

# Planejamento Estratégico

## 2021-2025



# Planejamento Estratégico

**2021-2025**

---

---

# Planejamento Estratégico

## 2021-2025

---



2024. 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 Executiva - SECEX  
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.gov.br/ans](http://www.gov.br/ans)

### **DIRETORIA COLEGIADA – DICOL**

**Diretor-Presidente**

**Diretor de Gestão – DIGES**

Paulo Roberto Vanderlei Rebello Filho

**Diretor de Desenvolvimento Setorial – DIDES**

Maurício Nunes da Silva

**Diretora de Fiscalização – DIFIS**

Eliane Aparecida de Castro Medeiros

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

Jorge Antônio Aquino Lopes

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

Alexandre Fioranelli

### **SECRETARIA EXECUTIVA**

Lenise Barcellos de Mello Secchin – SECEX/PRESI

### **COORDENAÇÃO TÉCNICA**

Juliana Menezes Peixoto Dib – GPLAN/SECEX/PRESI

### **EQUIPE TÉCNICA**

Bruno Catroli da Silva – GPLAN/ SECEX /PRESI

Carla Valéria Cazarim Godoy - GPLAN/SECEX/PRESI

Flávia Marques de Souza - GPLAN/ SECEX /PRESI

Luiz Antônio Nolasco de Freitas – GPLAN/ SECEX /PRESI

Silvio Ghelman - GPLAN/ SECEX /PRESI

### **PROJETO GRÁFICO**

Gerência de Comunicação Social – GCOMS/SECEX/PRESI

### **NORMALIZAÇÃO**

Sergio Pinheiro Rodrigues (Biblioteca/GEQIN/DIRAD/DIGES)

## **Ficha Catalográfica**

---

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

Planejamento estratégico: 2021 a 2025. Rio de Janeiro: ANS,2024.  
3,1MB; ePub.

Planejamento. 2. Gestão. 3.Gestão pública. 4.Gestão estratégica 5.Desenvolvimento organizacional I. Título.

CDD 658.4012

---

**Catálogo na fonte – Biblioteca ANS**

# LISTA DE SIGLAS

CGRC	Comitê de Governança, Riscos e Controles
CMD	Conjunto Mínimo Viável de Atenção à Saúde
DICOL	Diretoria Colegiada
EFD	Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil - EFD 2020-2031
ESG	Environmental, Social and Governance (fatores ambientais, sociais e de governança)
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PNS	Plano Nacional de Saúde
PPA	Plano Plurianual
RAE	Reunião de Avaliação da Estratégia
RNDS	Rede Nacional de Dados em Saúde
TISS	Troca de informação na Saúde Suplementar

# LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - RESULTADOS ENTREGUES PELA ANS À SOCIEDADE (FAZER UMA ARTE)	11
FIGURA 2 - PERCURSO METODOLÓGICO (FAZER FIGURA)	14
FIGURA 3 - ETAPAS DE ATUALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2024 (MELHORAR A ARTE)	15
FIGURA 4 - VALORES INSTITUCIONAIS	17
FIGURA 5 - CADEIA DE VALOR DA ANS	17
FIGURA 6 - MAPA ESTRATÉGICO 2021-2025	18

# LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2021-2025	19
QUADRO 2- INDICADORES ESTRATÉGICOS 2021-2025	20
QUADRO 3 - PROJETOS ESTRATÉGICOS 2021-2025	21

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	<b>7</b>
1 INTRODUÇÃO	<b>9</b>
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2024	<b>11</b>
3 METODOLOGIA	<b>13</b>
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2025	<b>16</b>
4.1 ANÁLISE AMBIENTAL	<b>16</b>
4.2 CADEIA DE VALOR	<b>17</b>
4.3 MAPA ESTRATÉGICO	<b>17</b>
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<b>18</b>
4.5 INDICADORES	<b>19</b>
4.6 PROJETOS ESTRATÉGICOS	<b>21</b>
4.7 AGENDA REGULATÓRIA 2023-2025	<b>22</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	<b>23</b>

# APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico reflete a organização das estratégias para que a missão institucional do órgão seja alcançada. Dessa forma, compreender o que precisa ser feito em todos os níveis é a condição fundamental para os resultados esperados.

O Planejamento Estratégico da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) é o documento que reúne de forma integrada a estratégia do órgão e a disponibiliza para controle de toda a sociedade. É instrumento que orienta toda a atuação da ANS, conduzindo as ações da Agência e estabelecendo mecanismos de avaliação que permitirão o acompanhamento das ações desenvolvidas no período.

O Planejamento também confere transparência às ações do órgão, favorecendo o controle social quanto às ações previstas, tratando-se de um instrumento importante para a participação de todos os atores na formulação e implementação de políticas regulatórias. Sua importância do Planejamento vai além do estabelecimento de projetos, indicadores e metas, mas aponta os valores a serem entregues à toda sociedade como produto da regulação do setor suplementar de saúde.

