

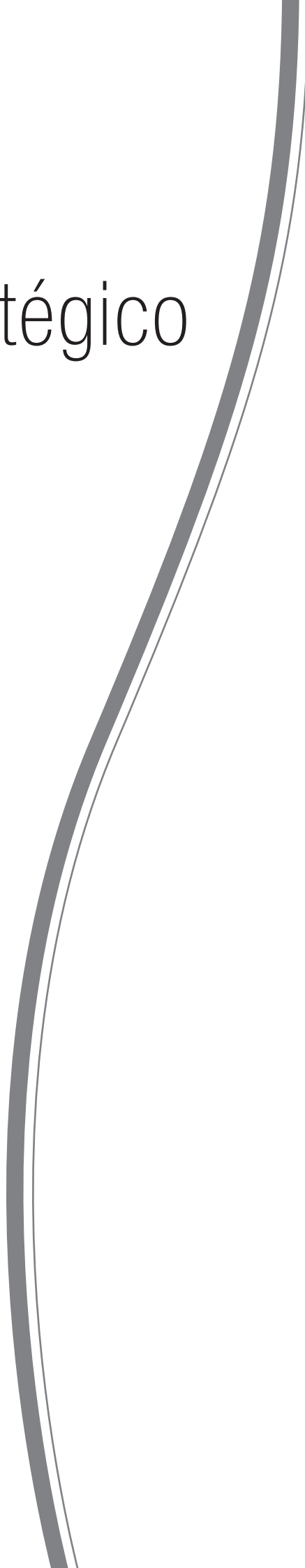
AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR

# Planejamento Estratégico 2021-2024



# Planejamento Estratégico

## 2021-2024



***DIRETORIA COLEGIADA DA ANS***

***Presidente Substituto***

***Diretor de Normas e Habilitação dos Produtos - DIPRO***

Rogério Scarabel Barbosa

***Diretor de Desenvolvimento Setorial Substituto - DIDES***

César Brenha Rocha Serra

***Diretor de Fiscalização Substituto - DIFIS***

Maurício Nunes da Silva

***Diretor de Gestão Substituto - DIGES***

Bruno Martins Rodrigues

***Diretor de Normas e Habilitação das Operadoras - DIOPE***

Paulo Roberto Vanderlei Rebello Filho

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR

# Planejamento Estratégico 2021-2024





2021. Agência Nacional de Saúde Suplementar.

Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons – Atribuição – Não Comercial – Sem Derivações. Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

O conteúdo desta, e de outras obras da Agência Nacional de Saúde Suplementar, pode ser acessado na página <http://www.ans.gov.br/biblioteca/index.html>

Versão online

#### **ELABORAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E INFORMAÇÕES:**

Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS

Secretaria Geral-SEGER

Gerência de Planejamento e Acompanhamento-GPLAN

Av. Augusto Severo, 84 – Glória

CEP 20021-040

Rio de Janeiro, RJ – Brasil

Tel: +55 (21) 2105-0000

Disque-ANS: 0800 701 9656

[www.ans.gov.br](http://www.ans.gov.br)

#### **DIRETORIA COLEGIADA – DICOL**

Diretoria de Desenvolvimento Setorial – DIDES

Diretoria de Fiscalização – DIFIS

Diretoria de Gestão – DIGES

Diretoria de Normas e Habilitação das Operadoras – DIOPE

Diretoria de Normas e Habilitação dos Produtos – DIPRO

#### **CHEFIA DE GABINETE:**

Lenise Barcellos de Mello Secchin – GAB/PRESI

#### **SECRETARIA GERAL – SEGER:**

Wladimir Ventura de Souza – SEGER/PRESI

#### **COORDENAÇÃO:**

Gerência de Planejamento e Acompanhamento- GPLAN

#### **PROJETO GRÁFICO:**

Gerência de Comunicação Social - GCOMS/SEGER/PRESI

#### **NORMALIZAÇÃO:**

Biblioteca/CGDOP/GEQIN/DIGES

### **Ficha Catalográfica**

A265p Agência Nacional de Saúde Suplementar (Brasil). Diretoria Colegiada. Secretaria Geral. Gerência de Planejamento e Acompanhamento.

Planejamento estratégico: 2021 a 2024. [recurso eletrônico] / Agência Nacional de Saúde Suplementar (Brasil). Diretoria Colegiada. Secretaria Geral. Gerência de Planejamento e Acompanhamento. -3ed.-Rio de Janeiro, 2021. 0,8MB; ePub.

1.Planejamento. 2. Gestão. 3.Gestão pública. 4.Gestão estratégica 5.Desenvolvimento organizacional 6.Agência Nacional de Saúde Suplementar (Brasil). I. Título.

CDD 658.4012

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Implantação do Planejamento Estratégico	10
Figura 2 – Etapas e atividades do processo de gestão estratégica	11
Figura 3 – Cadeia de Valor da ANS	12
Figura 4 – Mapa Estratégico	15

# LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas do Mapa Estratégico	16
Quadro 2 – Objetivos Estratégicos	17
Quadro 3 – Indicadores	20
Quadro 4 – Projetos Estratégicos	25

# APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico é um instrumento central na condução de todo o trabalho da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). A importância do Planejamento deriva não somente da definição de projetos e prioridades, como também, em última análise, dos valores a serem entregues à toda sociedade como produto da regulação do setor suplementar de saúde.

O Planejamento Estratégico, além disso, é um referencial de direcionamento para todo o órgão na coordenação dos processos de trabalho, estabelecendo mecanismos de avaliação que permitirão o acompanhamento das ações desenvolvidas no período.

