AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E INSTRUMENTOS DE GESTÃO: UMA ANÁLISE DA AÇÃO FISCALIZATÓRIA DA ANS

Graziela Scalercio
Luiz Antônio Nolasco
Mirella Amorim Araújo

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E INSTRUMENTOS DE GESTÃO: UMA ANÁLISE DA AÇÃO FISCALIZATÓRIA DA ANS

Graziela Scalercio
Luiz Antônio Nolasco
Mirella Amorim Araújo

RESUMO

A gestão da Diretoria de Fiscalização (DIFIS) da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), iniciada em agosto de 2006, teve como objetivo a implementação de um projeto de gestão voltado para a reformulação do modelo de fiscalização vigente – Novo Enfoque da Fiscalização (NEF) - visando privilegiar a celeridade da resolução dos conflitos inerentes ao setor suplementar. Na elaboração do projeto NEF foram formulados eixos orientadores, denominados iniciativas prioritárias para direcionar o seu processo de implementação: Mudança Metodológica dos Processos Fiscalizatórios, Implantação da Central de Relacionamento, Participação e Compromisso, Desconcentração Administrativa e Decisória, Articulação Institucional e Acesso à Informação e busca da transparência das ações gerenciais. Para monitorar a gestão do projeto NEF e acompanhar a implementação das iniciativas prioritárias, a DIFIS dispõem de instrumentos que possibilitam avaliar seus resultados: o Contrato de Gestão firmado anualmente entre a ANS e o Ministério da Saúde, o Plano Plurianual 2008-2011, o Programa de Qualificação Institucional e a Pactuação DIFIS. Desta forma, o presente trabalho irá apresentar os instrumentos de gestão existentes, a construção e avaliação de seus indicadores e quais são seus resultados frente à ação fiscalizatória da ANS. Trata-se de um estudo de caso que tem como unidade de análise o ano de 2008, apresentando os resultados dos indicadores do Contrato de Gestão e PPA e o processo de elaboração dos indicadores do Qualificação Institucional e da Pactuação DIFIS. A avaliação preliminar dos resultados demonstra que o Projeto racionalizou os processos de trabalho existentes, promoveu maior celeridade e resolutividade da ação fiscalizatória, maior articulação institucional, o incremento das ações de fiscalização indutora e das ações de educação para o consumo em saúde suplementar.

SUMÁRIO

1 AÇÃO FISCALIZATÓRIA DA ANS: O PROJETO NOVO ENFOQUE DA FISCALIZAÇÃO (NEF)..... 03
2 INSTRUMENTOS DE GESTÃO: RESULTADOS E DISCUSSÃO..... 06
2.1 Indicadores do contrato de gestão..... 07
2.2 Plano Plurianual..... 16
2.3 Qualificação institucional..... 19
2.4 Pactuação DIFIS..... 21
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 26
4 REFERÊNCIAS..... 27

1 AÇÃO FISCALIZATÓRIA DA ANS: O PROJETO NOVO ENFOQUE DA FISCALIZAÇÃO (NEF)

A Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), autarquia especial vinculada ao Ministério da Saúde, criada pela lei Nº 9.961/2000, tem como finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde, regulando as operadoras setoriais, inclusive quanto às suas relações com prestadores e consumidores, contribuindo para o desenvolvimento das ações de saúde no país. Dentre suas atribuições está a fiscalização do mercado de saúde suplementar, de competência da Diretoria de Fiscalização (DIFIS). As atividades de fiscalização, desde a criação da ANS até o primeiro semestre de 2006, foram estruturadas sobre dois pilares: iniciadas a partir da apuração de denúncias encaminhas à ANS pelos beneficiários de planos privados de assistência à saúde e pela investigação do descumprimento, por parte das operadoras de planos de saúde, das regulamentações específicas do setor. As três principais características da fiscalização realizada eram: processualização excessiva das ações de fiscalização, a reatividade fiscalizatória, desencadeada exclusivamente a partir de denúncias encaminhadas individualmente pelos beneficiários de planos, e a concentração da ação decisória referente à análise e julgamento dos processos administrativos sancionadores gerados a partir da verificação de indícios de infrações à legislação. Este modelo, de natureza punitiva e sancionatória, se justificou à época pelas características do mercado, que não havia sido submetido a qualquer regulação pelo Estado antes da instituição das leis Nº 9.656/2000 e Nº 9.961/2000, o que gerou uma resistência esperada à atuação do órgão regulador.

A partir deste cenário, a gestão da Diretoria de Fiscalização da ANS, iniciada em agosto de 2006, teve como premissa a implementação de um projeto de gestão voltado para a reformulação do modelo de fiscalização vigente até então, visando privilegiar a celeridade da resolução dos conflitos inerentes ao setor suplementar. O corpo diretivo da DIFIS, composto pelo diretor, diretor adjunto, assessores e gerentes gerais, formulou um projeto de gestão, apresentado à Diretoria Colegiada[1] da ANS, para ser implementado durante a vigência do mandato

[1] De acordo com a Lei Nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, em seu artigo 6º, a gestão da ANS será exercida pela Diretoria Colegiada, composta por até cinco Diretores, sendo um deles o seu Diretor-Presidente.

de três anos da nova diretoria. Na formulação do projeto *Novo Enfoque da Fiscalização* (NEF) foram formulados eixos orientadores, denominados iniciativas prioritárias para direcionar o seu processo de implementação: Mudança Metodológica dos Processos Fiscalizatórios, Implantação da Central de Relacionamento, Participação e Compromisso, Desconcentração Administrativa e Decisória, Articulação Institucional e Acesso à Informação e busca da transparência das ações gerenciais.

Iniciativas Prioritárias	**Objetivos**
Mudança metodológica dos processos fiscalizatórios	Reformular os processos de trabalho referentes à fiscalização, dando maior agilidade às demandas individuais e aumentando a capacidade de intervenção coletiva e regulatória.
Implantação da Central de Relacionamento	Migrar o Disque ANS (*call center*) para uma Central de Relacionamento, de forma a ampliar sua atuação para abordagens junto às operadoras de planos privados de assistência à saúde, prestadores de serviços de saúde, sistema nacional de defesa do consumidor (SNDC) e cidadãos.
Participação e Compromisso	Envolver, qualificar, integrar e comprometer o conjunto de servidores da DIFIS através de processo participativo enquanto gerador e consolidador de compromissos.
Desconcentração Administrativa e Decisória	Delegar o poder decisório do Diretor de Fiscalização para os gestores locais (nos NURAF's e gerências gerais), a fim de aproximar a atividade fiscalizatória das realidades do mercado, retirando do centro organizacional o volume excessivo de funções, e permitindo um desempenho funcional mais adequado e racional.
Articulação Institucional	Garantir a interlocução com diferentes instituições com objetivos similares (ex: órgãos do SNDC e centrais sindicais) para potencializar, juntamente com a ANS, suas ações em prol do interesse público.
Acesso à Informação e busca da transparência das ações gerenciais	Normatizar o uso do Sistema Integrado de Fiscalização (SIF) em toda a DIFIS, consolidando o seu uso como instrumento de articulação dos processos de trabalho e das informações gerenciais para a tomada de decisão.

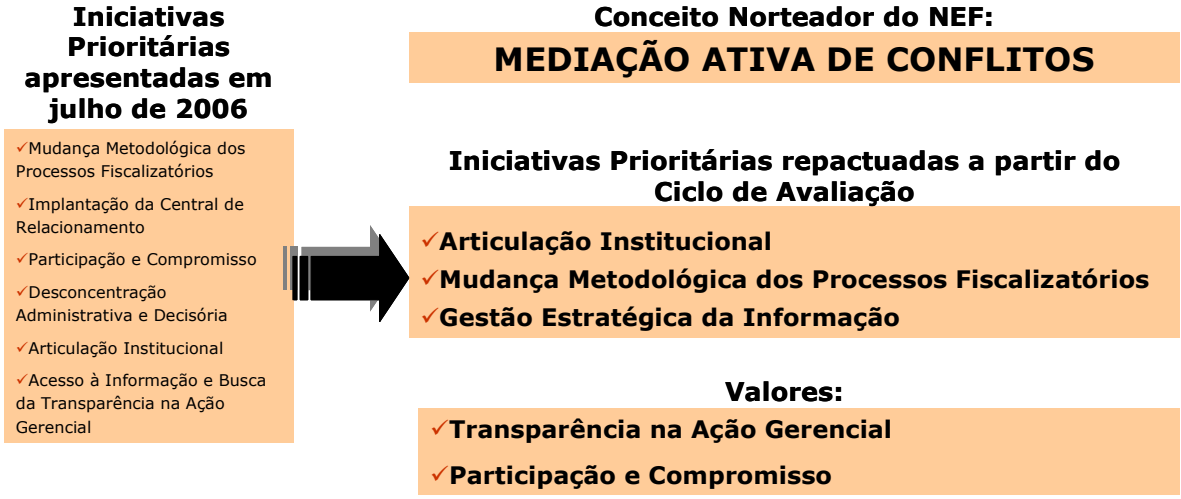
Quadro 1 – Iniciativas prioritárias do Novo Enfoque da Fiscalização (NEF) e seus objetivos – 2006.
Fonte: Assessoria de Planejamento e Gestão – Diretoria de Fiscalização.