A Lei nº 13.848/2019, que dispõe sobre a gestão, organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, bem como a Instrução Normativa 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 o Decreto nº10.382/2020, que institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal, trouxeram novas orientações para a elaboração e a revisão do planejamento estratégico no âmbito da Administração Pública Federal.

Nesse contexto, a ANS vem aprimorando a gestão estratégica do órgão em consonância com a nova disciplina legal e normativa, tendo como resultado o aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão e a melhora da execução da estratégia institucional. Trata-se de um processo contínuo de aprendizagem e melhoria.

O Planejamento Estratégico da ANS para o ciclo 2021-2024 foi elaborado com base nas diretrizes governamentais trazidas pelo novo marco legal das Agências, Lei nº 13.848/2019, 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 que visam a maior transparência e o melhor desempenho das agências com foco nos resultados, especialmente voltados à sociedade.

Elaborado de forma colaborativa, tendo como princípio a garantia da transparência de todo processo, a partir de três eixos: resultados institucionais; processos internos; e infraestrutura e aprendizagem, o Planejamento Estratégico 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.

O conjunto de objetivos que compõe o Mapa Estratégico representam desafios a serem enfrentados e constituem o elo entre as diretrizes da ANS e seu referencial estratégico, direcionando o comportamento e o desempenho institucional.

A partir da reflexão contínua da ANS e com vistas ao aprimoramento institucional, bem como ao alinhamento entre a missão institucional do órgão e o contexto setorial, a ANS atualizou o Planejamento Estratégico estabelecido para o ciclo 2021-2024, estendendo sua vigência até 2025.

A partir do redirecionamento estratégico, foram definidas as iniciativas capazes de refletir o compromisso na direção de melhores resultados para a sociedade e direcionar o comportamento e o desempenho institucional no próximo biênio.

O novo Mapa Estratégico da ANS passou a contar com 09 (nove) objetivos estratégicos, quais sejam: induzir a melhoria da qualidade dos serviços prestados no setor de saúde suplementar, promover ambiente regulatório que favoreça a sustentabilidade e o desenvolvimento do setor de saúde suplementar; fortalecer medidas de mediação e resolução de conflitos no setor; reduzir a assimetria de informações na saúde suplementar; fortalecer a integração do setor de saúde suplementar com as políticas de desenvolvimento e de saúde do país; aprimorar o modelo de governança e gestão; aprimorar os processos críticos de trabalho; desenvolver a gestão de pessoas com foco nos resultados; e modernizar e ampliar os recursos de TIC com foco na transformação digital.

Por fim, é importante destacar que o Planejamento Estratégico ANS 2021-2025 não deve se converter em um planejamento estático, sobre o qual recairão medidas de acompanhamento e controle, sendo fundamental que seja dinâmico, adaptável às mudanças de contexto, e um instrumento que reflita ações concretas rumo ao enfrentamento dos desafios setoriais e ao alcance dos objetivos almejados.

É fundamental que toda a ANS e toda a sociedade possam se apropriar do instrumento e que os valores consagrados no Planejamento Estratégico ANS 2021-2025 e os objetivos definidos sejam incorporados de forma a permear todas as ações do órgão e do setor, a fim de que ao final do período seja garantido um acesso de qualidade e no tempo oportuno aos beneficiários, um ambiente regulatório fortalecido que esteja alinhado às políticas de saúde do país, capaz de promover a concorrência e o desenvolvimento setorial, tendo, ainda, como resultado, a melhoria na qualidade e a sustentabilidade e equilíbrio do setor suplementar de saúde brasileiro.

Paulo Roberto Rebello Filho  
**Diretor-Presidente da ANS**



## CAPÍTULO 1

# INTRODUÇÃO

O acompanhamento da estratégia é tarefa permanente e necessária no sentido de garantir que os apontamentos determinados pelas diretrizes da alta direção, sempre em consonância com o mandato legal, possam refletir esforços e resultados; cujas entregas sejam mensuráveis e efetivamente incidam sobre problemas ou situações merecedoras de prioridade.

Destaque-se como característica do planejamento estratégico, que não se trata de um quadro fixo, a servir como referencial para as unidades e gestores, mas de algo vivo, dinâmico e cuja validade se renova ante o seu uso enquanto manancial inspirador e impulsionador de novos horizontes e seus desafios. Se estes últimos são mutáveis a resposta institucional também deve obedecer à mesma lógica. Não mudamos de estratégia ao sabor das oscilações, mas calibramos a mesma em função de buscar a melhor forma de enfrentar estes desafios.

A própria estrutura organizacional da ANS, assentada em 5 diretorias e gerida por um colegiado de dirigentes, se constitui em um arranjo desafiador à medida que sua identidade não pode ser apenas uma mera soma das partes, mas a sinergia de esforços conjuntos num somatório constitutivo de sua potencialidade.