Com a publicação da Lei nº 13.848/2019, que dispõe sobre a gestão, organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, bem como da IN nº 24/2020, que versa sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional, e do Decreto nº 10.382/2020, que institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal, os quais trouxeram novas orientações para a elaboração e a revisão do planejamento estratégico, a ANS teve a oportunidade de amadurecer a gestão estratégica, a fim de aperfeiçoar o processo de tomada de decisão e melhorar a execução da estratégia institucional.

Atendendo a essas novas diretrizes, o Planejamento Estratégico ANS 2021-2024 foi elaborado de agosto a dezembro de 2020, contando com a participação de toda a Agência, de forma colaborativa, tendo, ainda, como princípio, a garantia da transparência de todo processo.

Assim sendo, o Planejamento Estratégico ANS 2021-2024 orienta a atuação da Agência em direção a valores como: a garantia da assistência à saúde; a qualidade assistencial; a sustentabilidade do mercado; a qualificação de prestadores de saúde; e a conscientização de consumidores em relação a seus direitos e deveres em termos de saúde.

Para a consecução desses objetivos, o Planejamento conta com ferramentas como o mapa estratégico, a cadeia de valor, os objetivos estratégicos, indicadores e metas e a definição dos projetos estratégicos.

Além de guiar a atuação da Agência, com o auxílio destas ferramentas, o Planejamento também confere transparência às ações do órgão, favorecendo o controle quanto às ações previstas, convertendo-se em um instrumento valioso para a regulação da saúde suplementar.

Por todo o exposto, o Planejamento Estratégico ANS 2021-2024 deve ser apropriado por todo o órgão e sociedade, para que ao final do período planejado tenhamos um setor que garanta o acesso dos beneficiários aos serviços, um ambiente regulatório que favoreça a concorrência e o desenvolvimento, uma indução de melhoria na qualidade dos serviços prestados e a sustentabilidade e equilíbrio setoriais.

**Rogério Scarabel Barbosa**  
**Diretor-Presidente Substituto**



# SUMÁRIO

Apresentação	6
Introdução	8
Linha do tempo	10
Cadeia de Valor	12
Análise ambiental	13
Nossos valores	14
Referenciais e Mapa Estratégico	15
Objetivos Estratégicos	17
Indicadores	19
Portfólio de Projetos Estratégicos	25
Bibliografia	27

O planejamento estratégico é um processo de análise, criação de alternativas e tomada de decisão sobre o que é a organização, o que ela faz, e porque ela faz. Além de alocar recursos, essas decisões servem para alinhar propósitos, programas e projetos, pessoas, estruturas e suporte político, bem como gerar aprendizagem organizacional. O produto do planejamento estratégico é um plano, que documenta os desafios, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e as ações necessárias para alcançá-las. (BRYSON, 2012)



# INTRODUÇÃO



O novo marco legal das Agências Reguladoras (Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019) trouxe inovações para o aprimoramento da qualidade regulatória no Brasil, exigindo das agências a elaboração de um conjunto de mecanismos e instrumentos de gestão que fazem parte de um novo modelo de governança a ser seguido.

Com a publicação das novas diretrizes governamentais sobre Planejamento Estratégico, em especial a Lei nº 13.848/2019, a Instrução Normativa nº 24/2020, do Ministério da Economia, e o Decreto nº 10.382/2020, que tratam de uma maior orientação para a estruturação de Sistema de Gestão Estratégica no Poder Executivo Federal que auxilie a harmonizar os diferentes planos, verificou-se a necessidade de revisão dos documentos de planejamento e pactuação da Agência Nacional de Saúde Suplementar.

Além dessa necessidade de adequação, observou-se a oportunidade de amadurecimento da gestão estratégica da Agência, de modo a contribuir para o alinhamento entre os diferentes níveis da estratégia, o nivelamento de metodologias e a implementação de procedimentos sistemáticos de avaliação.

Diante do cenário apresentado e considerando a necessidade de aperfeiçoamento e atualização, a ANS deu início a um novo ciclo de revisão do seu Planejamento Estratégico.

A primeira etapa do projeto consistiu na realização de entrevistas com as lideranças, com objetivo de conhecer a percepção individual acerca dos desafios estratégicos para a ANS. A partir das respostas dadas, foram identificados pontos de convergência em temas relacionados às dimensões: missão, visão e valores, resultados institucionais, governança, comunicação, processos, gestão de pessoas, tecnologia, informação e comunicação (TIC) e desafios financeiros. A partir daí, foram construídas propostas de objetivos estratégicos que traduzissem os desafios da ANS.

Essas propostas foram levadas para discussão em reunião com um grupo técnico formado por cerca de 50 pessoas, entre estas, diretores-adjuntos, gerentes e servidores de todas as diretorias, responsável pela construção do planejamento, e posteriormente validadas com os Diretores, dando origem a versão final do Mapa Estratégico Institucional.

No total, foram realizados virtualmente 11 (onze) encontros para a construção das peças do planejamento e outros 3 (três) para sua validação. Os produtos finais foram a Cadeia de Valor e o Mapa Estratégico, os Objetivos Estratégicos, uma proposta de painel de Indicadores para a Gestão Estratégica da ANS, além da criação de um portfólio com 17 (dezesete) projetos estratégicos para a Instituição.