Destarte, o NEF tem como objetivo atingir a sociedade através da maior eficiência do órgão regulador, a fim de que não seja posto em risco os direitos dos beneficiários dos serviços do setor suplementar, obtidos através da fiscalização da qualidade, bem como a busca do equilíbrio das relações entre beneficiários e operadoras de planos de saúde. Além disso, o conjunto de servidores da instituição é diretamente atingido pela implementação do presente projeto de gestão a partir da melhoria proposta nos processos de trabalho.

Durante a implementação do NEF as iniciativas prioritárias passaram por um novo arranjo após o momento de avaliação em abril de 2008, e assim, passaram

a dar continuidade à implementação apenas três iniciativas prioritárias: Mudança metododológica dos processos fiscalizatórios, Articulação institucional e Gestão estratégica da informação. Tal arranjo se deu em razão da percepção de que a Desconcentração administrativa e decisória, uma vez materializada em ato formal pelo diretor, passava a constar como uma expressão da Mudança metodológica dos processos fiscalizatórios, ao conferir proximidade entre o julgador e o fato ocorrido. A Transparência das ações gerenciais e a Participação e Compromisso passaram a ser adotados enquanto valores da instituição, permeando todos os processos de trabalho; enquanto a questão do Acesso a Informação passou a ser tratada de maneira mais ampliada na perspectiva da Gestão estratégica da informação e por fim, a consolidação da implantação da Central de Relacionamento, cujo êxito permite considerá-la uma atividade permanente e não mais uma iniciativa.

A Mediação Ativa de Conflitos, no cenário do rearrranjo, foi definida como um conceito norteador do projeto; assim, pode ser compreendida como um método de solução de conflitos que visa o consenso e a facilitação do diálogo entre as partes, para que melhor administrem seus problemas e consigam, por si só, alcançar uma solução; promove uma visão positiva do conflito, como espaço crítico das diferenças. Tem-se, por finalidade, implementar uma atitude fiscalizatória indutora permanente e direcionada a influenciar e orientar o comportamento das operadoras, prevenindo ou evitando que estas ofendam ou continuem a causar lesões aos direitos e interesses individuais e coletivos de seus beneficiários.



Quadro 2 – Rearranjo das Iniciativas Prioritárias do NEF - 2008
Fonte: Assessoria de Planejamento e Gestão – Diretoria de Fiscalização

2 INSTRUMENTOS DE GESTÃO: RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para monitorar a gestão do projeto NEF e acompanhar a implementação das iniciativas prioritárias, a DIFIS dispõem de instrumentos que possibilitam avaliar seus resultados: o Contrato de Gestão firmado anualmente entre a ANS e o Ministério da Saúde, o Plano Plurianual 2008-2011, o Programa de Qualificação Institucional e a Pactuação DIFIS. Desta forma, o presente trabalho irá apresentar os instrumentos de gestão existentes, a construção e avaliação de seus indicadores e quais são seus resultados frente à ação fiscalizatória da ANS. Trata-se de um estudo de caso que tem como unidade de análise o ano de 2008, apresentando os resultados dos indicadores do Contrato de Gestão e PPA e o processo de elaboração dos indicadores do Qualificação Institucional e da Pactuação DIFIS. Para melhor compreensão conceitual destes instrumentos, seguem as definições abaixo:

a) Contrato de Gestão

O Contrato de Gestão da ANS é o instrumento de gestão com a pactuação de compromissos e resultados celebrado com a União, por intermédio do Ministério da Saúde para a avaliação periódica do seu desempenho institucional. Os indicadores vigentes no Contrato de Gestão 2008, no âmbito da Diretoria de Fiscalização, foram pactuados em outubro de 2007, período em que as iniciativas prioritárias do NEF estavam no momento inicial de implementação. Os indicadores, assim, foram alinhados às iniciativas prioritárias formuladas e ao cenário inicial de implementação no qual se encontrava o NEF.

b) Plano Plurianual (PPA)[2]

O PPA é uma das três leis que condicionam a elaboração do orçamento público nas três esferas governamentais e, para isso, estabelece as medidas, gastos e objetivos a serem seguidos ao longo de um período de quatro anos. Na ANS, o PPA 2008-2011, elaborado em junho de 2007, estabeleceu o Programa 'Regulação e Fiscalização da Saúde Suplementar', seguido por ações, subações e metas para sua execução. Na dimensão fiscalização do Programa, as ações e subações do PPA foram alinhas às iniciativas prioritárias do NEF.

c) Programa de Qualificação Institucional

A Política de Qualificação, iniciada na ANS em 2004, tem como objetivo induzir o setor de saúde suplementar para a produção de saúde. A

[2] O PPA está previsto no artigo 165 da Constituição Federal, e regulamentado pelo Decreto 2.829, de 29 de outubro de 1998.

prioridade da intervenção é o Programa de Qualificação da saúde suplementar, que tem como um de seus componentes a dimensão institucional.

Neste sentido, o componente Qualificação Institucional buscará identificar que aspectos precisarão passar por estudos mais aprofundados, a fim de que as soluções propostas sejam consistentes e adequadas à instituição, transformando a ação gerencial e melhorando o desempenho institucional da ANS.

d) Pactuação DIFIS

A Pactuação, entendida como a consolidação da gestão estratégica na DIFIS, é um instrumento único que contempla um conjunto de indicadores e metas elaborados e contratualizados de junho a setembro de 2008, com o objetivo de monitorar e avaliar o desempenho dos processos de trabalho, alinhados aos objetivos estratégicos do Projeto NEF.

2.1 Indicadores do contrato de gestão

A proposta do Contrato de Gestão 2008 foi elaborada visando à sofisticação da mensuração dos resultados dos processos das diversas áreas da ANS, calibrados pelos projetos e programas essenciais da agência. Foram definidos eixos direcionais – qualificação da saúde suplementar, desenvolvimento institucional, sustentabilidade do mercado e articulação institucional - com foco na mensuração de resultados relativo às pessoas, às informações, aos processos de apoio e organizacionais e aos serviços e produtos gerados na ANS.

2.1.1 Indicador *Reestruturação do Programa Parceiros da Cidadania*

A Lei nº 9.961/00, que estabeleceu no inciso XXXVI de seu artigo 4º, como competência do órgão regulador "articular-se com os órgãos de defesa do consumidor visando à eficácia da proteção e defesa do consumidor de serviços privados de assistência à saúde, observado o disposto na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990". O regimento da ANS (Anexo I da RN n° 81), através do inciso VI de seu artigo 33, atribui à Diretoria de Fiscalização - DIFIS essa competência.

A reestruturação do Programa Parceiros da Cidadania[3], um dos pilares da Articulação Institucional da Diretoria de Fiscalização, visa estabelecer vínculos permanentes e parceria sólidas entre os Órgãos e entidades de Defesa do Consumidor e a ANS, que tenham como resultado a implementação de ações conjuntas, a criação de canais institucionais diretos e o acesso dinâmico e eficiente à informação. Considera-se o SNDC como o porta-voz do consumidor, enquanto representatividade significativa de diferentes segmentos da coletividade, com suas respectivas necessidades e demandas.

