

**METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DE INDICADORES  
PARA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA AGÊNCIA  
NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR**

Danielle Mattos  
Juraci Vieira Sérgio  
Andrea Carlesso Lozer  
Bruno Catroli da Silva  
Fernando Marcos Alves Nunes Gomes

## **METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR**

Danielle Mattos  
Juraci Vieira Sérgio  
Andrea Carlesso Lozer  
Bruno Catroli da Silva  
Fernando Marcos Alves Nunes Gomes

### **RESUMO**

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o uso de instrumentos avaliativos e de acompanhamento do desempenho institucional é fundamental para melhorar a qualidade das decisões e ações das agências reguladoras. Desde 2004 a Agência Nacional de Saúde Suplementar implementa uma Política de Qualificação, que inclui a avaliação de seu desempenho institucional. O objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta metodológica de construção de indicadores de desempenho cujo escopo foi o de reforçar a avaliação institucional transformando-a em ferramenta para tomada de decisão estratégica a partir de uma maior compreensão dos processos de trabalho. O conjunto de indicadores formulados dá ao programa a perspectiva de identificação de aspectos que demandam uma abordagem mais aprofundada, de modo que as soluções propostas sejam consistentes e adequadas à instituição, transformando a ação gerencial e melhorando o desempenho institucional da agência. Além disso, a natureza descentralizada do processo de construção trouxe a oportunidade de tornar os trabalhadores responsáveis pela melhoria dos processos de trabalho.

## SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	3
HISTÓRICO DO COMPONENTE INSTITUCIONAL DO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO.....	8
PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO INSTITUCIONAL: FORTALECENDO A CAPACIDADE DE GOVERNO DA ANS.....	10
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	29
ANEXOS.....	32

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As discussões atuais sobre a avaliação do impacto regulatório no Brasil, fomentadas pelo Relatório sobre Reforma Regulatória<sup>1</sup> da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (OCDE, 2008), apontam para a necessidade de melhora no quadro institucional das agências reguladoras como condição essencial para o bom funcionamento dos principais setores econômicos do país.

Em 2007, o governo brasileiro concebeu o PRO-REG (Programa de Fortalecimento da Capacidade Institucional para Gestão em Regulação) com o objetivo de estabelecer um organismo de supervisão da qualidade regulatória e introduzir uma Análise do Impacto Regulatório (AIR), como ferramenta política de apoio ao processo de tomada de decisão.

Alinhado a esse contexto, destaca-se o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, utilizado para orientar as organizações públicas brasileiras a alcançarem padrões elevados de desempenho e excelência (Brasil, 2007).

Dessa forma, a reflexão sobre o uso de instrumentos avaliativos e de acompanhamento do desempenho institucional apresenta-se como alternativa para melhorar a qualidade das decisões e ações dos agentes reguladores.

Os sistemas de acompanhamento e avaliação pressupõe a definição de indicadores que medem se objetivos e metas estão sendo alcançados, servindo como subsídio para a atuação de gestores e avaliadores (UNESCO, 2006).

Para isso, a avaliação continuada da gestão organizacional deve ter como objetivos (Brasil, 2007):

- a) Avaliar periodicamente o grau de alinhamento das estratégias, planos e resultados da organização com os macro-objetivos e planos de governo;
- b) Permitir à organização medir o avanço em termos de qualidade de gestão e de melhoria dos resultados;

---

<sup>1</sup> A reforma regulatória se refere à melhoria dos processos regulatórios, tornando-os mais bem estruturados. Um dos aspectos destacados nesse relatório se refere a necessidade de se estabelecer um marco regulatório que facilite e acelere o crescimento brasileiro a longo prazo, demonstrando que há uma ligação clara entre o desempenho econômico de um país e a qualidade de seu marco regulatório (OCDE, 2008).

- c) Sensibilizar a organização para a implantação da gestão por resultados por meio da realização de ciclos contínuos de avaliação e melhoria;
- d) Ajudar as organizações públicas a se transformarem em organizações de “classe mundial”.