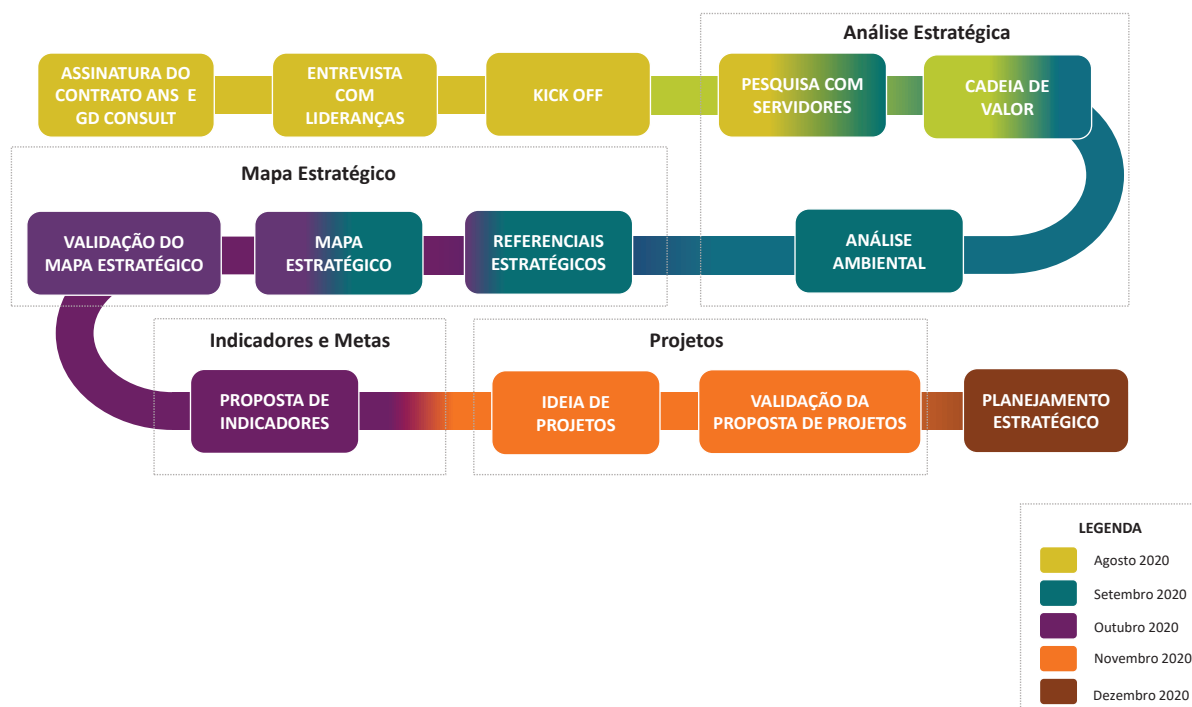
Nos workshops foi desenvolvido um trabalho de construção coletiva dos produtos organizados para cada evento. Foi um momento de alinhamento, no qual questões institucionais, técnicas e corporativas foram levantadas e debatidas com vistas à geração de consensos. Nestes eventos, em geral, participaram as lideranças da organização e um grupo de técnicos e especialistas sobre as temáticas em pauta. Os eventos também tiveram o objetivo de homologar os produtos gerados pelas demais atividades.

Entendendo que todos servidores contribuem para a formulação estratégica da ANS, também foi realizada uma pesquisa com toda a força de trabalho para coletar subsídios. Por meio da plataforma Microsoft Forms, foi disponibilizado um questionário eletrônico, respondido por 87 pessoas. As contribuições foram consideradas durante o processo de construção do planejamento e serviram para conhecer o que os servidores e colaboradores da casa pensam sobre o tema.

É importante registrar que, devido ao cenário de pandemia da COVID-19, todas as atividades foram realizadas em ambiente virtual, por meio de videoconferências e outras ferramentas.

O Planejamento Estratégico da ANS está alinhado ao Plano Plurianual (PPA 2020-2023), à Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil (EFD 2020-2031) e ao Plano Nacional de Saúde (PNS).

# LINHA DO TEMPO



## Implantação do Planejamento Estratégico

**Figura 1 – Implantação do Planejamento Estratégico**



Fonte: GD Consult/Steinbeis Sibe (2020)

A metodologia de implantação do Planejamento Estratégico adotada pela ANS, em parceria com a consultoria contratada, GD Consult - Steinbeis-Sibe do Brasil, divide-se em 7 (sete) etapas, conforme figura acima. As primeiras 5 (cinco) - Cadeia de valor, Análise ambiental, Referenciais e Mapa estratégico, Painel de indicadores e metas e Projetos estratégicos – foram elaboradas durante os workshops de planejamento e posteriormente validados pelos Diretores. Essa fase foi concluída em dezembro de 2020.

A partir de janeiro de 2021, se inicia a fase de monitoramento e avaliação da estratégia. Pelos 12 (doze) meses seguintes, será realizado o monitoramento estratégico, etapa em que a Consultoria e a GPLAN irão acompanhar o andamento dos projetos, dos indicadores e dos objetivos. Trimestralmente, o resultado do monitoramento será levado à alta gestão, para que possam discutir os resultados e tomar as decisões cabíveis nas Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE), realizada pela Diretoria da ANS no âmbito do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC).

**Figura 2 – Etapas e atividades do processo de gestão estratégica**



Fonte: GPLAN (2021)

# CADEIA DE VALOR

Segundo Porter (1985), a cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico e gestão que permite representar uma organização como um conjunto de subsistemas (atividades), com entradas (insumos), processos de transformação e saídas (produtos).

As atividades da cadeia de valor são organizadas e executadas de forma a determinar os custos e afetar os resultados da organização. De acordo com o especificado no Guia Técnico de Gestão Estratégica (Brasília, 2020), a decomposição da cadeia de valor em atividades permite analisar suas forças e fraquezas, fontes de custo, indicadores e o potencial de diferenciação dos macroprocessos de negócio. Permite também identificar sobreposições, lacunas e deficiências nas atividades da organização, criando oportunidades para integrar, coordenar e melhorar processos e sistemas.

Já a diferenciação entre as atividades primárias (macroprocessos finalísticos) e de suporte (macroprocessos de governança e gestão) permite estabelecer relações de causa e efeito mais precisas entre os processos executados cotidianamente na organização e os objetivos definidos em seu mapa estratégico. A cadeia de valor é uma ferramenta bastante útil para representar e entender o funcionamento das organizações da administração pública federal.

