



TÍTULO

DA ESCUTA AO VALOR: APLICAÇÃO DO LEAN THINKING NA TRANSFORMAÇÃO DO PROCESSO DE OUVIDORIA.

Nome: Ana Paula Passos Lacerda da Silva

Eixo Temático: E11 | Qualidade, Processos e Governança em Saúde

Introdução

O relacionamento com o usuário era originalmente estruturado como Serviço de Atenção ao Usuário (SAU), com atuação predominantemente operacional no recebimento e tratamento das manifestações. A evolução para a Ouvidoria foi resultado de uma releitura crítica do processo, que identificou desperdícios, retrabalho, variabilidade, tempos de espera e oportunidades de melhoria. A incorporação dos princípios do Lean Thinking permitiu redesenhar o fluxo sob a perspectiva da geração de valor, colocando no centro aquilo que importa ao paciente: ser ouvido, compreendido, ter sua demanda tratada e receber uma resposta resolutive. Assim, a transformação do SAU em Ouvidoria representou uma mudança de paradigma: de um serviço focado no tratamento de manifestações para uma estrutura de gestão da voz do paciente e geração de valor para a instituição.

Objetivo

Demonstrar a transformação do Serviço de Atenção ao Usuário em um modelo estruturado de Ouvidoria a partir da aplicação progressiva dos princípios e ferramentas do Lean Thinking, utilizando cronoanálise, mapeamento do fluxo de valor e ferramentas de melhoria contínua para reduzir desperdícios, qualificar o fluxo e ampliar a capacidade de geração de valor para o paciente e para a organização.

Métodos

Foi realizada uma análise descritiva da evolução do processo, partindo da estrutura existente no Serviço de Atenção ao Usuário e realizando uma releitura integral do fluxo da manifestação, desde o recebimento até o encerramento.

A análise considerou:

- tempo de processamento;
- tempo de espera;
- etapas e transferências;
- retrabalho;
- duplicidades;
- gargalos;
- variabilidade do processo;
- responsabilidades e interfaces;
- oportunidades de padronização.

A cronoanálise foi utilizada para tornar visível a distribuição do tempo ao longo do processo, permitindo diferenciar atividades que agregavam valor daquelas associadas à espera, movimentação, retrabalho ou outras formas de desperdício.

Posteriormente, foram aplicadas ferramentas Lean, incluindo:

VSM – Value Stream Mapping | Pareto | 5 Porquês | PDCA | Kaizen | Standard Work | Gestão Visual | Poka-Yoke

Os achados subsidiaram o redesenho do processo, a definição de fluxos, a padronização das atividades, a digitalização de etapas, a definição de responsabilidades e a estruturação de indicadores para acompanhamento contínuo.

Conclusão

A transformação do SAU em Ouvidoria, orientada pelo Lean Thinking, permitiu identificar desperdícios, reduzir variabilidades e redesenhar o processo com foco na geração de valor.

Mais do que mecanizar a escuta, o Lean ampliou a capacidade de acolher, compreender, resolver e transformar a voz do paciente em aprendizado e melhoria institucional.

SAU → Releitura → Lean → Redesenho → Ouvidoria → Valor

Menos desperdício. Mais capacidade para ouvir, resolver e transformar.

Resultados

A releitura do processo associada à aplicação dos princípios Lean possibilitou uma transformação progressiva do modelo de atendimento, contribuindo para maior estruturação, rastreabilidade e previsibilidade do fluxo das manifestações.

A evolução observada incluiu:

- transformação conceitual do **SAU em Ouvidoria**;
- redesenho do fluxo de tratamento das manifestações;
- maior clareza das responsabilidades e interfaces;
- identificação e redução de atividades sem agregação de valor;
- redução de retrabalho e encaminhamentos desnecessários;
- padronização das etapas do processo;
- maior utilização de dados para tomada de decisão;
- implantação de mecanismos de gestão visual;
- fortalecimento do monitoramento de prazos e indicadores;
- maior integração entre escuta, resolução e aprendizado institucional.

No período analisado, o volume de manifestações passou de 13.577 no primeiro trimestre para 24.255 no segundo trimestre de 2026, representando crescimento de 78,6%.

Mesmo diante do aumento expressivo da demanda, a satisfação permaneceu em patamar elevado, passando de 96,75% para 97,38%, demonstrando manutenção da percepção positiva do usuário durante a expansão do volume processado.

Acesse o trabalho
na íntegra!