Além disso, a implementação de sistemas de acompanhamento e avaliação não deve perder de vista questões como: transparência nas ações, prestação de contas, uso de instrumentos para correção de rumos e oferta de informações confiáveis. O objetivo é potencializar recursos e resultados (UNESCO, 2006).

Nesse contexto, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) propõe que suas ações sejam objeto de acompanhamento, avaliação e qualificação, com a finalidade de cumprir seu papel institucional de promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde (ANS, 2007). Atualmente, a ANS utiliza dois instrumentos de avaliação institucional: o Contrato de Gestão, que trabalha com indicadores de avaliação de resultados e o Componente Institucional do Programa de Qualificação da Saúde Suplementar, com indicadores de processos.

O **Contrato de Gestão** é um documento firmado entre o Ministério da Saúde (MS) e a ANS. Tem por objeto a pactuação de resultados com a finalidade de avaliar o desempenho da agência, mediante o estabelecimento de diretrizes estratégicas, ações e indicadores. O seu descumprimento pode levar o MS a submeter ao Presidente da República proposta de exoneração dos dirigentes da ANS, caso não aceite as justificativas devidamente fundamentadas, conforme disposto nos artigos 8 e 15 da Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000 (ANS, 2009).

Introduzido na ANS em 2001, o contrato tem validade de um ano e pode sofrer revisões para adequação a novas políticas governamentais que promovam alterações nas condições já pactuadas e que impactem a execução do Contrato; para adequação às metas e obrigações da Lei Orçamentária Anual ou por recomendação da Comissão de Acompanhamento e Avaliação (MS/ANS). Nos casos em que se avistem dificuldades no cumprimento das metas é possível, ainda, uma revisão do documento através de repactuação, mediante termo aditivo (ANS, 2009).

Para 2009, a ANS elaborou a proposta de novo Contrato de Gestão tendo como referência, num plano macro institucional, o Plano Plurianual (PPA) do Governo Brasileiro e as diretrizes políticas definidas no Plano Nacional de Saúde apresentados pelo MS. Em uma perspectiva institucional interna, foram considerados os resultados

obtidos no Planejamento Estratégico Situacional/2008, focalizando os aspectos considerados de maior importância pelas diretorias e a articulação interna entre as áreas. Dessa forma, foram construídos indicadores representativos e estratégicos. Nesse processo de construção, também foram considerados os sucessivos movimentos de alinhamento com o Programa de Qualificação Institucional, buscando relacionar os processos de trabalho da agência com os produtos e resultados a serem alcançados no Contrato de Gestão (ANS, 2009).

Para avaliar o desempenho da ANS, a estrutura do Contrato de Gestão utiliza a interseção entre eixos direcionais, que representam os projetos da agência, e índices gerais formulados de acordo com os fundamentos da Nova Gestão Pública – Gespública adotado pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (Brasil, 2007).

São quatro os eixos direcionais construídos: Qualificação da Saúde Suplementar, Desenvolvimento Institucional, Sustentabilidade do Mercado e Articulação Institucional. Estes eixos foram propostos por caracterizarem os focos principais para o sucesso das ações de regulação e regulamentação da ANS.

A esses eixos foram, ainda, atribuídos pesos a partir da sua interseção com os índices gerais, conforme o Quadro 1.

<b>Eixo Direcional</b>	<b>Peso</b>
Qualificação da Saúde Suplementar (QSS)	0,23
Desenvolvimento Institucional (DI)	0,38
Sustentabilidade do Mercado (SM)	0,23
Articulação Institucional (AI)	0,16

Quadro 1 – Distribuição dos pesos por eixo direcional

O **Programa de Qualificação da Saúde Suplementar** faz parte da **Política de Qualificação** do setor que visa estabelecer um mercado de saúde suplementar cujo principal interesse seja a produção da saúde, com a realização de ações de promoção à saúde e prevenção de doenças, embasada na Lei 9656 e nos princípios da qualidade, integralidade e resolutividade (ANS, 2007). O Programa foi instituído em 2006 pela Resolução Normativa – RN nº 139 (Brasil, 2006), como uma das estratégias dessa Política, para a avaliação da qualidade do setor da saúde a partir de um conjunto de atributos esperados no desempenho de áreas, organizações e serviços relacionados ao setor de saúde suplementar. Propõe-se a:

incentivar as operadoras a atuar como gestoras de saúde; os prestadores a atuar como produtores do cuidado de saúde; os beneficiários a serem usuários de serviços de saúde com consciência sanitária; e aprimorar a capacidade regulatória da agência (ANS, 2009-a).