**Figura 3 – Cadeia de Valor da ANS**



Fonte: GPLAN (2021)

# ANÁLISE AMBIENTAL

O processo de formulação do plano estratégico deve levar em consideração fatores externos e internos que podem impactar o funcionamento da instituição e o alcance de sua missão. A análise do ambiente é indispensável para identificar as oportunidades e ameaças com que a empresa interage no ambiente externo e os seus pontos fortes e fracos em relação ao ambiente interno, procurando identificá-los de forma a definir estratégias que garantam vantagens competitivas.

Para a realização da análise ambiental da ANS, as ferramentas de planejamento utilizadas foram a matriz SWOT, cujo objetivo é cruzar oportunidades e ameaças dentro do ambiente externo das organizações e ter uma análise de pontos fortes e fracos, e a análise PESTAL, usada para analisar e monitorar os fatores macro ambientais que podem ter um impacto profundo no desempenho da instituição.

# NOSSOS VALORES

Transparência e previsibilidade regulatória

Compromisso com resultado

Conhecimento como fundamento regulatório

Sustentabilidade setorial

Ética

Inovação



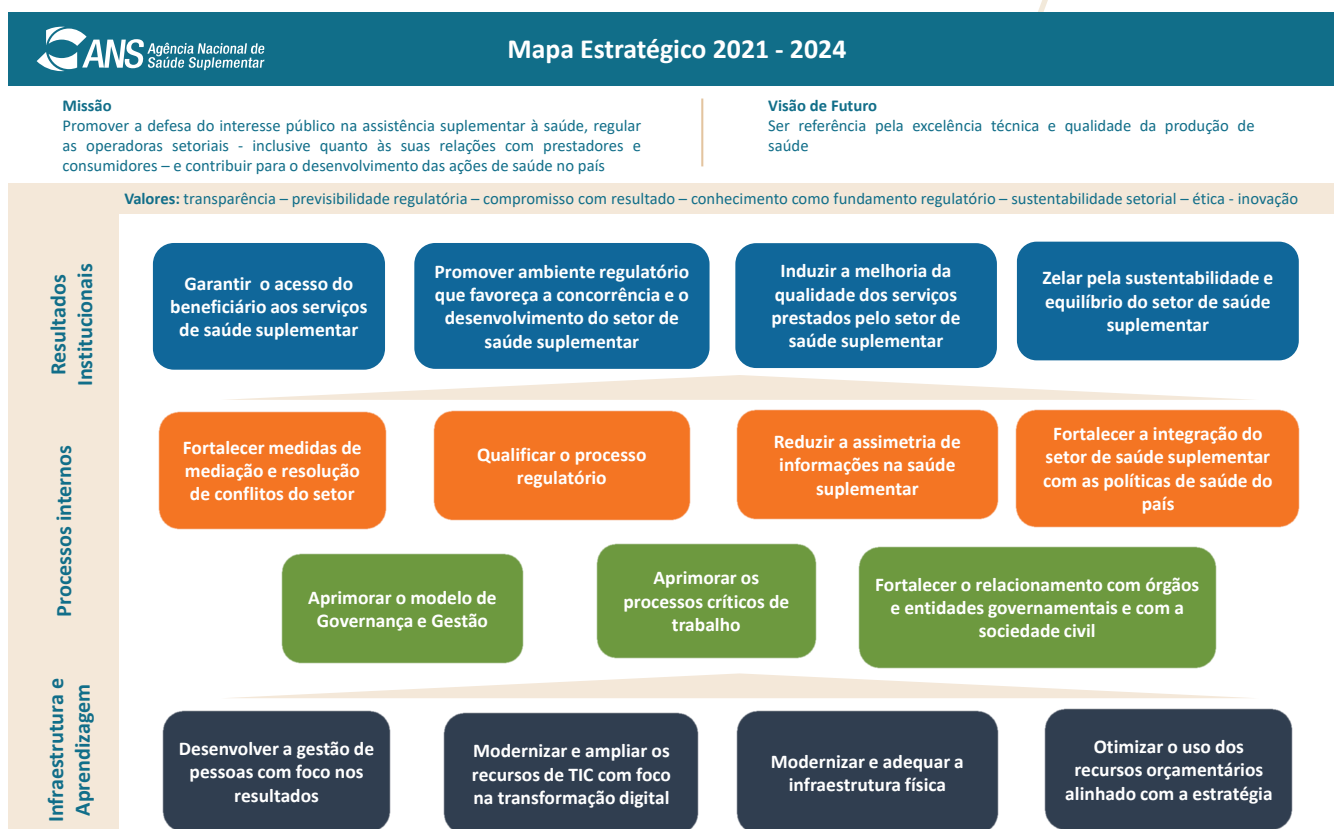
# REFERENCIAIS E MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais. Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem o elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico.

O mapa estratégico é, essencialmente, uma ferramenta de comunicação. O mapa expressa, de forma sintética e gráfica, a estratégia da organização, por reunir num único ambiente visual a missão, os valores, a visão e os objetivos estratégicos.

No documento abaixo, são representados os referenciais estratégicos (missão, valores e visão), e os 15 objetivos estratégicos distribuídos em três perspectivas: Resultados Institucionais (4), Processos Internos (7) e Infraestrutura e Aprendizagem (4) vigentes.