O indicador *Reestruturação do Programa Parceiros da Cidadania* tem como objetivo monitorar a firmação de acordos de cooperação técnica[4] entre a ANS e instituições parceiras, com meta para 2008 de 04 acordos assinados. O *quadro 3* demonstra o método de cálculo do indicador, relacionando o número de termos/acordos com assinatura prevista para o ano e o número de termos /acordos assinados.

Nº de termos de cooperação técnica assinados X 100
Nº de termos previstos

Quadro 3 - Método de cálculo do indicador Reestruturação do Programa Parceiros da Cidadania - 2008
Fonte: Contrato de Gestão ANS/ MS 2008

O quadro abaixo apresenta todas as instituições que firmaram acordos de cooperação técnica com a ANS por mês de assinatura durante o ano de 2008. Em síntese, foram assinados 12 acordos de cooperação técnica: 07 acordos firmados com PROCON'S estaduais, 01 PROCON municipal, 01 CODECON estadual e 03 centrais sindicais nacionais, número três vezes maior que a meta estabelecida para o ano. O estabelecimento da meta se deu utilizando como parâmetro o desempenho do ano anterior e a consideração de que a assinatura de um acordo é precedida de outras etapas de trabalho, como reuniões entre os pares, estabelecimento de

[3] Programa de relacionamento institucional, implantado em 200x, que constrói parcerias entre ANS e diversos órgãos e entidades integrantes do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor e a sociedade civil organizada, que busca desenvolver ações para fortalecer a consciência dos consumidores sobre seus direitos e deveres em suas relações de consumo de planos de saúde.

[4] Instrumento de consolidação da relação institucional entre a ANS e os órgãos parceiros que viabiliza o intercâmbio de informação e de experiências.

prioridades, atividades conjuntas, estratégias de ação, o que demanda um certo tempo de negociação para sua realização. Como em 2007 houve a assinatura de 4 acordos, considerou-se inicialmente que o mesmo número seria o passível de realização no ano de 2008.

Instituição	Mês
Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor do estado do Ceará (PROCON CE)	Janeiro
Coordenadoria de Defesa do Consumidor do estado da Bahia (CODECON BA) Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor do estado de Santa Catarina (PROCON SC)	Abril
Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor do estado do Pará (PROCON PA) Nova Central Sindical dos Trabalhadores (NCST)	Maio
Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor do município de Fortaleza (PROCON Fortaleza)	Junho
Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil (CTB) Central Geral dos Trabalhadores do Brasil (CGTB) Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor do estado da Bahia (PROCON BA)	Agosto
Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor do estado do Espírito Santo (PROCON ES)	Setembro
Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor do estado de Sergipe (PROCON SE) Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor do estado de Mato Grosso (PROCON MT)	Novembro
12 acordos assinados	

Quadro 4 – Instituições que assinaram acordos de cooperação técnica por meses do ano - 2008
Fonte: Gerência Geral de Relacionamento Institucional / Diretoria de Fiscalização

2.1.2 Indicador *Aperfeiçoamento da Central de Relacionamento*

Um dos elementos da reestruturação do processo fiscalizatório é a Reparação Voluntária e Eficaz (RVE)[5], instituída pela Resolução Normativa nº142, visando a obtenção de solução de conflitos no setor com maior eficiência e efetividade. O instrumento RVE tem como um de seus meios de operacionalização a NIP (Notificação de Investigação Preliminar), uma comunicação preliminar da ANS com as operadoras denunciadas, a fim de tentar solucionar o problema relatado pelo consumidor antes da instauração do processo administrativo. Para o cálculo do indicador é considerado o número de NIP's emitidas às operadoras no período e o número de denúncias recebidas pela Central de Relacionamento da ANS que foram enviadas para NIP (quadro 5).

[5] Ação reparatória de todos os danos ou prejuízos causados por conduta infrativa, comprovadamente realizada pela operadora em data anterior à lavratura do auto de infração, que importe em cumprimento útil da obrigação.

Nº de NIPs emitidas no período X 100 Nº de denúncias enviadas para NIP no período

Quadro 5 - Método de cálculo do indicador Aperfeiçoamento da Central de Relacionamento – 2008
Fonte: Contrato de Gestão ANS/ MS 2008

O *gráfico 1* apresenta a evolução anual do indicador. A NIP teve o início da implementação de seu projeto piloto[6] em outubro de 2008 e, por conta nisso, o indicador não foi calculado para períodos anteriores à implementação. Destaca-se que a NIP trata apenas de denúncias que envolvem a negativa de cobertura assistencial por parte das operadoras de planos privados de assistência à saúde. Dentre os meses de outubro a dezembro, foram enviadas para NIP 397 denúncias oriundas da Central de Relacionamento e, dentre estas, 100% foram emitidas às operadoras. A instituição do Projeto NIP inaugurou na DIFIS a utilização da Reparação Voluntária e Eficaz no exercício da mediação ativa de conflitos pelo agente regulador antes da abertura do processo administrativo.

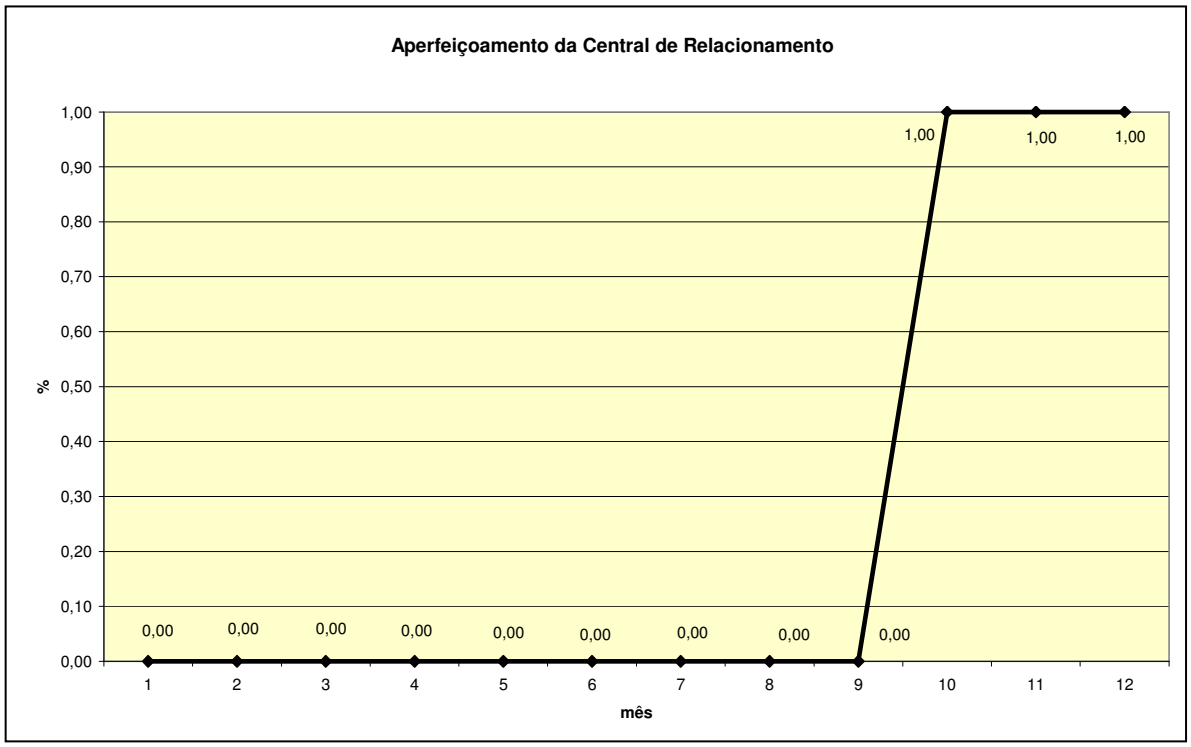


Gráfico 1 – Resultado do indicador Aperfeiçoamento da Central de Relacionamento – 2008

Fonte: Sistema Integrado de Fiscalização – Diretoria de Fiscalização

[6] O Projeto Piloto NIP compreende um grupo de operadoras do setor suplementar, em acordo com a ANS, que aceitou participar do projeto; a intenção é que, após a conclusão do piloto, a NIP seja estendida ao conjunto de operadoras do setor através de normativo específico.