É composto por dois componentes: Avaliação de Desempenho das Operadoras ou Qualificação das Operadoras e Avaliação de Desempenho da ANS ou Qualificação Institucional.

O **Componente Qualificação Operadoras** pretende a indução de um processo de aprimoramento do setor da saúde suplementar para que este opere de forma equilibrada, ágil, com informações consistentes, oferecendo serviços adequados aos seus beneficiários. Dessa forma, possibilita a ANS o monitoramento do desempenho das operadoras que comercializam planos de saúde, a partir da aferição de um conjunto de indicadores que compõem o Índice de Desempenho na Saúde Suplementar (IDSS), cuja divulgação e publicação para o mercado e a sociedade torna mais transparente o processo de prestação de serviços e estimula a melhoria da qualidade e do desempenho na saúde suplementar (ANS, 2009-a).

O **Componente Qualificação Institucional** busca medir os graus de desempenho da ANS diante de sua missão institucional a partir da aferição de um conjunto de indicadores que compõem o Índice de Desenvolvimento Institucional (IDI). Avalia, assim, o desenvolvimento de suas competências de regulação, normatização, controle, fiscalização, avaliação e monitoramento da assistência suplementar à saúde.

Dentre as dimensões de avaliação apresentadas no relatório da OCDE, destaca-se a auto-avaliação. Essa modalidade de avaliação pode ser garantida através do lançamento obrigatório de relatórios de desempenho, a fim de observar se a agência reguladora cumpriu seus objetivos. Sua disponibilidade é considerada um elemento importante para a transparência e eficiência na tomada de decisão pública (OCDE, 2008). O Componente Qualificação Institucional da ANS se enquadra nesta categoria.

Considerando as propostas contidas no relatório da OCDE, a necessidade de melhoria constante do Programa e as mudanças no arcabouço político-institucional que a agência sofre ao longo dos anos, o Componente Qualificação Institucional passa, atualmente, por uma fase de reestruturação, cujo

objetivo é seu fortalecimento enquanto instrumento estratégico para a melhoria nos processos de trabalho e para a tomada de decisões.

A nova proposta, apresentada a seguir, pauta-se numa metodologia que busca: a) a construção de indicadores que tenham a propriedade de externar credibilidade, sendo gerados de forma criteriosa, a partir de uma maior compreensão dos processos de trabalho; b) a descentralização da construção, com ampla participação do corpo funcional. Destaca-se, ainda, a utilização de análises quali-quantitativas dos resultados, buscando gerar subsídios institucionais que auxiliem os gestores nas tomadas de decisões.



## HISTÓRICO DO COMPONENTE INSTITUCIONAL DO PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO

No seu processo inicial de construção a avaliação de desempenho da ANS correspondia à aferição de um conjunto de indicadores, cuja construção teve como base as diretrizes políticas estratégicas da Agência, o Contrato de Gestão, a RN nº 81, de 03/09/2004 e as demais normas regulamentadoras do setor de saúde suplementar (ANS, 2007).

A metodologia proposta buscou identificar o comportamento de cada indicador em relação ao alcance parcial ou total de metas estabelecidas. Utilizaram-se indicadores elaborados a partir da compatibilização com o Contrato de Gestão 2005; relatórios de progresso 2004 do PNUD e UNESCO; e com o próprio projeto de Qualificação Institucional (ANS, 2007).

Os indicadores, agrupados em dimensões, receberam pesos diferenciados de acordo com o projeto de governo vigente e segundo as diferenças entre os processos de trabalho monitorados. Além disso, o referencial teórico descrito para a atribuição de pesos aos indicadores sustentou-se na concepção do Triângulo de Governo desenvolvido por Carlos Matus<sup>2</sup>.