**Figura 4 – Mapa Estratégico**



Fonte: GPLAN (2020)

## Quadro 1 – Perspectivas do Mapa Estratégico

Perspectivas
<b>Infraestrutura e Aprendizagem</b> Contribuição direta das unidades de gestão de pessoas, tecnologia da informação e comunicação, e orçamento.
<b>Perspectiva de Processos internos</b> A organização dos processos internos no Mapa apresenta duas linhas – a linha inferior representa os processos meio da instituição (macroprocessos de apoio e suporte da cadeia de valor), portanto a contribuição direta seria das áreas-meio; já na linha superior estão representados os macroprocessos finalísticos da cadeia de valor, portanto a contribuição direta seria das unidades finalísticas da ANS.
<b>Perspectiva de Resultados Institucionais</b> O alcance desses objetivos acontece a partir da superação dos desafios traduzidos nas perspectivas anteriores, portanto são considerados “consequência” ou “efeitos” que são atingidos a partir do sucesso das ações e projetos relacionados aos objetivos de processos internos e infraestrutura e aprendizado.

Fonte: GPLAN (2021)

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos de resultado para a sociedade estabelecem o vínculo entre a estratégia organizacional e os programas do PPA sob a responsabilidade da organização (BRASIL, 2020)

A descrição dos objetivos estratégicos, juntamente com os indicadores e projetos, ajuda a compreender a especificidade e o alcance dos desafios propostos. A seguir são apresentadas as descrições de cada objetivo:

**Quadro 2 – Objetivos Estratégicos**

DIMENSÃO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
Resultados Institucionais	Garantir o acesso do beneficiário aos serviços de saúde suplementar	Garantir que o beneficiário tenha acesso aos serviços de saúde suplementar, de acordo com a legislação vigente, garantindo que sejam cumpridas todas as obrigações contratadas e suas complementações.
	Promover ambiente regulatório que favoreça a concorrência e o desenvolvimento do setor de saúde suplementar	Modular a atividade regulatória considerando o comportamento dos entes regulados, promovendo um ambiente regulatório que favoreça a concorrência e o desenvolvimento do setor de saúde com eficiência e sustentabilidade.
	Induzir a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo setor de saúde suplementar	Zelar pela qualidade dos serviços prestados na saúde suplementar, por meio de programas de indução e avaliação da qualidade em saúde e da adoção de modelos de atenção à saúde e de remuneração baseada em valor.
	Zelar pela sustentabilidade e equilíbrio do setor de saúde suplementar	Promover o equilíbrio no relacionamento entre beneficiários, operadoras e prestadores e realizar o monitoramento econômico-financeiro com vistas a assegurar a solvência das operadoras.
Processos Internos	Qualificar o processo regulatório	Direcionar esforços para consolidar a implementação de boas práticas regulatórias, que contemple a Agenda Regulatória, AIR, ARR e revisão do estoque regulatório, em conformidade com as melhores práticas reconhecidas nacional e internacionalmente.
	Fortalecer medidas de mediação e resolução de conflitos do setor	Direcionar esforços para ampliar e aprimorar ações preventivas e fiscalizatórias, contemplando medidas de mediação com vistas à redução dos conflitos.
	Reduzir a assimetria de informações na saúde suplementar	Reduzir a assimetria de informação por meio do incremento de tecnologias e ferramentas que possibilitem a melhor coleta, tratamento e disponibilização de dados com vistas a aprimorar a regulação e ampliar o acesso a informações adequadas às partes envolvidas.
	Fortalecer a integração do setor de saúde suplementar com as políticas de saúde do país	Fortalecer e direcionar esforços para aprimorar a integração da saúde suplementar ao sistema nacional de saúde por meio das ações com ênfase na cooperação e no compartilhamento de tecnologias, modelos, dados e informações.

Processos Internos	Aprimorar o modelo de Governança e Gestão	Promover a eficiência institucional por meio da execução de mecanismos de governança, da integridade e da gestão estratégica, com vistas à correção de eventuais desvios por meio da identificação e gerenciamento dos riscos inerentes a esses processos. Deve-se aumentar a capacidade corporativa de apoiar a organização na prestação de serviços e a implementação de políticas públicas e interesse da sociedade. Envolve o direcionamento, o monitoramento e a avaliação da atuação organizacional tendo como focos a estratégia e o controle.
	Aprimorar os processos críticos de trabalho	Promover a modernização dos processos críticos de governança, de suporte e finalísticos, buscando a forma mais eficiente de executá-las, com foco nos resultados e entregas. Utilizar a Tecnologia da Informação, de forma sistêmica, para racionalizar, aperfeiçoar e dar celeridade aos processos.
	Fortalecer o relacionamento com os órgãos e entidades governamentais com a sociedade civil	Fomentar e desenvolver ações para o fortalecimento da articulação com a sociedade civil e os órgãos e entidades governamentais, tais como: Ministérios da Saúde e da Economia, setor judiciário, parlamentares, órgãos de controle, imprensa, órgãos de defesa do consumidor. Direcionar esforços para aperfeiçoar estratégias e canais de comunicação interna e externa que possibilitem maior alinhamento institucional e percepção pela sociedade do valor público do trabalho realizado pela Agência.
Infraestrutura e Aprendizagem	Desenvolver a gestão de pessoas com foco nos resultados	Promover políticas de alocação, desenvolvimento e reconhecimento de pessoas, assegurando condições de ambiência organizacional favoráveis à valorização do potencial humano, ao desenvolvimento contínuo, à integração das equipes e à realização profissional, gerando comprometimento com a excelência do desempenho para o alcance dos resultados organizacionais.
	Modernizar e ampliar os recursos de TIC com foco na transformação digital	Promover a modernização e a ampliação dos recursos de TIC, melhorando o desenvolvimento de serviços e soluções alinhadas ao avanço tecnológico e à transformação digital.
	Modernizar e adequar a infraestrutura física	Modernizar e manter ergonomicamente adequados os ambientes de trabalho, considerando espaços, acessibilidade, mobiliário, iluminação, instalações hidráulicas, elétricas e lógicas, de modo a disponibilizar infraestrutura apropriada ao desempenho das atividades pelos colaboradores da ANS.
	Otimizar o uso dos recursos orçamentários alinhado com a estratégia	Realizar o planejamento e a execução orçamentária, buscando a eficiência e a otimização do uso dos recursos públicos. Priorizar o orçamento para a implementação da estratégia da ANS.