2.1.3 Indicador *Educação para o Consumo*

O indicador refere-se ao material informativo produzido pela ANS para as instituições pertencentes ao SNDC e Centrais Sindicais, que as distribuem aos consumidores e órgãos afins. A publicação de material informativo é compreendida como uma das ações de indução à educação para o consumo, sendo esta um conjunto de medidas destinadas a produzir e disseminar a informação e o conhecimento sobre a saúde suplementar junto à população beneficiária de planos de saúde, promovendo a conscientização sobre os seus vários aspectos e o incentivo ao uso adequado e responsável dos recursos colocados à disposição.

Em 2008, foram reelaboradas e atualizadas versões anteriores de cartilhas, produzidas no formato ”Guias de Bolso”: Urgência e Emergência, Doenças e Lesões Preexistentes, Reajuste e Cobertura Assistencial, foram produzidos dois informativos denominados Dicas e Questões: “12 questões que você precisa saber sobre planos de saúde” e “7 dicas para contratar o plano” e 1 folder “Tire suas dúvidas sobre plano de saúde”. Este material informativo foi distribuído ao longo do ano diretamente aos órgãos que a ANS estabeleceu acordos de cooperação técnica, além das instituições participantes das oficinas realizadas com órgãos do SNDC, Centrais Sindicais e operadoras de planos privados de assistência à saúde. O método de cálculo do indicador relaciona o número de cartilhas publicadas com a publicação programada para o período e o número de instituições que receberam cartilhas no período com a programação de recebimento (quadro 6).

$$\frac{\text{Nº de cartilhas publicadas}}{\text{Nº de cartilhas com publicação programada para o período}} \times 0{,}5 \; + \; \frac{\text{Total de instituições que receberam cartilhas no período}}{\text{Total programado de instituições para recebimento de cartilhas sobre saúde suplementar}} \times 0{,}5$$

Quadro 6 - Método de cálculo do indicador Educação para o consumo
Fonte: Contrato de Gestão ANS/ MS 2008

Durante o ano de 2008, o indicador atingiu a meta estabelecida de tiragem de 215.000 cartilhas e 200 instituições que receberam material educativo. O *gráfico 2* apresenta a evolução mensal do resultado do indicador em relação a meta estabelecida para o período.

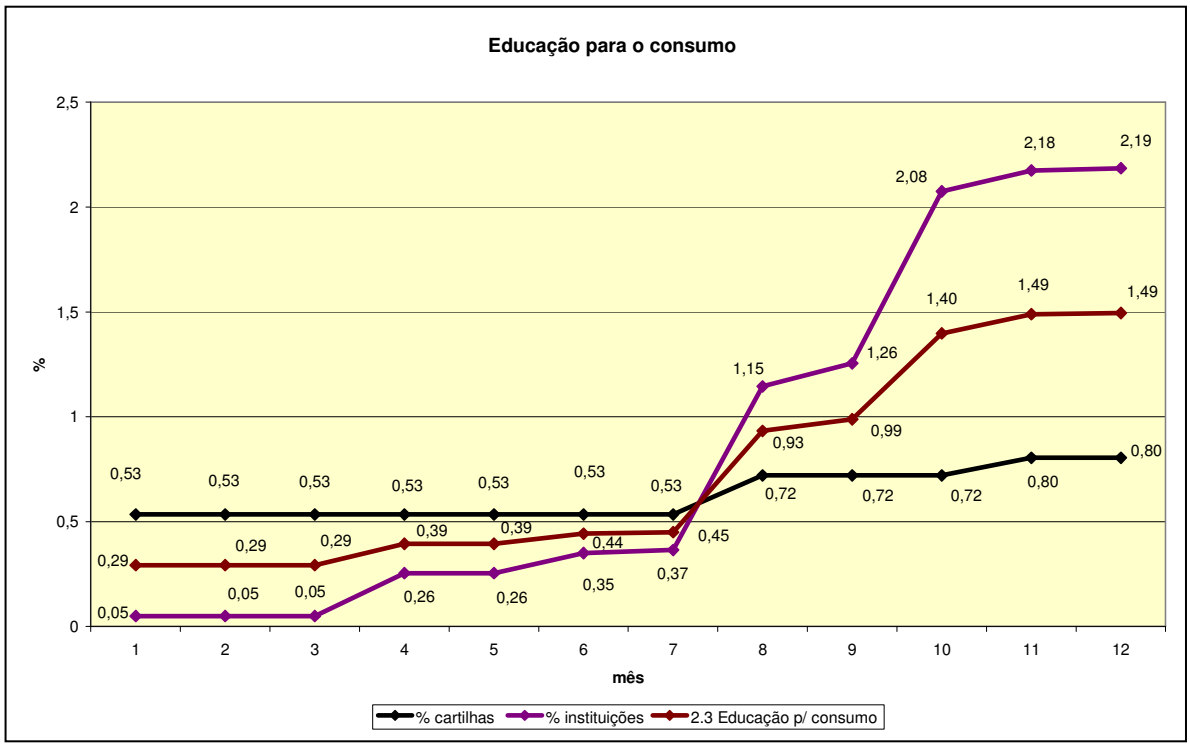


Gráfico 2 – Evolução mensal do indicador Educação para o consumo - 2008
Fonte: Gerência Geral de Relacionamento Institucional / Diretoria de Fiscalizaçã

2.1.4 Indicador *Desenvolvimento das ações de fiscalização referente às representações*

A Representação é o ato pelo qual as Diretorias da ANS comunicam à DIFIS a ocorrência de infrações de natureza regulatória (por ex., o não envio de informações obrigatórias) cometidas pelas operadoras de planos privados de assistência à saúde. Após mudança realizada na legislação no final de 2006, as diretorias da ANS só remeterão à DIFIS processos de representação na não ocorrência da hipótese de arquivamento, o que reduz substancialmente o número de processos recebidos, garantindo maior eficiência das funções executadas pelo órgão regulador. Como existia um grande volume de passivo processual, para o cálculo deste indicador, foi priorizada a resolução dos processos administrativos abertos antes da mudança no fluxo das representações promovida pela legislação. Assim, o método de cálculo reflete a decisão dos processos de representação, com prioridade

para resultado do passivo processual, com meta estabelecida de 75% (*quadro 7*) de resolutividade.

$$70\left(\frac{PRA + PRD + PRT}{TPR}\right) + 30\left(\frac{PRA_2 + PRD_2 + PRT_2}{TPR_2}\right)$$

Onde:

PRA = Processos de Representação Arquivados no período, recebidos até dezembro/2007;
PRD = Processos de Representação com Decisão no período, recebidos até dezembro/2007;
PRT = Processos de Representação encaminhados para negociação de TCAC no período, recebidos até dezembro/2007;
TPR = Total de Processos de Representação em trâmite no período, recebidos até dezembro/2007;
PRA_2 = Processos de Representação Arquivados no período, recebidos entre janeiro e setembro de 2008;
PRD_2 = Processos de Representação com Decisão no período, recebidos entre janeiro e setembro de 2008;
PRT_2 = Processos de Representação encaminhados para negociação de TCAC no período, recebidos entre janeiro e setembro de 2008 e
TPR_2 = Total de Processos de Representação em trâmite no período, recebidos entre janeiro e setembro de 2008.

Quadro 7 – Método de cálculo do indicador Desenvolvimento das ações de fiscalização referente às representações - 2008
Fonte: Contrato de Gestão ANS/ MS 2008

O *gráfico 3* apresenta a evolução anual do indicador. A área priorizou a resolução dos processos pertencentes ao passivo processual e manteve a curva do indicador ascendente ao longo dos meses, com queda para o mês de setembro, devido a perdas no quadro de recursos humanos, retomando a resolução logo no mês seguinte, com um resultado anual de 68%, o que, apesar de não ter cumprido a meta, está dentro dos padrões estabelecidos para o contrato de gestão de percentual aceitável para consideração de cumprimento da meta (75% de cumprimento da meta). Além disso, o indicador revela que, com a mudança do fluxo das representações, a resolutividade dos novos processos das representações é maior (76%) comparando-se com os processos antigos (64%). A iniciativa prioritária mudança metodológica dos processos fiscalizatórios, no que tange ao fluxo dos processos de representação, atingiu o objetivo pretendido ao garantir maior eficiência do órgão regulador.