A especialização é tida como um pilar das instituições reguladoras, neste sentido as especificidades devem ser valorizadas e visam perceber em profundidade e diversidade, ângulos de enfrentamento de questões comuns a todos, construindo desse modo a resposta estrutural mais adequada para o seu papel de órgão regulador.

Importante ressaltar que o campo da saúde suplementar está inserido num contexto maior, tornando necessário que sejam observados outros aspectos para além de suas fronteiras, pois seu desempenho sofre influência de fatores que podem determinar estratégias, oportunidades e até mesmo limites para seu desenvolvimento e equilíbrio.

Neste sentido, cabe apontar elementos deste ambiente externo ao setor, que devem ser observados nas dimensões econômica, política, demográfica, tecnológica e regulatória; a fim de demonstrar o quanto a instituição também precisa ser dinâmica na sua compreensão e intervenção sobre o setor.

Na ANS, o processo avaliativo do desempenho institucional é realizado de forma regular no âmbito do Comitê de Governança, Riscos e Controle (CGRC). As Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE)<sup>1</sup> ocorrem trimestralmente e têm por objetivo monitorar a performance institucional.

1. Reunião de Avaliação da Estratégia - RAE - Espaço de governança, reflexão e tomada de decisão sobre a implementação da Estratégia como objetivo de validar os resultados alcançados no ciclo de monitoramento. Ocorre no âmbito do Comitê de Governança, Riscos e Controles, em conformidade com a Instrução Normativa nº 24/2020

Neste sentido, a primeira RAE de 2023 trouxe importantes pontos de atenção acerca da adequação dos instrumentos de monitoramento que, por sua própria natureza, cumprem a função de apresentar o andamento da implementação de objetivos estratégicos através de indicadores, detectando aspectos potencializadores ou inibidores do alcance de suas metas e entrega de resultados à sociedade.

Também foi apontada a necessidade de que tais instrumentos pudessem ser revisados a fim de expressarem os esforços e prioridades, em curso no interior das respectivas diretorias, bem como o alinhamento destes aos objetivos estratégicos, traçados por ocasião da última revisão do planejamento institucional, ocorrido em 2020. A nomeação de novos dirigentes recompôs a diretoria colegiada em sua plenitude, proporcionando a retomada de discussões estruturais; demandando reposicionamento de prioridades e alinhamento estratégico.

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

Diante do cenário, a ANS deu início ao ciclo de revisão do seu Planejamento Estratégico para o próximo biênio.

## CAPÍTULO 2

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2024

O Planejamento Estratégico da ANS para o ciclo 2021-2024<sup>2</sup> foi elaborado com base nas diretrizes governamentais trazidas pelo marco legal das Agências - Lei nº 13.848/2019, 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 que visam a maior transparência e o melhor desempenho das agências com foco nos resultados, especialmente voltados à sociedade.

Tendo como referência, ainda, o Plano Plurianual - PPA 2020-2023, a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil - EFD 2020-2031 e o Plano Nacional de Saúde - PNS, reafirmou a missão institucional e definiu a visão e os valores da Agência, estabelecendo metas e indicadores para os objetivos traçados para o período e incorporando o portfólio de projetos estratégicos.

Elaborado de forma colaborativa tendo como princípio a garantia da transparência de todo processo, o Planejamento Estratégico ANS 2021-2024 se tornou o orientador da atuação da Agência em direção ao alcance dos resultados entregues pela Agência à sociedade, apresentados na figura 1.

### ■ FIGURA 1- RESULTADOS ENTREGUES PELA ANS À SOCIEDADE

Sustentabilidade das operadoras
Qualidade assistencial das operadoras
Garantia assistencial dos planos de saúde
Assegurar o mercado supervisionado para garantir o tratamento adequado aos beneficiários e operadoras
Informações qualificadas para sociedade, visando o fortalecimento do usuário consciente de seus direitos e deveres em saúde
Aprimoramento da qualidade das operadoras e dos prestadores de serviços
Integração das políticas de saúde pública e privada
Aperfeiçoamento do relacionamento entre operadoras e prestadores de serviços de saúde para melhoria da saúde

Fonte: GPLAN (2024)

2 O Planejamento Estratégico da ANS 2021 a 2024 está disponível em: <https://www.gov.br/ans/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas>

Para a consecução dos objetivos traçados como desafios para o ciclo 2021-2024, como partes importantes do Planejamento Estratégico foram elaborados, além da Cadeia de Valor que representa os macroprocessos fundamentais para o cumprimento da missão da Agência, o Mapa Estratégico da ANS. Da mesma forma, foram definidos o conjunto de indicadores e as metas a serem alcançadas no período e o portfólio de projetos estratégicos.

