, de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Brasília, DF, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8142.htm. Acesso em: 15 ago. 2023.

BRASIL. Projeto de Lei nº 4.068/2019. Estabelece normas para a instituição e a organização das ouvidorias públicas, regulamentando o § 3.º do artigo 37 da Constituição Federal e o disposto na Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2316575>. Acesso em: 23 ago. 2023.

CAVALCANTI, C. C.; FILATRO, A. C. *Design thinking na educação presencial, a distância e corporativa*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

GOVBR. Censo 2022 Panorama. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama>. Acesso em: 16 ago. 2023.

HOLLIDAY, O. J. O que é trabalhar em rede? *Rede de Educação para a Cidadania Global*, 28 mar. 2016. Disponível em: <http://www.rede-ecg.pt/a/index.php/o-que-e-trabalhar-em-rede>. Acesso em: 15 ago. 2023.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Boletim CEInfo – Saúde em Dados. *Cidade de São Paulo – Saúde*, 7 jul. 2023. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/epidemiologia_e_informacao/index.php?p=258529. Acesso em: 15 ago. 2023.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Diretrizes da Atenção Básica. *Cidade de São Paulo – Saúde*, 22 nov. 2022. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/atencao_basica/index.php?p=345314. Acesso em: 15 ago. 2023.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Humanização – Hospital Maternidade-Escola de Vila Nova Cachoeirinha. *Cidade de São Paulo – Saúde*, 2009. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/hospital_maternidade_vila_nova_cachoeirinha/index.php?p=7607#ouvid. Acesso em: 14 ago. 2023.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Ouvidoria Central da Saúde. *Cidade de São Paulo – Saúde*, c. 2017. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/ouvidoria/index.php?p=5422>. Acesso em: 16 ago. 2023.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Ouvidoria Central da Saúde. Relatórios Gerenciais da Rede de Ouvidorias SUS: Relatório Gerencial Anual da Rede de Ouvidoria SUS SMS PMSP 2022. *Cidade de São Paulo – Saúde*, 30 jun. 2023. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/ouvidoria/index.php?p=267334>. Acesso em: 15 ago. 2023.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Publicações CEInfo. Epidemiologia e Informação na Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo no período de 1989 a 2001: elementos para a escrita de uma história. *Cidade de São Paulo – Saúde*, São Paulo, p. 243, 12 set. 2016. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/epidemiologia_e_informacao/index.php?p=19289. Acesso em: 16 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Decreto nº 57.857, de 5 de setembro de 2017. *Legislação Municipal*, 2017. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-57857-de-05-de-setembro-de-2017>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Decreto nº 59.685, de 13 de agosto de 2020. *Legislação Municipal*, 2020. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59685-de-13-de-agosto-de-2020>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Lei nº 15.764, de 27 de maio de 2013. Dispõe sobre a criação e alteração da estrutura organizacional das Secretarias Municipais que especifica, cria a Subprefeitura de Sapopemba e institui a Gratificação pela Prestação de Serviços de Controladoria. *Legislação Municipal*, 2013. Disponível em: https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/busca?nr_lei=15.764&tipo%5B%5D=L&L=LEI. Acesso em: 15 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Portaria nº 867/2008-SMS.G. Instala a ouvidoria Municipal de Saúde, vinculada ao Gabinete do Secretário Municipal da Saúde. *Legislação Municipal*, 2008. Disponível em: https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/busca?nr_lei=867&ano-inicial=2008&ano-final=2008&tipo%5B%5D=PORTARIA. Acesso em: 15 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Portaria nº 982/2015-SMS.G, de 9 de junho de 2015. Normatiza a Rede de Ouvidoria do Município de São Paulo. *Legislação Municipal*, 2015. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-da-saude-982-de-10-de-junho-de-2015>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Portaria nº 138/2021-SMS.G, de 22 de março de 2021. Dispõe sobre a composição do Grupo de Trabalho de Gestão de Qualidade e Acreditação Institucional de Ouvidorias do SUS, no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde. *Legislação Municipal*, 2021. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-da-saude-sms-138-de-22-de-marco-de-2021/consolidado>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Portaria nº 166/2021-SMS.G, 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. *Legislação Municipal*, 2021. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-da-saude-sms-166-de-14-de-abril-de-2021>. Acesso em: 16 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Portaria nº 333/2022-SMS.G, de 31 de maio de 2022. Atualiza os indicadores de qualidade e produção e institui indicadores de monitoramento para os contratos de gestão celebrados pela Secretaria Municipal da Saúde com organizações sociais, bem como dispõe sobre o acompanhamento assistencial desses contratos. *Legislação Municipal*, 2022. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-da-saude-sms-333-de-31-de-maio-de-2022/detalhe>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DE SERGIPE. Histórico da Ouvidoria. *Secretaria de Estado da Saúde de Sergipe*, 2020. Disponível em: <https://saude.se.gov.br/historico-da-ouvidoria/>. Acesso em: 15 ago. 2023.