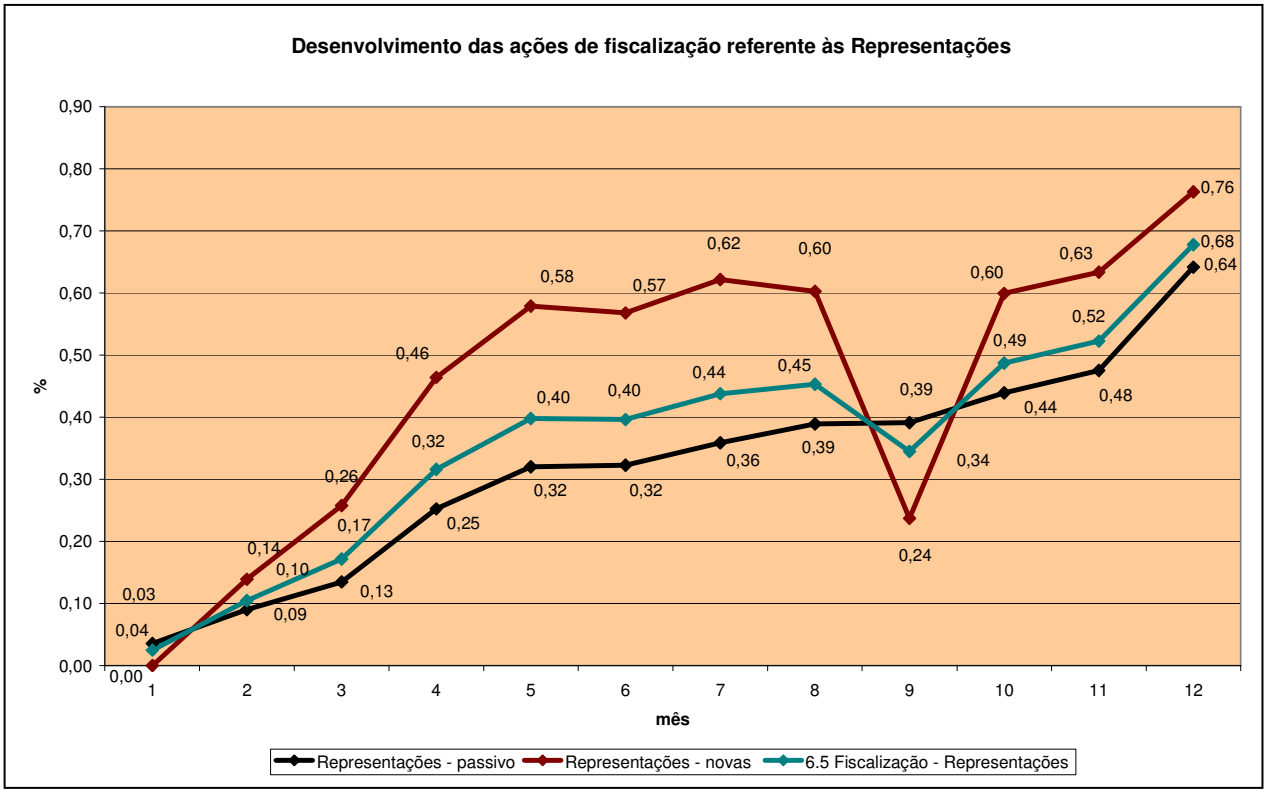


Gráfico 3 – Evolução mensal do indicador Desenvolvimento das ações de fiscalização referente às representações - 2008
Fonte: Gerência Geral de Fiscalização Regulatória/Diretoria de Fiscalização

2.1.5 Indicador *Resolutividade da mudança metodológica do processo fiscalizatório* – 2008

Em momentos anteriores à alteração da legislação vigente, promovida pela RN nº142, as operadoras de planos privados de assistência à saúde tinham a possibilidade de reparação dos danos e/ou prejuízos causados até a lavratura do auto de infração pela ANS, exceto para os casos de negativa de cobertura assistencial ou àquela prática infrativa que implicasse em risco ou consequências danosas à saúde do beneficiário. Com a mudança do normativo, caso haja o cumprimento útil da obrigação (conceito jurídico indeterminado a ser definido caso a caso pela Administração) inclusive para os casos de negativa de cobertura assistencial, antes da lavratura do auto de infração, com a reparação de todos os prejuízos ou danos eventualmente causados, a reparação passa a ser considerada eficaz.

Este indicador é uma medida da associação entre a intervenção considerada – proposta pela iniciativa prioritária mudança metodológica dos

processos fiscalizatórios - e a produção de solução de conflito por meio de reparo de dano por parte das operadoras. Trata-se de uma medida de impacto potencial da intervenção, análogo ao "risco atribuível proporcional", proveniente da epidemiologia e, desta forma, este indicador é utilizado para avaliar a eficácia da mudança metodológica dos processos fiscalizatórios no que tange à aplicação da Reparação Voluntária e Eficaz (RVE) no arquivamento dos processos administrativos. Para isso, compõe o método de cálculo do indicador o período anterior ao NEF; demandas originadas e arquivadas por reparo de dano em 2006, antes da mudança no conceito da reparação, e em 2008, momento em que, na análise dos processos administrativos, já se aplicava a RVE como motivação para arquivamentos destes processos (*quadro 8*).

$$\frac{IRD2-IRD1}{IRD2} \times 100$$
IRD2 = Nº de demandas arquivadas por "Denúncia Procedente com Reparo de Dano pela Operadora" após a introdução da Mudança Metodológica no Processo Fiscalizatório (data de arquivamento entre 01/01/2008 e 31/12/2008 de demandas originadas entre 01/01/2008 e 30/11/2008) ÷ total de demandas geradas após a introdução da Mudança Metodológica no Processo Fiscalizatório (demandas com data de origem entre 01/01/2008 e 30/11/2008).
IRD1 = Nº de demandas arquivadas por "Denúncia Procedente com Reparo de Dano pela Operadora" antes da introdução da Mudança Metodológica no Processo Fiscalizatório (data de arquivamento entre 01/01/2006 e 31/12/2006 de demandas originadas entre 01/01/2006 e 30/11/2006) ÷ total de demandas geradas antes da introdução da Mudança Metodológica no Processo Fiscalizatório (demandas com data de origem entre 01/01/2006 e 30/11/2006).

Quadro 8 – Método de cálculo do indicador Resolutividade da mudança metodológica do processo fiscalizatório
Fonte: Contrato de Gestão ANS/ MS 2008

O *gráfico 4* apresenta a evolução mensal do indicador (linha vermelha) em relação a meta estabelecida (linha verde). Desde o segundo mês de apuração, o indicador ultrapassou a meta estabelecida de 15%. Assim, pode-se concluir que a probabilidade de ocorrência de arquivamento pela RVE aumentou em aproximadamente 85% após a implementação do NEF, comparando-se com o período equivalente ao ano de 2006 (anterior à implementação do NEF). Foi dada prioridade ao tema de maior motivação de denúncias na ANS – a negativa de cobertura - e a garantia da cobertura passou a ser comprovada pela operadora e verificada pelo agente regulador.