Durante os anos 2021 e 2023 foram realizados trimestralmente, o monitoramento da estratégia<sup>3</sup> e as Reuniões de Avaliação da Estratégia- RAE, tendo como objetivo o acompanhamento do desempenho dos projetos estratégicos e o resultado dos indicadores estabelecidos para o ciclo 2021-2024.

Esse processo possibilitou a percepção sobre a adequação dos instrumentos de monitoramento que, por sua própria natureza, cumprem a função de apresentar o andamento da implementação de objetivos estratégicos através de indicadores, detectando aspectos potencializadores ou inibidores do alcance de suas metas e entrega de resultados à sociedade.

No decorrer das intervenções tornou-se ainda mais significativa a percepção de que se os indicadores não expressam os esforços prioritários atuais, também seria de avaliar o alinhamento aos objetivos estratégicos traçados por ocasião da elaboração do Planejamento Estratégico 2021-2024 em 2020.

Considerando a regulação como um processo dinâmico e os novos desafios do setor que têm se apresentado, em 2023, a ANS atualizou o seu Planejamento Estratégico 2021-2023, oportunizando uma análise situacional levando em conta os impactos do cenário atual, revisitando os Objetivos Estratégicos e os demais instrumentos.

---

3 O Monitoramento da Estratégia na ANS está descrito na Resolução Administrativa nº 71, em conformidade com a Instrução Normativa nº 24/2020

## CAPÍTULO 3

# METODOLOGIA

O protagonismo decisório é insubstituível e a construção da tomada de decisão realizada pelas pessoas que estão diretamente ligadas a ação são fundamentos conceituais estabelecidos na formulação do que seja o Planejamento Estratégico.

Neste sentido, a primeira questão a ser encarada é sobre como podemos atender aos ditames organizacionais e legais e proceder a patente necessidade de que as manifestações da alta direção possam ser repercutidas dentro destes mesmos parâmetros, posto que essas duas perspectivas não são conflitantes. Conceitos, regras e diretrizes devem ser sempre suficientemente claras para orientar e também abrigar o necessário grau de autonomia para que especificidades não sejam tolhidas, ao contrário, possam ser fator de alavancagem no cumprimento da missão institucional conferida a cada órgão,

É também oportuno trazer a reflexão que todo o processo de revisão da estratégia precisará estar baseado na decisão de fazer da alta direção e também em percursos metodológicos que garantam um processo aprofundado, integrativo e sob as melhores técnicas de moderação de processos conversacionais grupais, sempre na perspectiva de valorização do papel decisor da alta direção e nos resultados práticos e palpáveis decorrentes de tal esforço. A institucionalidade confere autoridade ao conjunto de dirigentes que participou naquela ocasião da construção do planejamento institucional, se faz necessário considerar que uma nova composição de dirigentes também abriga legitimidade para revisá-los, tanto mais pela natural mudança de cenário político-econômico em relação ao momento anterior.

A estratégia se subordina ao contexto, sem que isso signifique distanciamento do mandato legal atribuído à instituição; a mudança de cenário não necessariamente significa mudança de direção, mas ajuste da rota.

Para proceder a revisão do planejamento estratégico a opção colocada foi pelo aprofundamento da escuta individualizada em cada diretoria, com o propósito de explorar potencialidades e especificidades, proporcionando a cada área o espaço e o tempo necessários para suas reflexões, especificidades e contribuições ao conjunto da instituição. O importante ainda é que não se poderia perder de vista que “O conjunto deve ser mais potente que o somatório dos seus elementos” para garantia de que o foco estivesse no papel contributivo de cada área com a estratégia maior da instituição.

Nesta perspectiva, entendendo-se como necessária a construção de um processo de discussão para refinamento e calibragem dos objetivos estratégicos para que sejam refletidas de forma mais clara as estratégias da ANS para o enfrentamento de cenários da saúde suplementar, foi proposta a atualização do Planejamento Estratégico 2021-2024 com a revisão do seu Mapa Estratégico, dos indicadores que mensuram o alcance dos objetivos e dos projetos estratégicos.

Uma primeira rodada de reuniões diretamente com os dirigentes foi feita para apresentar de maneira objetiva as motivações para o processo de revisão, além de algumas premissas e significados, conforme postos a seguir:

#### - O OBJETIVO DEVE SER CLARO E FACTÍVEL

Um objetivo deve estar associado à missão institucional, contudo também se subordina a lógica daquilo que é possível e realizável. A clareza de seu enunciado permite estabelecer uma relação àquilo que se deseja e vem a ser possível de realizar considerando os recursos disponíveis, o empenho na utilização do mesmo e também ao cenário em que se dá a ação.

#### - TER RESULTADO MENSURÁVEL

Tendo influência de fatores externos e não controláveis diretamente, o objetivo deve expressar um horizonte de realizações mensurável durante o seu curso, a fim inclusive de ser calibrado em sua rota. Isso significa entender a importância do monitoramento a fim de redirecionar os esforços, evitando sua dispersão e também a perda de sentido se os resultados não são alcançados. A mensuração, através de indicadores de estrutura, processo ou resultado, é elemento fundamental ao desempenho do percurso de um objetivo.