O conjunto de indicadores possuía Fichas Técnicas para descrição de suas características e Fichas de Análise para descrição dos determinantes de desempenho de cada indicador com propostas de intervenção.

O valor dos indicadores era calculado pela razão entre a pontuação obtida (O) e a pontuação estabelecida pela ANS (E), utilizando a fórmula  $O/E$ . A pontuação das dimensões era obtida pela somatória dos valores observados dividido pelo somatório dos valores esperados de cada um dos indicadores. A pontuação final era o resultado da ponderação, considerando a proporção atribuída a cada dimensão do componente de Qualificação Institucional.

O Índice de Desempenho Institucional variava de 0 a 1 e era calculado a partir da média ponderada dos valores obtidos nas dimensões do componente de Qualificação Institucional. O processamento dos indicadores da Qualificação

---

<sup>2</sup> A **Missão Institucional** contém as principais linhas de ação propostas pelo plano de governo, bem como as estratégias para a implementação das mesmas. A **Governabilidade** diz respeito à possibilidade do corpo dirigente intervir nas variáveis sobre as quais ele tem controle e sobre as que não tem, representando seu capital político. **Capacidade de governo** é a capacidade que o governante tem de gerenciar, administrar e controlar determinados processos, configurando então seu sistema de direção e planejamento.

Institucional era feito anualmente, no entanto, metas semestrais também eram acompanhadas e analisadas.

A partir de 2006, procurou-se fazer com que o Componente da Qualificação Institucional e o Contrato de Gestão constituíssem um sistema de avaliação interna, no qual a Qualificação contemplaria indicadores de processo, enquanto o Contrato de Gestão incluiria indicadores de resultados.

### **Considerações**

Considerando a importância do Componente Qualificação Institucional na perspectiva de melhoria da capacidade regulatória da ANS, aliada a necessidade de atualização da grade de indicadores devido às modificações nos processos de trabalho da agência, foi proposto em 2008 um projeto de reformulação da avaliação institucional

A nova metodologia de construção de indicadores partiu da maior compreensão dos processos de trabalho através de uma formulação de caráter descentralizado, garantindo a participação de todos os servidores no processo de construção. Esta opção se baseou na mudança do paradigma dos processos de trabalho e no uso de novas técnicas organizacionais e de gestão. Vários autores (Tironi et al, 1991; Takashima e Flores, 1996) defendem que a antiga segmentação entre o planejamento e a produção já não apresenta funcionalidade. Ao contrário, quando há o comprometimento de todos com os resultados, a busca da qualidade passa a ser exercida em todas as etapas dos processos de trabalho.

Além disso, um maior envolvimento do quadro de pessoal da ANS na formulação dos indicadores poderia gerar mais motivação em relação à adesão a Qualificação Institucional, facilitando a coleta dos dados.

Dessa forma, espera-se que os resultados possam ser analisados juntamente com as áreas para que a aferição do desempenho institucional ultrapasse a mera condição de quantificação e possa ser efetivamente útil para o acompanhamento e revisão dos processos de trabalho.

A proposta de construção dos indicadores também buscou compatibilizar a Qualificação Institucional com o Contrato de Gestão, tornando-se um instrumento de auxílio à instituição no alcance de suas metas.

## **PROGRAMA DE QUALIFICAÇÃO INSTITUCIONAL: FORTALECENDO A CAPACIDADE DE GOVERNO DA ANS**

### **A construção de indicadores de qualidade**

Indicadores foram desenvolvidos devido à necessidade de tratar a informação na forma original de modo a torná-la acessível. Permitem entender fenômenos complexos, tornando-os quantificáveis e compreensíveis de maneira que possam ser analisados, utilizados e transmitidos (Kligerman, 2007; Monteiro e Falsarella, 2007).

Para Fernandes (2004), medir é produzir informações utilizando indicadores, e fazer uso de indicadores é **gerenciar com base em informações**. Construir um sistema de indicadores que represente os processos de uma organização com informações fiéis, úteis e pontuais é fundamental para a diferenciação da gestão.