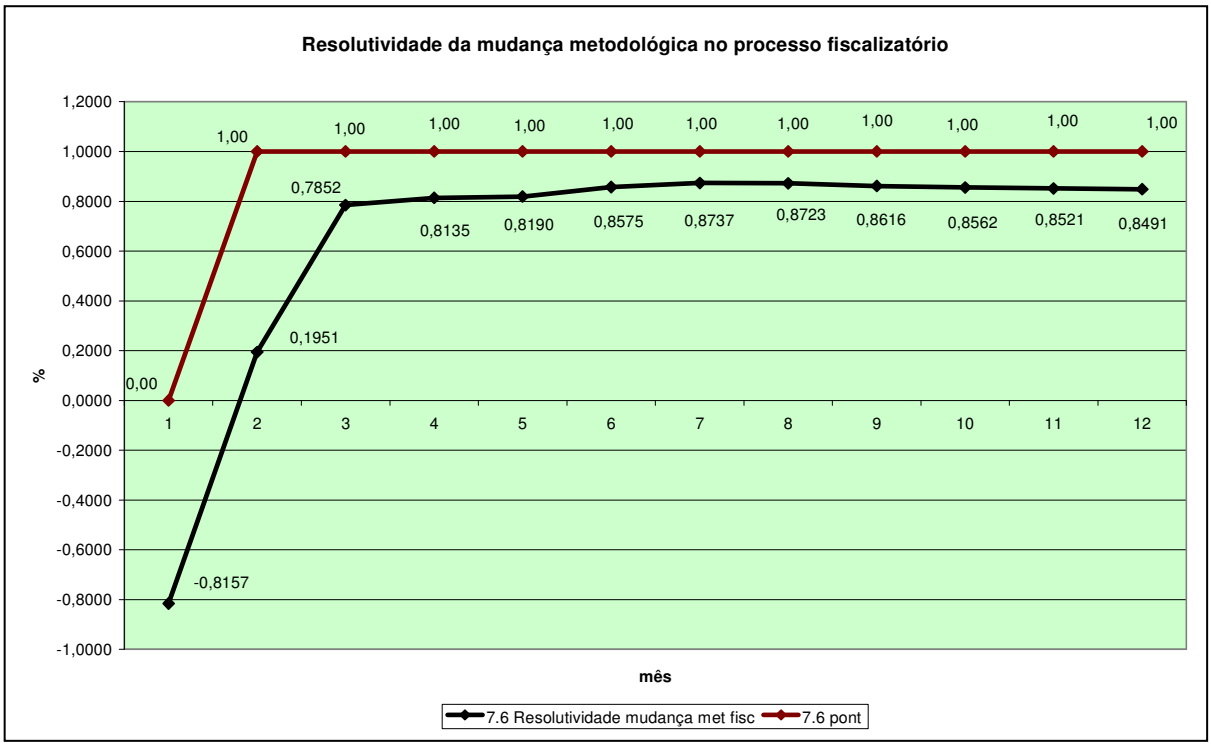


Gráfico 4 – Evolução Mensal do Indicador Resolutividade da mudança metodológica no processo fiscalizatório - 2008
Fonte: Sistema Integrado de Fiscalização – Diretoria de Fiscalização

2.2 Plano Plurianual

O Projeto NEF está alinhado aos objetivos do PPA, quais sejam: oferecer respostas adequadas e tempestivas às demandas do coletivo de beneficiários e avaliar os resultados da ação regulatória para os diversos atores do setor, promovendo uma interlocução permanente de seu público-alvo e aperfeiçoando suas interfaces com os órgãos do SNDC. O *quadro 9* apresenta a proposta de ações/ subações/ produtos/ metas e respectivas avaliações dos resultados obtidos no ano de 2008.

Ação	Subação	Produto	Meta	Avaliação 2008
Regulação do setor suplementar	Desenvolvimento das ações de fiscalização	Cumprimento das normas econômico-financeiras e contábeis avaliado	100% da amostra de operadoras, na fiscalização proativa, abrangendo aspectos econômico-financeiros, contratualização de prestadores e a troca de informações no padrão TISS	**As amostram de fiscalização proativa contemplam todos aos aspectos previstos na meta**
	Uniformização de entendimentos no âmbito do Processo Administrativo Sancionador	Enunciados publicados através de Instruções Normativas	Publicação de enunciados para 100% dos normativos referentes ao Processo Administrativo Sancionador e à aplicação de penalidades.	**100% dos enunciados foram publicados através de resolução normativa**
	Obtenção de Reparação Voluntária e Eficaz	Constituição de instrumentos pró-ativos na regulação do mercado	Tornar a reparação voluntária e eficaz instrumento catalisador do entendimento entre operadoras e beneficiários	**A RVE é utilizada como instrumento de mediação de conflitos entre operadoras e beneficiários**
	Desconcentração decisória	Transferência da atribuição de emissão de decisão em primeira instância para os Núcleos Regionais de Fiscalização.	100% das decisões em primeira instância emitidas pelos Núcleos Regionais de Fiscalização	**100% das decisões em primeira instância são realizadas pelos NURAF'S**
Ação	**Subação**	**Produto**	**Meta**	**Avaliação 2008**
Gestão do relacionamento	Reestruturação do Programa Parceiros da Cidadania	Termos de cooperação assinados	12 termos assinados	**12 acordos de cooperação técnica foram assinados**
	Aperfeiçoamento da Central de Relacionamento	Elaboração de proposta técnica e tecnológica e Implantação da Central de Relacionamento da ANS com os seguintes perfis: Beneficiário; Operadora; Prestador de Serviço; Sistema Nacional de Defesa do Consumidor e Cidadão.	Central de Relacionamento em operação	**Pleno funcionamento da Central de Relacionamento**
	Estímulo à interação entre os atores do setor (operadoras, prestadores e beneficiários) e destes com a ANS	Participação dos atores nos debates do setor incrementada	100 debates realizados até 2011	**Foram promovidas mesas técnicas, encontros e seminários com órgãos do SNDC, operadoras e prestadores**

	Educação para o consumo	Cartilhas de orientação para contratação de planos de saúde e sobre temas de importância para a saúde suplementar publicadas. Articulação com as organizações da sociedade civil através da realização de atividades conjuntas e troca de informações.	Realização de 4 seminários anuais sobre saúde suplementar em conjunto com órgãos do SNDC. Publicação e distribuição de 4 cartilhas anuais sobre SS	**Foram publicadas 08 cartilhas e realizados seminários sobre saúde suplementar com órgãos do SNDC**

Quadro 9 - Ações, subações, produtos e metas propostas para o PPA 2008-2011 e avaliação anual – 2008
Fonte: Assessoria de Planejamento e Gestão – Diretoria de Fiscalização

Para monitoramento do PPA, são utilizados os indicadores *Índice de efetividade na fiscalização* e *Índice de otimização do relacionamento institucional entre a ANS e órgãos de defesa do consumidor* conforme métodos de cálculo apresentados nos *quadros 10* e *11*.

Fórmula = 4*(Desempenho ind 1) - (Desempenho ind 2) x100

Indicador 1: Obtenção de Reparação Voluntária e Eficaz
Nº de processos administrativos sancionadores arquivados devido à reparação voluntária e eficaz por parte das Operadoras / Nº de processos administrativos sancionadores referentes a temas passíveis de reparação voluntária e eficaz, abertos no período
Meta 2008=10%; meta 2009=15%; meta 2010=20%; meta 2011=25%

Indicador 2: Desconcentração decisória
Nº de reconsiderações de decisão em processos com recurso analisado no período / Total de decisões de processos com recurso analisado no período
Meta 2008=20%, meta 2009=15%; meta 2010=10%; meta 2011=5%

Quadro 10 – Método de cálculo do indicador Índice de Efetividade na Fiscalização
Fonte: Plano Plurianual 2008-2011

Fórmula = (Desempenho ind 1 * 0,50) + (Desempenho ind 2 * 0,50) *100

Indicador 1: Reestruturação do Programa Parceiros da Cidadania
Nº de termos de cooperação assinados no período / Nº de assinaturas de termos de cooperação programadas para o período

Indicador 2: Aperfeiçoamento da Central de Relacionamento
Total de *perfis de atendimento* no portal de relacionamento implantados no período / Total de *perfis de atendimento* com implantação programada para o período

Quadro 11 – Método de cálculo do indicador Índice de otimização do relacionamento institucional entre a ANS e órgãos de defesa do consumidor
Fonte: Plano Plurianual 2008-2011

Para o indicador *Índice de Efetividade na Fiscalização*, os resultados para o indicador 1 e 2 foram, respectivamente, 20%, conforme a meta estabelecida, e 15%, o que superou a meta estabelecida por este ser um indicador de meta regressiva. Para o indicador *Índice de otimização do relacionamento institucional entre a ANS e órgãos de defesa do consumidor,* o resultado foi três vezes maior que a meta estabelecida.

Considerando-se que as propostas de ações, subações, produtos e avaliação de metas e indicadores são feitas para quatro anos, os resultados já foram significativamente alcançados no primeiro ano de avaliação.