#### - TER INICIATIVAS ESTRATÉGICAS ASSOCIADAS

A confluência de esforços deve ser expressa pelo conjunto de iniciativas a sustentarem o alcance daquele objetivo. Em uma instituição cujo processo decisório é colegiado e sua organização estrutural dividida em diferentes áreas, dificilmente um objetivo estratégico será atingido pela atuação de uma única área. De fato, quanto mais iniciativas estratégicas estiverem associadas, maior a possibilidade daquele objetivo se tornar exitoso. Um objetivo estratégico deve refletir a unidade institucional e o sinergismo de seus esforços.

Com base nessas premissas foi seguido o percurso metodológico apresentado na figura 2:

#### ■ FIGURA 2 PERCURSO METODOLÓGICO



Fonte: GPLAN (2024)

Durante o processo de atualização do Planejamento Estratégico 2021-2024, de acordo com o percurso metodológico definido, foram seguidas algumas etapas e atividades que materializaram os novos instrumentos e/ou validaram aqueles que foram considerados atuais e pertinentes, conforme apresentado na figura 3:

■ **FIGURA 3 – ETAPAS DE ATUALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2025**



Fonte: GPLAN (2024)



## **CAPÍTULO 4**

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2025

Em face à abordagem e condução apresentadas na metodologia, buscou-se trazer maior clareza e objetividade aos Objetivos Estratégicos e coesão à estratégia da ANS, atendendo ao necessário ajuste ao contexto interno e externo à Agência.

Aprovado pela Diretoria Colegiada em 06/11/2023, o Planejamento Estratégico da ANS teve sua vigênciaprorrogada até o ano de 2025 e trouxe atualizações com relação aos seus referencias estratégicos.

## 4.1 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.

A análise ambiental foi o ponto de partida para a atualização do Planejamento Estratégico 2021-2024, uma vez que o contexto apresentado em 2020 era totalmente diverso do atual.

O campo da saúde suplementar está inserido num contexto maior, tornando necessário que sejam observados outros aspectos para além de suas fronteiras, pois seu desempenho sofre influência de fatores que podem determinar estratégias, oportunidades e até mesmo limites para seu desenvolvimento e equilíbrio. Neste sentido, passamos a considerar elementos deste ambiente externo ao setor, que devem ser observados nas dimensões econômica, política, demográfica, tecnológica e regulatória.

O resultado da inflação; da taxa de juros (Selic); do PIB e o mercado de trabalho (geração de empregos formais) enquanto dimensão econômica. A pressão social por acesso a saúde; o ambiente político-institucional; as expectativas e as diretrizes de uma nova coalisão de governo; compõem a dimensão política. O envelhecimento populacional; o quadro de aumento das doenças crônicas e cardiovasculares e os vazios assistenciais (baixa oferta de serviços), resumem o desafio da dimensão demográfica e epidemiológica.

A constante inovação tecnológica se reflete na incorporação de novos procedimentos em saúde e meios de prestação de serviço (telemedicina), além do aspecto da gestão da informação. Todas as dimensões acima irão incidir diretamente no ambiente do mercado regulado e no comportamento de seus agentes. Crescente preocupação com a sustentabilidade econômica do setor; aumento de fusões e aquisições; judicialização crescente; pressão por subsegmentação; aumento da verticalização e da chamada “financeirização”. Este quadro exige da ANS uma dinâmica capacidade de avaliação e correção de rumos, justificando a periódica revisão do seu planejamento estratégico.

A partir dessa análise passou-se à validação dos referenciais e instrumentos que compõem o Planejamento Estratégico 2021-2025.

Reafirmando sua missão de Promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regular as operadoras setoriais - inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores – e contribuir para o desenvolvimento das ações de saúde no país, a ANS reforçou os seus valores institucionais no Planejamento Estratégico 2021-2025, conforme a figura 4.