Fonte: GPLAN (2020)

# INDICADORES

De acordo com o Guia Técnico de Gestão Estratégica (Brasília, 2020), indicadores são instrumentos que permitem observar, identificar e mensurar aspectos relacionados à evolução de um determinado objeto que, no caso da gestão estratégica, pode ser um objetivo, um processo ou um projeto. Ao prover informações de forma sumarizada, os indicadores reduzem a necessidade de informações para ilustrar com precisão uma situação e permitem comunicar um fenômeno complexo de forma simples para as partes interessadas.

Para monitorar o alcance dos objetivos estratégicos elaborados na construção do novo mapa estratégico, foram definidos, a princípio, 29 indicadores, cada um conectado a um objetivo, conforme pode ser observado no quadro de indicadores apresentado na 1ª edição.

Conforme orientação da IN nº 24/2020, alguns itens sofreram alteração após a 2ª Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE). Foram excluídos os indicadores 12.01 ICCO (Índice de Cumprimento do Plano de Melhoria do Clima Organizacional) e 15.01 IEOPE (Índice de execução orçamentária com projetos estratégicos), alterada a forma de cálculo do indicador 09.01 CGE (Cultura de Gestão Estratégica) e revisto o indicador 10.01 IAPCT (Índice de aprimoramento dos Processos Críticos de Trabalho). O quadro atual dos indicadores é apresentado a seguir.

### Quadro 3 – Indicadores

		OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	SIGLA	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
Resultados Institucionais	1	Garantir o acesso do beneficiário aos serviços de saúde suplementar	Garantir que o beneficiário tenha acesso aos serviços de saúde suplementar de acordo com a legislação vigente, garantindo que sejam cumpridas todas as obrigações contratadas e suas complementações.	01 01_AGA	Indicador da Avaliação da Garantia de Atendimento -AGA	Número de operadoras classificadas na faixa 3 no Monitoramento da Garantia de Atendimento / Número de operadoras elegíveis no Monitoramento da Garantia de Atendimento *100
	2	Promover ambiente regulatório que favoreça a concorrência e o desenvolvimento do setor de saúde suplementar	Modular a atividade regulatória considerando o comportamento dos entes regulados, promovendo um ambiente regulatório que favoreça a concorrência e o desenvolvimento do setor de saúde com eficiência e sustentabilidade	02 01_RCA	Redução de carga administrativa em AIR e ARR - RCA	Número de Processos de AIR com mensuração da carga administrativa + Número de Processos de ARR com mensuração da carga administrativa
	3	Induzir a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo setor de saúde suplementar	Zelar pela qualidade dos serviços prestados na saúde Suplementar, por meio de programas de indução e avaliação da qualidade em saúde e da adoção de modelos de atenção à saúde e de remuneração baseada em valor.	03 01_PBO	Percentual de beneficiários em operadoras nas duas primeiras faixas (IDSS $\geq 0,6$ )	Quantidade de vínculos de beneficiários em operadoras quando IDSS $\geq 0,6$ / Quantidade de vínculos de beneficiários *100
				03 02_PBOA	Percentual de beneficiários em operadoras acreditadas	Quantidade de vínculos de beneficiários em operadoras acreditadas / Quantidade de beneficiários com cobertura MH em Operadoras Acreditadas *100
	4	Zelar pela sustentabilidade e equilíbrio do setor de saúde suplementar	Promover o equilíbrio no relacionamento entre beneficiários, operadoras e prestadores e realizar o monitoramento econômico-financeiro com vistas a assegurar a solvência das operadoras.	04 01_IARE	Índice de abrangência do acompanhamento regular econômico-financeiro	Intervalo de tempo entre a data da mais recente análise econômico-financeira de uma operadora em acompanhamento especial e a data de coleta dos dados
				04 02_TMAEFE	Tempo Médio de Análise de Operadoras em Acompanhamento Econômico-Financeiro	Quantidade de vínculos de beneficiários de operadoras analisadas pelo acompanhamento regular / Quantidade de vínculos de beneficiários de operadoras no âmbito do acompanhamento regular *100
	5	Qualificar o processo regulatório	Direcionar esforços para consolidar a implementação de boas práticas regulatórias, que contemple a Agenda Regulatória, AIR, ARR e revisão do estoque regulatório, em conformidade com melhores práticas reconhecidas nacional e internacionalmente.	05 01_NAR	Número de avaliações de resultado regulatório realizadas	QUANTIDADE de ARR realizadas
				05 02_PEAR	Percentual de execução da Agenda Regulatória	Número de etapas da agenda regulatória concluídas / Número de etapas da agenda regulatória *100

		OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	SIGLA	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
Resultados Institucionais	6	Fortalecer medidas de mediação e resolução de conflitos do setor	Direcionar esforços para ampliar e aprimorar ações preventivas e fiscalizatórias, contemplando medidas de mediação com vistas à redução dos conflitos	06 01_ICOIF	Índice de Cumprimento das Obrigações na Intervenção Fiscalizatória	Número de recomendações cumpridas / Número Total de recomendações demandadas x 100
				06 02_RNIP	Percentual de resolatividade da NIP - Notificação de Intermediação Preliminar	Demandas NIP (RVE + Inativas + Não Procedentes) / Total de Demandas NIP (RVE + Inativas + Não Procedentes + Núcleo) * 100
	7	Reduzir a Assimetria de informação na Saúde Suplementar	Reduzir a assimetria de informação por meio do incremento de tecnologias e ferramentas que possibilitem a melhor coleta, tratamento e disponibilização de dados com vistas	07 01_ACRJ	Percentual de Execução do Projeto de Redução da Judicialização na Saúde Suplementar	Execução física do projeto/100
	8	Fortalecer a integração do setor de saúde suplementar com as políticas de saúde do país	Fortalecer e direcionar esforços para aprimorar a integração da saúde suplementar ao sistema nacional de saúde por meio das ações com ênfase na cooperação e no compartilhamento de tecnologias, modelos, dados e informações.	08 01_PARSUS	Percentual arrecadado no Ressarcimento ao SUS em relação ao valor passível de arrecadação	Pagamentos à vista + Parcelas pagas de RPDs deferidos + Parcelamentos quitados + Pagamentos em dívida ativa / Valores do principal cobrados com GRU emitida + Valor do principal presente em parcelas ainda não pagas dos RPDs deferidos + Valor total do principal que compõe RPDs nos status "proposto" e "avaliado" + Valores do principal com apontamento de suspensão de exigibilidade por motivo de depósito ou decisão judicial * 100
	9	Aprimorar o modelo de governança e gestão	Promover a eficiência institucional por meio da execução de mecanismos de governança, da integridade e da gestão estratégica, com vistas à correção de eventuais desvios por meio da identificação e gerenciamento dos riscos inerentes a esses processos. Deve-se aumentar a capacidade corporativa de apoiar a	09 01_CGE	Cultura de gestão estratégica	Nota do critério 1 + Nota do critério 2 + Nota do critério 3 + Nota do critério 4 / 12
			organização na prestação de serviços e a implementação de políticas públicas e interesse da sociedade. Envolve o direcionamento, o monitoramento e a avaliação da atuação organizacional tendo como focos a estratégia e o controle.	09 02_PGTR	Percentual de processos de trabalho com gestão de riscos realizados	Quantidade de processos de trabalho da ANS com Gestão de Riscos realizada / Quantidade de processos de trabalho da ANS * 100



		OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	SIGLA	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
Resultados Institucionais	10	Aprimorar os processos críticos de trabalho	Promover a modernização dos processos críticos de governança, de suporte e finalísticos, buscando a forma mais eficiente de executá-las, com foco nos resultados e entregas. Utilizar a Tecnologia da Informação, de forma sistêmica, para racionalizar, aperfeiçoar e dar celeridade aos processos.	10 01_IAPCT	Índice de aprimoramento dos Processos Críticos de Trabalho	Nota Critério 1 + Nota Critério 2 /8
	11	Fortalecer o relacionamento com os órgãos e entidades governamentais e com a sociedade civil	Fomentar e desenvolver ações para o fortalecimento da articulação com a sociedade civil e os órgãos e entidades governamentais, tais como: Ministérios da Saúde e da Economia, setor judiciário, parlamentares, órgãos de controle, imprensa, órgãos de defesa do consumidor. Direcionar esforços para aperfeiçoar estratégias e canais de comunicação interna e externa que possibilitem maior alinhamento institucional e percepção pela sociedade do valor público do trabalho realizado pela agência.	11 01_NSAL	Nível de satisfação do usuário com relação a resposta da ANS em que houve acesso concedido ao acesso da informação	Nível de satisfação dos usuários cujas respostas tiveram acesso concedido acima de 3,5 no critério resposta atendeu plenamente + Nível de satisfação dos usuários cujas respostas tiveram acesso concedido acima de 4,0 no critério resposta de fácil compreensão /2
				11 02_IFI	Índice de favorabilidade da imagem da ANS junto à imprensa	Quantidade de notícias positivas ou neutras veiculadas / quantidade de notícias veiculadas *100
				11 03_EPC	Percentual de estados com parcerias pactuadas no Programa de parceiros da cidadania	Número de estados com parcerias pactuadas Programa de parceiros da cidadania/27
Infraestrutura e aprendizagem	12	Desenvolver a gestão de pessoas com foco nos resultados	Promover políticas de alocação, desenvolvimento e reconhecimento de pessoas, assegurando condições de ambiência organizacional favoráveis à valorização do potencial humano, ao desenvolvimento contínuo, à integração das equipes e à realização profissional, gerando comprometimento com a excelência do desempenho para o alcance dos resultados organizacionais.	12 01_IFCO	Índice de Favorabilidade do Clima Organizacional	Resultado da pesquisa de clima organizacional (trabalho em equipe, motivação, relacionamento interpessoal, infraestrutura, valorização entre outros)
				12 03_PEPDP	Percentual de execução das ações estratégicas previstas no PDP	Quantidade de capacitações vinculadas a estratégia realizadas / Quantidade capacitações vinculadas a estratégia planejadas no PDP *100

		OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO	SIGLA	INDICADORES	FÓRMULA DE CÁLCULO
Infraestrutura e aprendizagem	13	Modernizar e ampliar os recursos de TIC com foco na transformação digital	Promover a modernização e a ampliação dos recursos de TIC, melhorando o desenvolvimento de serviços e soluções alinhadas ao avanço tecnológico e à transformação digital.	13 01_TixTD	Alinhamento das ações de TI aos objetivos da Transformação Digital	Entregas (releases) desenvolvidas alinhadas com os objetivos plano de transformação Digital / Total de entregas (releases) desenvolvidas *100
				13 02_PST	Percentual de Serviços da ANS no portal.gov.br transformados	Serviços transformados em digitais)/(quantidade de serviços para o público externo *100
				13 03_IT	Índice da infraestrutura tecnológica (rever os critérios)	Percentual de máquinas virtuais + Percentual de área coberta por internet sem fio + Percentual unidades com acesso à videoconferência/3
	14	Modernizar e adequar a infraestrutura física	Modernizar e manter ergonomicamente adequados os ambientes de trabalho, considerando espaços, acessibilidade, mobiliário, iluminação, instalações hidráulicas, elétricas e lógicas, de modo a disponibilizar infraestrutura apropriada ao desempenho das atividades pelos colaboradores da ANS.	14 01_IMIF	Índice de modernização da infraestrutura física	Percentual de unidades com acessibilidade +% unidades com sustentabilidade+ % unidades com espaço físico e mobiliário adequado ao programa de gestão da ANS/3
	15	Otimizar o uso dos recursos orçamentários alinhado com a estratégia	Realizar o planejamento e a execução orçamentária, buscando a eficiência e a otimização do uso dos recursos públicos. Priorizar o orçamento para a implementação da estratégia da ANS.	15 01_TEDD	Taxa de execução das despesas discricionárias	Despesas Discricionárias Liquidadas / Dotação Atualizada das Despesas Discricionárias x100