APÊNDICE

BRASIL. Portaria Interministerial nº 1.127, de 4 de agosto de 2015. Institui as diretrizes para a celebração dos Contratos Organizativos de Ação Pública Ensino-Saúde (Coapes), para o fortalecimento da integração entre ensino, serviços e comunidade no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Disponível em: <https://www2.ufjf.br/icvgv//files/2017/06/2.-Portaria-Interministerial-N%c2%ba-1.127-DE-04-de-Agosto-de-2015.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2023.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Conheça a Ouvidoria – Apresentação. *Governo Federal Brasileiro*, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/canais-de-atendimento/ouvsus/conheca-a-ouvidoria/apresentacao>. Acesso em: 14 ago. 2023.

MOREIRA, M. R.; MOTA, J. I. J.; RIBEIRO, J. M. (org.). *Acreditação institucional de ouvidorias do SUS no Brasil: documentos de base*. Rio de Janeiro: ENSP/Fiocruz, 2018.

RIEHELMANN, J. C. *Ouvidoria como recurso de gestão e gerência de organizações e sistemas de saúde: proposta de desenvolvimento de nova tecnologia de apoio à decisão baseada em stakeholders*. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, 2009.

SÃO PAULO (SP). Portaria nº 1.943/2014-SMS.G, de 16 de setembro de 2014. Institui a Coordenação Especial de Comunicação (Cescom), no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde, em substituição à Assessoria de Imprensa do Gabinete, respondendo ainda pela coordenação da Rede de Ouvidorias da Secretaria da Saúde. *Legislação Municipal*, 2014. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-da-saude-1943-de-17-de-setembro-de-2014>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Portaria nº 1.875/2016-SMS.G, de 17 de outubro de 2016. Atribui funções da Rede de Ouvidorias SUS do Município de São Paulo. *Legislação Municipal*, 2016. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-da-saude-sms-1875-de-17-de-outubro-de-2016>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Portaria nº 522/2018-SMS.G, de 21 de junho de 2018. Estabelece normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo. *Legislação Municipal*, 2018. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-da-saude-sms-522-de-21-de-junho-de-2018/consolidado>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Portaria nº 62/2019-SMS.G, de 24 de janeiro de 2019. Altera a denominação do Centro de Desenvolvimento, Ensino e Pesquisa em Saúde (Cedeps), institui as Escolas Municipais de Saúde Regionais, bem como os procedimentos para adesão e normas para estágios obrigatórios e residências para a celebração dos Contratos Organizativos de Ação Pública Ensino-Saúde (Coapes) no município de São Paulo junto às unidades da Rede de Assistência da Secretaria Municipal da Saúde (SMS). *Legislação Municipal*, 2019. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-da-saude-sms-62-de-24-de-janeiro-de-2019>. Acesso em: 16 ago. 2023.

SÃO PAULO (SP). Portaria nº 99/2021-SMS.G, de 9 de março de 2021. Autoriza a utilização dos equipamentos públicos de saúde municipais como campos de prática pelas instituições públicas de saúde municipais e de outros entes federativos que possuam programas de residência médica e multiprofissional, assegurada a reciprocidade às instituições de saúde municipais. *Legislação Municipal*, 2021. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-da-saude-sms-99-de-9-de-marco-de-2021>. Acesso em: 16 ago. 2023.