■ FIGURA 4 - VALORES INSTITUCIONAIS

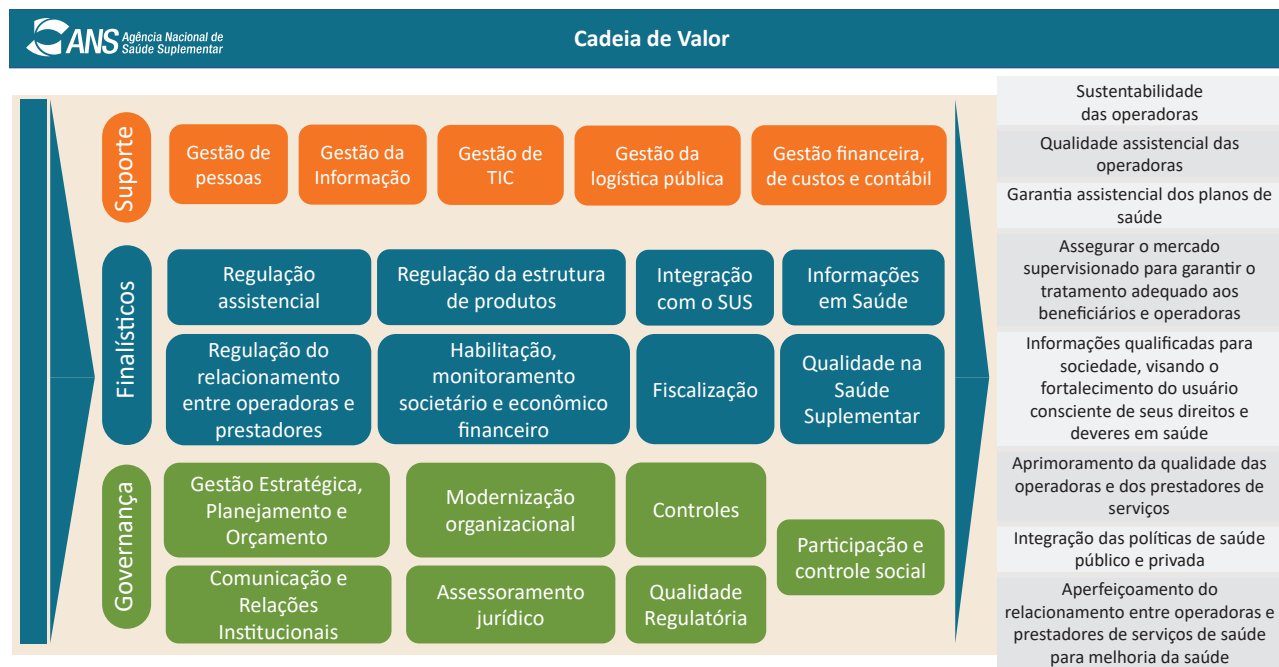


Fonte: GPLAN (2024)

## 4.2 Cadeia de Valor

Composta por 20 macroprocessos organizados em três perspectivas: Macroprocessos de Suporte, Finalísticos e de Governança, a Cadeia de Valor da ANS apresenta o conjunto de processos fundamentais que Agência realiza para gerar as principais entregas à sociedade. Na atualização do planejamento Estratégico manteve-se a estrutura original da Cadeia de Valor, conforme representada graficamente na figura 5.

■ FIGURA 5 - CADEIA DE VALOR DA ANS



Fonte: GPLAN (2023)

## 4.3 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 que o compõem são o elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico.

A compreensão dos novos desafios para o biênio 2024-2025 determinou a construção de um novo Mapa Estratégico constituído por um conjunto de 09 Objetivos Estratégicos representados em três perspectivas: Resultados Institucionais, Processos Internos e Infraestrutura e Aprendizagem, que traduzem a estratégia da Agência para o período, conforme representado na figura 6.

■ FIGURA 6 - MAPA ESTRATÉGICO 2021-2025



Fonte: GPLAN (2023)

## 4.4 Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos foram revisitados a fim de estabelecer o vínculo entre a estratégia organizacional e os referenciais governamentais sob a responsabilidade da organização, como Plano Plurianual - PPA 2024-2027, a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil - EFD 2020-2031 o Plano Nacional de Saúde-PNS e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável- ODS, dentro do cenário atual.

A descrição dos objetivos estratégicos ajuda a compreender a especificidade e o alcance dos desafios propostos. A descrição de cada Objetivo Estratégico e sua vinculação aos eixos direcionais do Planejamento Estratégico é apresentada no quadro 1.

## ■ QUADRO 1- DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2021-2025

EIXO DIRECIONAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
Resultados Institucionais	01. Induzir a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo setor de saúde suplementar	Incentivar a melhoria contínua da 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
	02. Promover ambiente regulatório que fortaleça a sustentabilidade e o desenvolvimento do setor de saúde suplementar	Modular a atividade regulatória com o intuito de promover o equilíbrio no relacionamento entre beneficiários, operadoras e prestadores, e assegurar a solvência das operadoras
Processos Internos	03. Fortalecer medidas de mediação e resolução de conflitos no setor	Direcionar esforços para ampliar e aprimorar ações preventivas e fiscalizatórias, contemplando medidas de mediação com vistas à redução de conflitos
	04. Reduzir a assimetria de informações na saúde suplementar	Reduzir a assimetria de informações por meio de incremento de tecnologias e ferramentas que possibilitem a melhor coleta, tratamento e disponibilização de dados, com vistas a aprimorar a regulação e ampliar ao acesso à informações adequadas as partes envolvidas
	05. Fortalecer a integração do setor de saúde suplementar com as políticas de desenvolvimento e da 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 compartilhamento de tecnologias, modelos, dados e informações
	06. 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 de interesse da sociedade, pautando suas ações no fortalecimento da responsabilidade social e da sustentabilidade ambiental. Envolve o direcionamento, o monitoramento e a avaliação da atuação organizacional tendo como focos a estratégia e o controle.
	07. 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.
Infraestrutura e Aprendizagem	08. 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
	09. 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

Fonte: GPLAN (2023)

### 4.5 Indicadores

A partir do redirecionamento estratégico, foram definidas as iniciativas capazes de refletir o compromisso na direção de melhores resultados para a sociedade e direcionar o comportamento e o desempenho institucional.