2.3 Qualificação institucional

A avaliação institucional é o componente da Política de Qualificação do setor que busca medir os graus desempenho da ANS diante de sua missão institucional. Assim, propõe-se a avaliar o desenvolvimento de suas competências de regulação, normatização, controle, fiscalização e monitoramento da assistência suplementar à saúde. Os indicadores do Programa de Qualificação Institucional da ANS foram formulados em 2005 e, portanto, no ano 2008, grande parte dos indicadores não correspondiam aos processos de trabalho existentes e, no caso da DIFIS, não havia correspondência com as diretrizes propostas pelo NEF. Com a reformulação do Programa em 2008, os indicadores foram reconstruídos e foi estabelecida uma nova matriz de indicadores que passarão a ser apurados e avaliados em 2009. O principal parâmetro utilizado para a composição dos indicadores da DIFIS no Qualificação foi a Pactuação DIFIS 2008. O *quadro 12* apresenta a matriz de indicadores do Programa de Qualificação Institucional na DIFIS; priorizou-se que estes indicadores fossem alinhados aos instrumentos de gestão já utilizados, respeitando-se as particularidades e objetivos do Qualificação.

Indicador	Conceituação	Meta
Taxa de Conclusão de Demandas de Consumidores	Percentual de demandas de consumidores concluídas em relação às abertas nos Núcleos Regionais de Atendimento e Fiscalização.– NURAF, o que revela a capacidade de conclusão de demandas como indicativo de eficiência do processo de trabalho nos NURAF'S.	60%
Taxa de Resposta às demandas da Central de Relacionamento	Percentual de respostas no prazo de 10 dias úteis às demandas que chegam por telefone e por e-mail (Disque ANS) no ano.	70%
Taxa de Variação do Passivo Processual de Recursos	Mede a capacidade de uma área em processar e concluir seu passivo processual (processos em estoque) em um dado período de tempo. Caso o resultado seja positivo, o passivo processual está aumentando. Caso seja negativo, o passivo processual está diminuindo. Os resultados aferidos poderão ser utilizados como balizadores para otimização dos processos de trabalho buscando a redução do passivo processual.	Redução em 5% comparando-se com dados do ano imediatamente anterior.
Taxa de Execução do Programa "Olho Vivo"	Visa avaliar o grau de implementação da proposta piloto de reformulação do Programa Olho Vivo. Foram propostas a execução de uma amostra de operadoras nas respectivas regiões: SUDESTE, NORDESTE e CENTRO-OESTE. Espera-se que, com a execução do Programa Olho Vivo, a DIFIS seja capaz de utilizar as ferramentas da fiscalização indutora como instrumentos de fiscalização regulatória, bem como se espera fomentar a articulação institucional interna e externa em torno da execução do programa.	100%

Quadro 12 – Matriz de Indicadores do Programa Qualificação Institucional: indicadores, conceituações e meta - 2009
Fonte: Programa de Qualificação Institucional / Diretoria de Gestão – ANS

2.4 Pactuação DIFIS

A Pactuação DIFIS representa um esforço de alinhamento dos instrumentos de gestão utilizados pela ANS associada às diretrizes estratégicas do NEF. Para a elaboração da proposta a ser pactuada, partiu-se dos resultados de um primeiro processo de avaliação da implantação do NEF[7] e constituiu-se um grupo de trabalho composto pelo Grupo de Trabalho para a Pactuação[8] (GTP) e Núcleo de Gestão Estratégica (NGE)[9], que elaborou o escopo da proposta contendo um conjunto de indicadores e metas organizados em eixos direcionais e índices gerais. Esta proposta foi submetida a apreciação do colegiado dirigente, posta em consulta eletrônica e por fim firmada pelo diretor, gerentes gerais e chefes dos NURAF's em solenidade realizada em setembro de 2009.

Os eixos direcionais que fundamentam a Proposta da Pactuação, assim como as iniciativas prioritárias do Novo Enfoque da Fiscalização são *Mudança Metodológica dos Processos Fiscalizatórios*, *Articulação Institucional* e *Gestão da Informação.* Os índices gerais não se propõem a esgotar os eixos direcionais, e sim, representam as escolhas daquele momento para a avaliação de resultados pelos indicadores propostos.

2.4.1 Eixo direcional: mudança metodológica dos processos fiscalizatórios.

A) RESULTADOS DA DESCONCENTRAÇÃO ADMINISTRATIVA E DECISÓRIA

Este índice é composto por indicadores que refletem os resultados da desconcentração administrativa e decisória. Foram consideradas para avaliação, no trâmite do processo administrativo sancionador, a fase decisória e a fase do juízo de reconsideração para a construção de dois indicadores:

a.1) *Tempo Médio da Fase Decisória em Primeira Instância* - Indica aspectos da celeridade processual nas etapas de elaboração de parecer e decisão em primeira instância;

---

[7] Este processo foi constituído pela realização de uma pesquisa de opinião com os servidores da DIFIS e pela realização de um Ciclo de Oficinas de Avaliação que abrangeu a totalidade dos servidores e gestores da sede e dos Núcleos Regionais de Atendimento e Fiscalização.

[8] Grupo instituído pela Portaria nº 29 da Diretoria de Fiscalização, de 29 de maio de 2008.

[9] Núcleo instituído pela Portaria nº 30 da Diretoria de Fiscalização, de 30 de maio de 2008.

a.2) *Taxa de Manutenção da Decisão em Primeira Instância* - Reflete aspectos da qualidade da decisão em razão da capacidade de uniformização de entendimentos na DIFIS e da consolidação dos normativos.

B) AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE OPERACIONAL

O Novo Enfoque da Fiscalização trouxe mudanças que reorganizaram os processos de trabalho nas gerências e NURAF's, levando a maior eficiência e efetividade aos mesmos. Desta forma, foram escolhidos para verificar este índice a capacidade das áreas em concluírem suas demandas e o retrabalho realizado no trâmite dos processos administrativos sancionadores nos seguintes indicadores:

b.1) *Taxa de Conclusão de Demandas* **-** Indica aspectos da celeridade processual, considerando a capacidade das demandas serem concluídas pelos técnicos como aspecto de eficiência. O indicador aponta ainda para a comparação entre o desempenho da DIFIS no momento anterior e posterior da implantação da desconcentração administrativa e decisória;

b.2) *Taxa de retrabalho do processo administrativo sancionador em 1ª instância* - Indica o percentual de retrabalho no trâmite processual em dois momentos: Quando da chegada a fase conclusiva há detecção de necessidade de retorno à fase de instrução cabendo revisão de processos de trabalho já executados; e quando da chegada a etapa de juízo de reconsideração há detecção da necessidade de retorno ao NURAF para revisão de processos de trabalho já executados;

b.3) *Balanço Operacional das áreas da DIFIS* **-** Indica a capacidade da área em processar e concluir as demandas recebidas, em um dado período.

b.4) *Taxa de Variação do Passivo* - O percentual indica a capacidade da área em processar e concluir seu passivo processual.

C) RESULTADOS DAS AÇÕES DE FISCALIZAÇÃO INDUTORA

São ações de fiscalização que se antecipam a promover o ordenamento do mercado e da competição, de acordo com a legislação do setor, para que não ponham em risco os direitos dos usuários dos serviços: os beneficiários de planos privados de assistência à saúde. Para medir os resultados das ações de fiscalização indutora foram escolhidos o Programa Olho Vivo, as iniciativas de mediação ativa organizadas pelas áreas da DIFIS e o Projeto NIP nos seguintes indicadores:

c.1) Taxa de Execução do Programa Olho Vivo - O resultado do indicador avalia o grau de implementação do Programa Olho Vivo a partir de sua reformulação;

c.2) Sistematização de Ações de Mediação Ativa de Conflitos – O indicador avalia a capacidade proativa das áreas em desenvolver e definir projetos de mediação ativa de conflitos;

c.3) Taxa de resolutividade da NIP - O indicador mede a capacidade de resolução das demandas recebidas de negativa de cobertura através do projeto NIP.