Fonte: GPLAN (2021)

# PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Um projeto é uma sequência de atividades conectadas, limitadas em um espaço de tempo e vinculadas ao alcance de um objetivo, que pode ser um a criação de um produto, um serviço ou um resultado único - inovações significativas são sempre alcançadas por meio de projetos. Quaisquer iniciativas que visam modificar algum aspecto da realidade social ou aperfeiçoar um processo interno de forma substancial, impactando a estratégia da organização, devem ser formalizadas como projetos estratégicos. Guia Técnico de Gestão Estratégica; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2020

Alinhados aos Objetivos Estratégicos, foram definidos 17 Projetos Estratégicos considerando sua relevância, visibilidade política e impacto sobre a sociedade. Configuram-se em desafios para o período 2021-2024 e estão apresentados no quadro abaixo:

## Quadro 4 - Projetos Estratégicos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROJETO
Induzir a melhoria dos serviços prestados na saúde suplementar	Monitoramento da Qualidade da Assistência Hospitalar na Saúde Suplementar
Zelar pela sustentabilidade e equilíbrio do setor de saúde suplementar	Implantar modelo de capital baseado em riscos para as operadoras
Zelar pela sustentabilidade e equilíbrio do setor de saúde suplementar	Implantar nova segmentação de operadoras, para fins de aprimorar regulação prudencial sob a ótica da proporcionalidade
Promover ambiente regulatório que favoreça à concorrência e ao desenvolvimento do setor de saúde suplementar	Aperfeiçoar as regras sobre transferência de carteira
Garantir o acesso do beneficiário aos serviços de saúde suplementar	Aperfeiçoar o modelo de incorporação de tecnologias em saúde
Garantir o acesso do beneficiário aos serviços de saúde suplementar	Aperfeiçoar o monitoramento assistencial e garantias de acesso
Reduzir assimetria de informação na saúde suplementar	Estabelecer padrões de informações para operadoras disponibilizarem a beneficiários e contratantes

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROJETO
Fortalecer a integração do setor de saúde suplementar com a política de saúde do país	Integrar informações entre setor público e privado de saúde
Modernizar e ampliar os recursos de TIC com foco na transformação digital	ANS Digital
Garantir o acesso do beneficiário aos serviços de saúde suplementar	Ampliar o acesso aos planos privados de assistência à saúde
Qualificar o processo regulatório	Mensurar a carga administrativa da proposta de normativos da ANS
Promover ambiente regulatório que favoreça à concorrência e ao desenvolvimento do setor de saúde suplementar	Aperfeiçoar os critérios de alteração da rede hospitalar
Fortalecer medidas de mediação e resolução de conflitos do setor	Desenvolver ações para contribuir com a redução da judicialização no setor de saúde suplementar
Desenvolver a gestão de pessoas com foco nos resultados	Desenvolver trilhas de aprendizagem
Modernizar e adequar a infraestrutura física	Readequação ao Modelo de Trabalho Híbrido (Físico e Remoto)
Modernizar e ampliar os recursos de TIC com foco na transformação digital	App ANS
Aprimorar processos críticos	Desenvolver ações para regulação orientada a dados e uso de inteligência artificial no setor de saúde suplementar

Fonte: GPLAN (2020)

Observação: Alguns itens deste documento poderão ser alterados após as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE), de acordo com a orientação da IN nº 24/2020. Neste caso, a publicação será atualizada e divulgada uma nova versão.

# BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019.1-19 (2019).

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.

BRASIL. Instrução Normativa nº 24, 18 de março de 2020.

BRASIL. Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020.

BRYSON, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organization: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (2012).

PORTER, M. E. The value chain and competitive advantage in Competitive Advantage 557 (1985).

5. KAPLAN, R. S. & Norton, D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. 26 (2004).

6- CASSIOLATO, M., Ferreira, H. & Gonzalez, R. Uma Experiência de Desenvolvimento Metodológico Para Avaliação de Programas: o Modelo Lógico do Programa Segundo Tempo (2009).

PARA MAIS INFORMAÇÕES E OUTROS ESCLARECIMENTOS, ENTRE EM CONTATO COM A ANS. VEJA ABAIXO NOSSOS CANAIS DE ATENDIMENTO:



0800 701 9656



**Formulário  
Eletrônico**  
[www.ans.gov.br](http://www.ans.gov.br)



**Atendimento presencial**  
**12 Núcleos da ANS**  
Acesse o portal e  
confira os endereços



**Atendimento  
exclusivo para  
deficientes auditivos**  
0800 021 2105

 [ans.reguladora](https://www.facebook.com/ans.reguladora)  [@ANS\\_reguladora](https://twitter.com/ANS_reguladora)  [company/ans\\_reguladora](https://www.linkedin.com/company/ans_reguladora)  [@ans.reguladora](https://www.instagram.com/ans.reguladora)  [ansreguladoraoficial](https://www.youtube.com/ansreguladoraoficial)