Para monitorar o alcance dos objetivos estratégicos do novo Mapa Estratégico e mensurar o alcance das metas estabelecidas, foram definidos, a princípio, 12 indicadores, apresentados no quadro 2.

## ■ QUADRO 2- INDICADORES ESTRATÉGICOS 2021-2025

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	FINALIDADE DO INDICADOR
Induzir a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo setor de saúde suplementar	03 01_PBO Percentual de Beneficiários em Operadoras com bom desempenho (IDSS de 0,6 a 1)	Maior ou igual a 78%	Medir o percentual de beneficiários em operadoras com desempenho bem avaliado (nas duas primeiras faixas do IDSS)
Promover ambiente regulatório que fortaleça a sustentabilidade e o desenvolvimento do setor de saúde suplementar	04 01_IARE Índice de abrangência do acompanhamento regular econômico-financeiro	Maior ou igual a 75%	Medir o nível de abrangência do acompanhamento regular econômico-financeiro
Promover ambiente regulatório que fortaleça a sustentabilidade e o desenvolvimento do setor de saúde suplementar	04 02_TMAEFE Tempo Médio de Análise de Operadoras em Acompanhamento Econômico-Financeiro Especial	Menor ou igual a 90 dias	Manter a regularidade do acompanhamento das operadoras em PAEF e em direção fiscal.
Promover ambiente regulatório que fortaleça a sustentabilidade e o desenvolvimento do setor de saúde suplementar	05 02_PEAR % de Execução da Agenda Regulatória	Maior ou igual a 50%	Medir o percentual de execução da agenda regulatória
Fortalecer medidas de mediação e resolução de conflitos do setor	06 02_IR Índice de Resolutividade	Maior ou igual a 90%	Medir o percentual de resolutividade da NIP
Fortalecer a integração do setor de saúde suplementar com as políticas de saúde do país	08 01_PARSUS Percentual arrecadado no Ressarcimento ao SUS em relação ao valor passível de arrecadação	Maior ou igual a 75%	Medir o percentual arrecadado no Ressarcimento ao SUS em relação ao valor passível de arrecadação
Aprimorar o modelo de governança e gestão	09 01_CGE Cultura de Gestão Estratégica	Maior ou igual a 60%	Medir o nível da cultura de gestão estratégica na ANS
Aprimorar o modelo de governança e gestão	09 02_PGTRI Percentual de processos de trabalho com gestão de riscos realizados	Maior ou igual a 17%	Medir o percentual de processos de trabalho com gestão de riscos realizados
Aprimorar os processos críticos de trabalho	10 01_IAPCT Índice de aprimoramento dos Processos Críticos de Trabalho	Maior ou igual a 84%	Medir o nível de aprimoramento dos processos críticos de trabalho
Desenvolver a gestão de pessoas com foco nos resultados	12 03_PEPDP Percentual de execução das ações estratégicas previstas no PDP	Maior ou igual a 75%	Medir o percentual de execução das ações estratégicas previstas no PDP

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	FINALIDADE DO INDICADOR
Modernizar e ampliar os recursos de TIC com foco na transformação digital	13 01_TlxTD Alinhamento das ações de TI aos objetivos da Transformação Digital	Maior ou igual a 96%	Medir o nível de alinhamento das ações de TI aos objetivos da Transformação Digital
Modernizar e ampliar os recursos de TIC com foco na transformação digital	13 03_IT Índice da infraestrutura tecnológica (para mobilidade de acesso)	100%	Medir o nível de melhoria da infraestrutura tecnológica

Fonte: GPLAN (2024)

## 4.6 Projetos Estratégicos

Considerando a possibilidade de impulsionar os resultados dos Objetivos Estratégicos, impactando a estratégia da organização, foram mantidos 07 (sete) projetos iniciados em 2021 e que se encontram em execução e incorporados ao portfólio 03 (três) novos projetos estratégicos. O quadro 3 apresenta o portfólio de projetos da Agência.