A avaliação de qualidade com base em indicadores fornece uma medida capaz de determinar o desempenho de funções e processos no correr do tempo (Rooney e Ostenberg, 1999). Os indicadores que representam determinado processo sinalizam como ele se encontra e mostram para a gerência como as tarefas estão sendo desenvolvidas. Fundamentalmente, oferecem números que indicam o estado ou o estágio das várias etapas de um dado processo.

É fundamental que o conjunto de indicadores propostos tenha a propriedade de externar credibilidade e, para tanto, deve ser gerado de forma criteriosa (Camargo, 2000).

Para Trzesniak (1998) no instante da proposição de um indicador já devem ser observados aspectos básicos necessários para que ele seja bom e evitar vícios que possam, futuramente, limitar sua validade ou amplitude. Para o autor, a proposição dos indicadores deve observar as seguintes fases:

1. Estudo dos processos específicos a fim de gerar as respostas desejadas;
2. Padronização da metodologia de obtenção, que deve ser estável, bem definida e reprodutível, de forma que possa ser replicada com coerência sobre os dados;
3. Obtenção da informação, que também inclui a interpretação;
4. Aperfeiçoamento da relação indicador-informação.

Em relação às características, o indicador de qualidade deve, preferencialmente (Tironi, 1991; Trzesniak, 1998; Rooney e Ostenberg, 1999; RIPSA, 2002):

- Ser **mensurável**;
- Ser de **formulação simples**, passível de compreensão por todos os envolvidos no processo;
- Ter **representatividade** das atividades e resultados gerados;
- Ser calculado com **dados disponíveis, válidos e confiáveis**;
- Ter **relevância**, isto é, retratar as estruturas, processos ou resultados-chave voltados à organização;
- Ter **estabilidade**, ou seja, perdurar ao longo do tempo e ser gerado com base em um procedimento único bem definido e estável no tempo.

### **Objetivos**

Considerando a importância da melhoria da capacidade regulatória da ANS, o objetivo deste trabalho é desenvolver uma metodologia de construção de indicadores para **fortalecer o Componente Institucional do Programa de Qualificação, tornando-o um instrumento estratégico na melhoria contínua dos processos de trabalho e na tomada de decisões**. Mais especificamente propõe:

- Construir indicadores institucionais com ampla participação das diferentes unidades de trabalho;
- Atuar de maneira articulada com o setor de planejamento da agência, compatibilizando os indicadores do Programa de Qualificação com as metas do Contrato de Gestão;
- Motivar a adesão ao Programa e o cumprimento das metas através de um instrumento de coleta de dados mais interativo;
- Utilizar os dados qualitativos para uma análise mais ampliada dos resultados;
- Promover a transparência de cada etapa do Programa, desde a construção da metodologia até a divulgação dos resultados e preservar o histórico das informações.

## Metodologia

De acordo com Tironi (1991), a construção de indicadores para mensurar a qualidade do serviço público deve ser feita de acordo com um princípio básico: a descentralização. Para o autor, a definição dos indicadores deve ser feita por grupos de trabalho constituídos por:

- Servidores atuantes na execução direta dos serviços;
- Servidores indiretamente envolvidos;
- Servidores situados em nível hierárquico superior.

Dessa forma, o *locus* adequado à geração de indicadores deve estar situado em cada programa setorial. Também para Trzesniak (1998) é bastante favorável construir indicadores a partir de dados naturalmente disponíveis no sistema/processos em estudo.

Dessa forma, para a construção dos indicadores do Componente Institucional do Programa de Qualificação da ANS propõe-se que sejam identificadas as unidades de trabalho. Dentro de cada unidade serão selecionados participantes que responderão a um questionário sobre as principais atividades/funções de sua área de atuação (Anexo I), buscando definir os processos mais relevantes de cada unidade. A análise quali-quantitativa dará subsídio à construção dos indicadores, que serão então apreciados pelo Grupo Técnico e pelo Comitê Executivo do Programa de Qualificação<sup>3</sup>.

Para essa nova fase da Qualificação Institucional, foi constituída uma equipe responsável pela coordenação e implementação do Componente Institucional. Em acréscimo, foram nomeados representantes de todas as diretorias da ANS para comporem o Grupo Técnico (Brasil, 2008).