2.4.2 Eixo direcional: articulação institucional

A) RESULTADO DAS AÇÕES DE FOMENTO AO PROTAGONISMO DO CONSUMIDOR

Este índice busca revelar em que medida as ações desenvolvidas pela DIFIS tem promovido uma maior protagonismo do consumidor. Para isso, foi escolhido o canal direto disponibilizado pela ANS para a vocalização das demandas dos cidadãos – a Central de Relacionamento – a partir de dois indicadores:

a.1) Taxa de utilização da Central de Relacionamento - A taxa de utilização do canal de relacionamento permite avaliar o quanto os beneficiários do setor suplementar de cada unidade federativa utilizam o serviço disponibilizado pela ANS para dúvidas, denúncias e obtenção de informações;

a.2) Índice de satisfação do beneficiário com o atendimento da Central de Relacionamento - O indicador visa avaliar a satisfação do beneficiário com o atendimento realizado pela Central de Relacionamento (atendimento do Disque-ANS e atendimento pessoal realizado nos NURAF'S).

B) RESULTADO DAS AÇÕES DE INTERAÇÃO COM ÓRGÃOS PARCEIROS

A DIFIS, através do Programa Parceiros da Cidadania tem como objetivo promover a articulação e integração entre a ANS, as instituições de Defesa do Consumidor e Centrais Sindicais, materializados pela assinatura dos acordos de cooperação técnica.

O resultado das ações de interação será medido pela operacionalização dos acordos de cooperação técnica através do seguinte indicador:

b.1) Taxa de operacionalização dos Acordos de Cooperação Técnica - Visa avaliar o grau de implementação de projetos para acompanhamento dos

acordos de cooperação com o objetivo de fomentar a capacidade de articulação institucional da ANS.

2.4.3 Eixo direcional: gestão da informação

A Gestão da Informação na DIFIS é um eixo estratégico transversal, pois entende-se que a consolidação da Gestão Estratégica da Informação fornece todos os subsídios para a plena execução dos eixos anteriores. Para a consolidação da Gestão da Informação na DIFIS são necessárias as seguintes ações:

- O uso do Sistema Integrado de Fiscalização em toda a DIFIS como instrumento de articulação dos processos de trabalho e das informações gerenciais.
- O levantamento das informações relevantes para a tomada decisão (nível estratégico).
- Adequação e reformulação dos sistemas informatizados.
- Definição de política de segurança para o uso da informação.
- Levantamento e definição de infra-estrutura tecnológica, suporte e recursos.

Os indicadores da Pactuação DIFIS serão apurados no ano de 2009, em especial, com o intuito de avaliar o impacto da implantação do NEF. Não obstante, a Pactuação passou a ser o parâmetro de avaliação da gestão da DIFIS como um todo, servindo de base para a construção dos indicadores dos demais instrumentos de gestão da ANS – Contrato de Gestão e Qualificação Institucional – para o ano de 2009.

EIXOS DIRECIONAIS	ÍNDICES GERAIS	INDICADORES
1 Mudança Metodológica dos Processos Fiscalizatórios	A) Resultados da Desconcentração Administrativa e Decisória	TEMPO MÉDIO DA FASE DECISÓRIA EM 1ª INSTÂNCIA TAXA DE MANUTENÇÃO DA DECISÃO EM 1ª INSTÂNCIA
	B) Avaliação da Capacidade Operacional	TAXA DE CONCLUSÃO DE DEMANDAS TAXA DE RETRABALHO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO SANCIONADOR EM 1ª INSTÂNCIA BALANÇO OPERACIONAL TAXA DE VARIAÇÃO DO PASSIVO
	C) Resultados das Ações de Fiscalização Indutora	TAXA DE EXECUÇÃO DA REFORMULAÇÃO DO PROGRAMA OLHO VIVO SISTEMATIZAÇÃO DE AÇÕES DE MEDIAÇÃO ATIVA DE CONFLITOS TAXA DE RESOLUTIVIDADE DA NIP
2 Articulação Institucional	A) Resultado das Ações de Fomento ao Protagonismo do Consumidor	TAXA DE UTILIZAÇÃO DA CENTRAL DE RELACIONAMENTO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO BENEFICIÁRIO COM O ATENDIMENTO DA CENTRAL DE RELACIONAMENTO
	B) Resultado das Ações de Interação com Órgãos Parceiros	TAXA DE OPERACIONALIZAÇÃO DOS ACORDOS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

Quadro 13 – Matriz de Indicadores da Pactuação DIFIS: eixos direcionais, índices gerais e indicadores – 2009
Fonte: Assessoria de Planejamento e Gestão – Diretoria de Fiscalização

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os instrumentos de gestão são considerados importantes ferramentas para avaliação do Projeto de Gestão vigente – o Novo Enfoque da Fiscalização – e o consequente resultado da ação fiscalizatória do órgão regulador.

No momento inicial da implementação do NEF tinha-se como cenário ações paralelas dos instrumentos de gestão existentes. A Pactuação surge como um primeiro esforço para o alinhamento destes instrumentos, tendo como base fundamentadora o contrato de gestão da ANS e seus eixos direcionais – qualificação da saúde suplementar, desenvolvimento institucional, sustentabilidade do mercado e articulação institucional e as diretrizes da nova gestão pública.

Pelo exame preliminar dos resultados obtidos, o Projeto racionalizou os processos de trabalho existentes, promoveu maior celeridade e resolutividade da ação fiscalizatória pela implantação da mudança metodológica e maior articulação institucional, com o incremento das ações de educação para o consumo em saúde suplementar e da interlocução com a sociedade.

O alinhamento realizado entre os instrumentos de gestão da DIFIS, respeitando-se as particularidades e singularidades de cada instrumento, possibilitará a partir do ano de 2009 um refinamento da avaliação da ação fiscalizatória, contemplando todas as dimensões no projeto Novo Enfoque da Fiscalização.

Nos instrumentos de gestão, é fundamental que as iniciativas e ações estejam ligadas às estratégias e aos processos, convergindo para resultados sinérgicos. Os indicadores estratégicos devem estar equilibrados para mostrar tendências, enquanto os indicadores de processos devem mostrar resultados (eficácia), permitindo aos gestores uma melhor análise crítica. É importante que os indicadores de eficácia e eficiência da gestão processos estejam de fato contribuindo para o atingimento dos objetivos estratégicos, e consequentemente com a missão e a visão de futuro institucional.

4 REFERÊNCIAS

ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar). **Qualificação da Saúde Suplementar**: nova perspectiva no processo de regulação. Programa de Qualificação da Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS, 2007.

ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar). **Programa de Qualificação Institucional**: fortalecendo a capacidade de governo da ANS. Programa de Qualificação da Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS, 2008.

BRASIL. **Lei 9.656, de 03 de junho de 1988**. Lei dos Planos de Saúde. Disponível em: <http://www.ans.gov.br>.

_____. **Lei 9.961, de 28 de janeiro de 2000**. Cria a Agência Nacional de Saúde Suplementar e dá outras providências. Disponível em: <http://www.ans.gov.br>.

_____. **Resolução Normativa nº 48,de 19 de setembro de 2003**. Dispõe sobre o processamento administrativo para apuração de infrações e aplicação de sanções no âmbito da Agência Nacional de Saúde Suplementar. Disponível em: <http:///www.ans.gov.br>.

_____. **Resolução Normativa nº 142 de 21 de dezembro de 2006**. Altera os artigos 8º, 11, 27 e 28 da RN nº 48, de 19 de setembro de 2003. Disponível em: <http:///www.ans.gov.br>.

AUTORIA

Graziela Scalercio – Especialista em Regulação de Saúde Suplementar com Mestrado em Saúde Pública pela Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP/Fiocruz e Graduação em Nutrição pela UERJ. Instituição: Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)/ Diretoria de Fiscalização (DIFIS)/ Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLA)

Endereço eletrônico: graziela.scalercio@ans.gov.br

Luiz Antônio Nolasco – Especialista em Regulação de Saúde Suplementar, Assessor de Planejamento e Gestão com Especialização em Programação em Serviços de Saúde pela Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP/Fiocruz e Graduação em Enfermagem pela UFRJ. Instituição: Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)/ Diretoria de Fiscalização (DIFIS)/ Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLA)

Endereço eletrônico: luiz.nolasco@ans.gov.br

Mirella Amorim Araújo – Especialista em Regulação de Saúde Suplementar com Especialização em Saúde Pública pelo INCa/MS, possui Residência em Serviço Social pelo Hospital Universitário Pedro Ernesto- HUPE/UERJ e Graduação em Serviço Social pela UERJ. Instituição: Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS)/ Diretoria de Fiscalização (DIFIS)/ Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLA)

Endereço eletrônico: mirella.araujo@ans.gov.br