### ■ QUADRO 3- PROJETOS ESTRATÉGICOS 2021-2025

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOME	DESCRIÇÃO
Induzir a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo setor de saúde suplementar	Monitoramento da qualidade da assistência hospitalar na Saúde Suplementar	Coletar e divulgar indicadores de qualidade assistencial dos hospitais acreditados que atuam na saúde suplementar, aproveitando-se os esforços dispendidos no Projeto PROADI-SUS-ANS-HMV e suas entregas
Promover ambiente regulatório que fortaleça a sustentabilidade e o desenvolvimento do setor de saúde suplementar	Aperfeiçoar as regras sobre transferência de carteira	Aprimorar um conjunto de procedimentos associados às regras de transferência de carteira com o intuito de simplificar o processo da operação de alienação
Desenvolver ações para contribuir com a redução da judicialização no setor de saúde suplementar	Reduzir a assimetria de informações na saúde suplementar	Ações para contribuir com a redução da judicialização no setor de saúde suplementar
Reduzir a assimetria de informações na saúde suplementar	Desenvolver ações para contribuir com a redução da judicialização no setor de saúde suplementar	Reduzir a assimetria de informações na saúde suplementar
Fortalecer a integração do setor de saúde suplementar com as políticas de desenvolvimento da saúde do país	Integrar informações entre setor público e privado de saúde	Dados do Padrão TISS, referentes aos atendimentos aos beneficiários da saúde suplementar, enviados regularmente para as bases de dados do CMD e da RNDS, do Ministério da Saúde, conforme modelo de informações estabelecido na regulamentação pertinente

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOME	DESCRIÇÃO
Aprimorar o modelo de Governança e Gestão	Projeto ESG	Ingressar com práticas de ESG no contexto organizacional por meio da institucionalização de ações internas e recomendações de boas práticas para o mercado, agregando valores sociais, ambientais e de governança à ANS fortalecendo a missão institucional
Aprimorar o modelo de Governança e Gestão	Implementação do Plano de Gestão e desenvolvimento	Adequar o programa de Gestão e Desempenho da ANS a partir das inovações trazidas pela IN nº 24
Aprimorar o modelo de Governança e Gestão	Integração ANS	Fortalecer a governança e gestão da ANS frente a um cenário complexo pós-pandemia de trabalho remoto e de necessidade de consolidação do PGD, a partir de ações que visam aprimorar a comunicação interna, o compartilhamento de informações e melhoria da sinergia entre as áreas da ANS
Modernizar e ampliar os recursos de TIC com foco na transformação digital	ANS Digital - Quarta Onda	Desenvolver serviços digitais para transformar a ANS em uma Agência mais simples e mais inteligente

Fonte: GPLAN (2024)

## 4.7 Agenda Regulatória 2023-2025

Integrada ao Planejamento Estratégico 2021-2025, a Agenda Regulatória orienta a atuação da ANS, estabelece um cronograma para a análise de temas relacionados a regulação em saúde suplementar para conferir maior transparência e previsibilidade à atuação da Agência, possibilitando que a sociedade acompanhe a execução dos compromissos firmados para o próximo ciclo. Mais informações sobre a Agenda regulatória 2023-2025 estão disponíveis em: <https://www.gov.br/ans/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-da-sociedade/agenda-regulatoria>



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020.** Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, e remaneja, em caráter temporário, Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE para o Ministério da Economia. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/decreto/d10382.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/decreto/d10382.htm). Acesso em: 21 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019.** Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, a Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, a Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, a Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, a Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, e a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2019/lei/l13848.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/lei/l13848.htm). Acesso em: 21 mar. 2024.

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/ abr. 2020.**

BRASIL. **Instrução Normativa nº 24, 18 de março de 2020.** Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOIG, estruturado nos termos de art. 21 do Decreto nº 9.739 de 28 de março de 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/funarte/pt-br/aceso-a-informacao-lai/institucional/governanca-institucional/gestao-estrategica/plano-estrategico-funarte/legislacao/instrucao-normativa-ndeg-24-de-18-de-marco-de-2020.pdf/view#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20avalia%C3%A7%C3%A3o,estruturado%20nos%20termos%20de%20art>. Acesso em: 21. Mar 2024.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organization:** A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. New York: Wiley, 2012.

CASSIOLATO, M.; Ferreira, H.; Gonzalez, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas:** o modelo lógico do programa segundo tempo. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.

KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. **Strategy Maps:** Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business Publishing Corporation, 2004.

MATUS, Carlos.; Rivera F.J.U. (org.). Fundamentos do planejamento situacional. **Planejamento e programação em saúde**: um enfoque estratégico. São Paulo: Cortez, 1989. p. 107-125.

MATUS, Carlos. **Política, planificación y gobierno**. Caracas: Fundación Altadir, 1987.

PORTER, M. E. **The value chain and competitive advantage in competitive advantage**. [S.l.]: 1985.

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



Disque ANS  
0800 701 9656



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



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



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



ans.reguladora



@ANS\_reguladora



company/ans\_reguladora



@ans.reguladora



ansreguladoraoficial



MINISTÉRIO DA  
**SAÚDE**