## Etapas

### I. Implementação da Metodologia

#### 1ª Fase

Com o objetivo de identificar a distribuição dos setores e unidades funcionais que compõe a ANS, foi realizada uma análise do regimento interno

---

<sup>3</sup> De acordo com Art. 22 da RN nº 139, o Comitê Executivo é composto por membros de todas as Diretorias, coordenado pela Diretoria de Gestão, com as atribuições de planejamento, articulação e implementação do Programa de Qualificação, podendo constituir os Grupos Técnicos necessários à sua execução (Brasil, 2006).

(Brasil, 2004). Como este documento está em fase de atualização ainda não publicada, a equipe realizou uma revisão prévia da norma, de acordo com as modificações ocorridas até setembro de 2008. Para complementar os dados nesta revisão, foram obtidos junto à Gerência de Recursos Humanos: a composição das unidades, o quantitativo de servidores por cargo, por unidade de trabalho (gerência e diretoria) e por tempo de trabalho no setor. O organograma da ANS pode ser observado no Anexo II.

Observando a distribuição em relação ao organograma, somou-se o quantitativo de pessoal de cada diretoria, da presidência, da ouvidoria e da auditoria interna, constituindo-se a população total da ANS (Figura 1).

Deste total, foi selecionada uma subpopulação que recebeu o questionário sobre as atividades de sua área de atuação (Figura 1). Os critérios de inclusão dos indivíduos na subpopulação foram baseados na situação funcional e no tempo de atuação no setor de lotação, discriminados no Quadro 2 a seguir.

---

**Critérios de inclusão na subpopulação apta a receber o questionário**

---

Estar atuando há pelo menos cento e vinte (120) dias no setor

Servidores ativos permanentes

Servidores em exercício descentralizado da carreira

Nomeados de cargo em comissão

Redistribuídos

Requisitados de outros órgãos

Terceirizados CTIS (serviço de informática)

---

Quadro 2 – Critérios de inclusão na subpopulação apta a receber o questionário

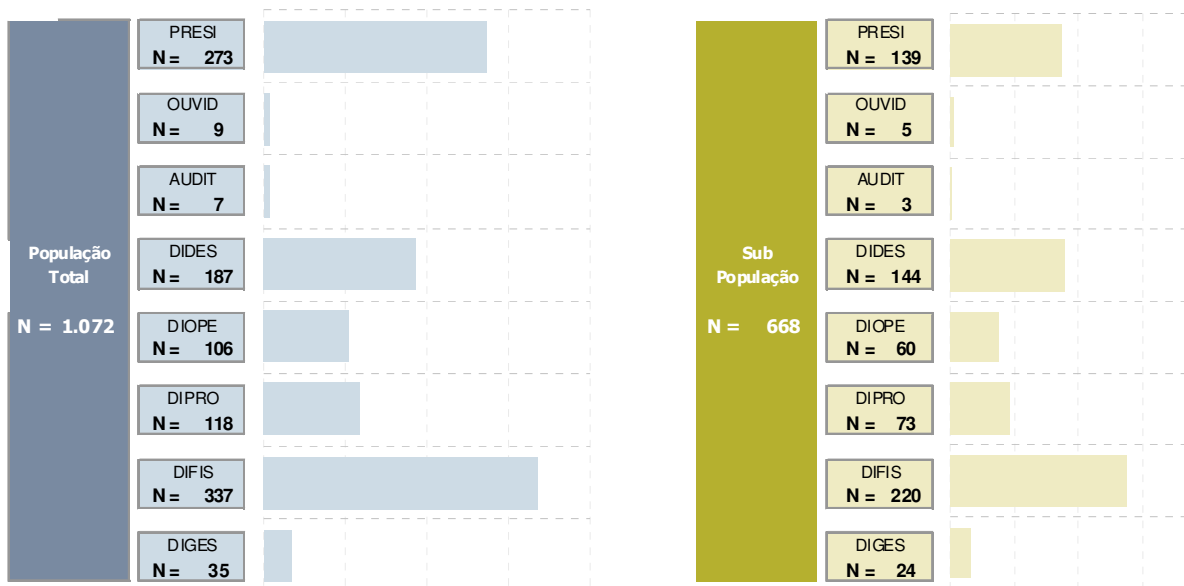


Figura 1 – Distribuição da população total da ANS e da subpopulação apta a receber os questionários

Excluiu-se da subpopulação que recebeu o questionário: demais colaboradores terceirizados, estagiários, aposentados, consultores, pessoal em exercício provisório e com contrato temporário.

## 2ª Fase

Definidos os participantes, os questionários (Anexo I) foram encaminhados via correio eletrônico. As respostas foram coletadas por escrito e foram recebidas até dez dias a partir da confirmação eletrônica do seu recebimento.

Do total de 668 questionários encaminhados, 178 foram respondidos, representando uma taxa de retorno de aproximadamente 27%.

De posse dos questionários coletados, foi iniciada a análise qualitativa das respostas. Os questionários foram distribuídos de acordo com as unidades funcionais definidas no organograma, mantendo o anonimato dos participantes. Cada unidade teve seus questionários analisados através da Técnica de Análise de Conteúdo (Bardin, 1977), mais especificamente através da Análise Temática. Como preconizado por Minayo (1997), a análise foi realizada em três etapas:

1. Pré-análise: consistiu na leitura exhaustiva do material dos questionários e na sua organização;
2. Exploração do material: os dados brutos foram codificados, agrupados e classificados em categorias;
3. Tratamento dos dados obtidos: os resultados brutos foram discriminados nas Fichas de Perfil das Unidades (Anexo III), permitindo colocar em relevo as informações obtidas, por unidade funcional.

Os resultados da Análise Temática, juntamente com os dados obtidos na 1ª fase, subsidiaram a definição das unidades de trabalho que seriam trabalhadas para a formação dos indicadores. Foram priorizadas as unidades que constavam no regimento interno e as unidades que contassem com pelo menos quatro servidores na sua composição.

Através da análise das respostas dos questionários, observou-se que algumas atividades/áreas, em virtude das especificidades de seus processos de trabalho, não deveriam ser avaliadas através de indicadores de Qualificação Institucional:

- Assessorias e Secretaria Executiva;
- Corregedoria;
- Comissão de inquérito;
- Gabinete (RJ e DF).

Dessa forma, foram selecionadas as unidades de trabalho que participariam dos grupos de entrevista para a formação dos indicadores da Qualificação Institucional (Tabela 1).

Tabela 1 – Composição das unidades de trabalho da ANS.

<b>Diretoria</b>	<b>Unidades</b>
OUVID	Ouvidoria
AUDIT	Auditoria interna
DIGES	Gerência Geral de Acompanhamento Institucional (GGACI) Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e do Trabalho (CODPT)
DIDES	Gerência de Avaliação de Tecnologia em Saúde (GEATS) Gerência-Geral de Informação e Sistemas (GG SIS) Gerência-Geral de Integração com o SUS (GG SUS)
DIOPE	Gerência-Geral de Acompanhamento das Operadoras e Mercado (GGAME) Gerência-Geral de Habilitação e Regimes Especiais das Operadoras (GGHRE)
DIPRO	Gerência-Geral Técnico-Assistencial dos Produtos (GGTAP) Gerência-Geral Econômico-Financeira dos Produtos (GGEFP) Gerência-Geral de Estrutura e Operação dos Produtos (GGEOP)



<b>Diretoria</b>	<b>Unidades</b>
DIFIS	Núcleos Regionais de Atendimento e Fiscalização (NURAF)
	Gerência-Geral de Ajuste e Recurso (GGARE)
	Gerência-Geral de Fiscalização Regulatória (GGFIR)
PRESI	Coordenação de Apoio à Diretoria Colegiada (COADC)
	Corregedoria (PPCOR)
	Gabinete (GAB)
	Gabinete no Distrito Federal (GAB/DF)
	Gerência de Comunicação Social (GCOMS)
	Procuradoria (PROGE)
	Gerência de Planejamento e Acompanhamento (GEPLAN)
	Gerência de Contratos e Logística (GECOL)
	Gerência de Finanças (GEFIN)
	Gerência de Recursos Humanos (GERH)

### **3ª Fase**

Foram criadas Fichas de Perfil das unidades como objetivo de proporcionar uma visão sistêmica da instituição, antes do início do processo, conforme recomendado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (Brasil, 2007). Essas Fichas constituem-se dos seguintes itens: objetivos das unidades, seu quadro de pessoal, um resumo das principais atividades desenvolvidas e definição de quais delas deveriam ser avaliadas na Qualificação Institucional.

Em seguida foi selecionada uma amostra de servidores, para cada unidade, que participaram de um grupo para entrevista a respeito da formação de indicadores. Para a seleção da amostra, a composição do quadro funcional de cada unidade foi analisada, identificando-se aqueles que executam diretamente os serviços, os indiretamente envolvidos e os situados em nível hierárquico superior, conforme preconiza Tironi (1991). Utilizou-se a técnica de amostragem proporcional (ou por quota), que constitui um tipo especial de amostra intencional em que se procura obter uma amostra similar à população analisada sob algum aspecto (Mattar, 1996). Neste caso foram consideradas proporções similares de participantes em relação à distribuição por cargos e quanto à execução dos serviços (se direta ou indiretamente envolvidos ou de chefia). Como preconizado por Oliveira (2001),

depois de identificada a proporção de cada tipo a ser incluído na amostra estabeleceu-se um número ou quota de participantes, de acordo com as características observadas na subpopulação (Cochran, 1965).

A amostra para cada grupo de entrevista foi obtida a partir da Subpopulação. Entretanto, foram excluídos todos os terceirizados do serviço de informática, sendo que na Subpopulação factível para as entrevistas permaneceram os servidores dos cargos: especialistas em regulação de saúde suplementar, analistas administrativos, técnicos administrativos, técnicos em regulação, gerentes e coordenadores (Figura 2).

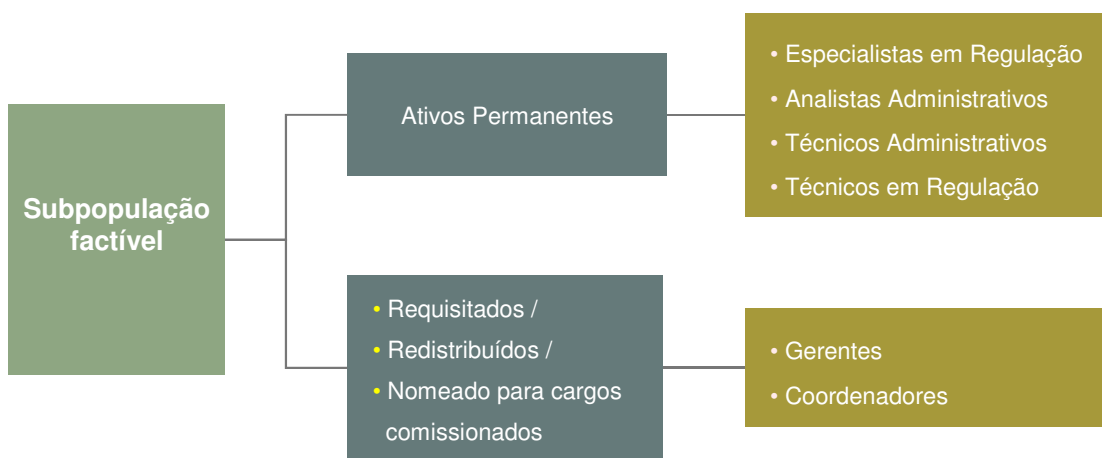


Figura 2 – Seleção da amostra para os grupos de entrevista

Na composição do grupo, considerou-se um mínimo de três e um máximo de dez participantes. Para o cálculo da amostra, primeiro foi computado o total de servidores da Subpopulação factível e deste extrato foi calculada uma proporção de 50% de servidores. Desta proporção de 50%, obrigatoriamente constaram os cargos de chefia, que foram então subtraídos. Os demais componentes da amostra foram determinados a partir da proporção em relação a cada cargo. Um exemplo de cálculo da amostra pode ser observado na Figura 3.

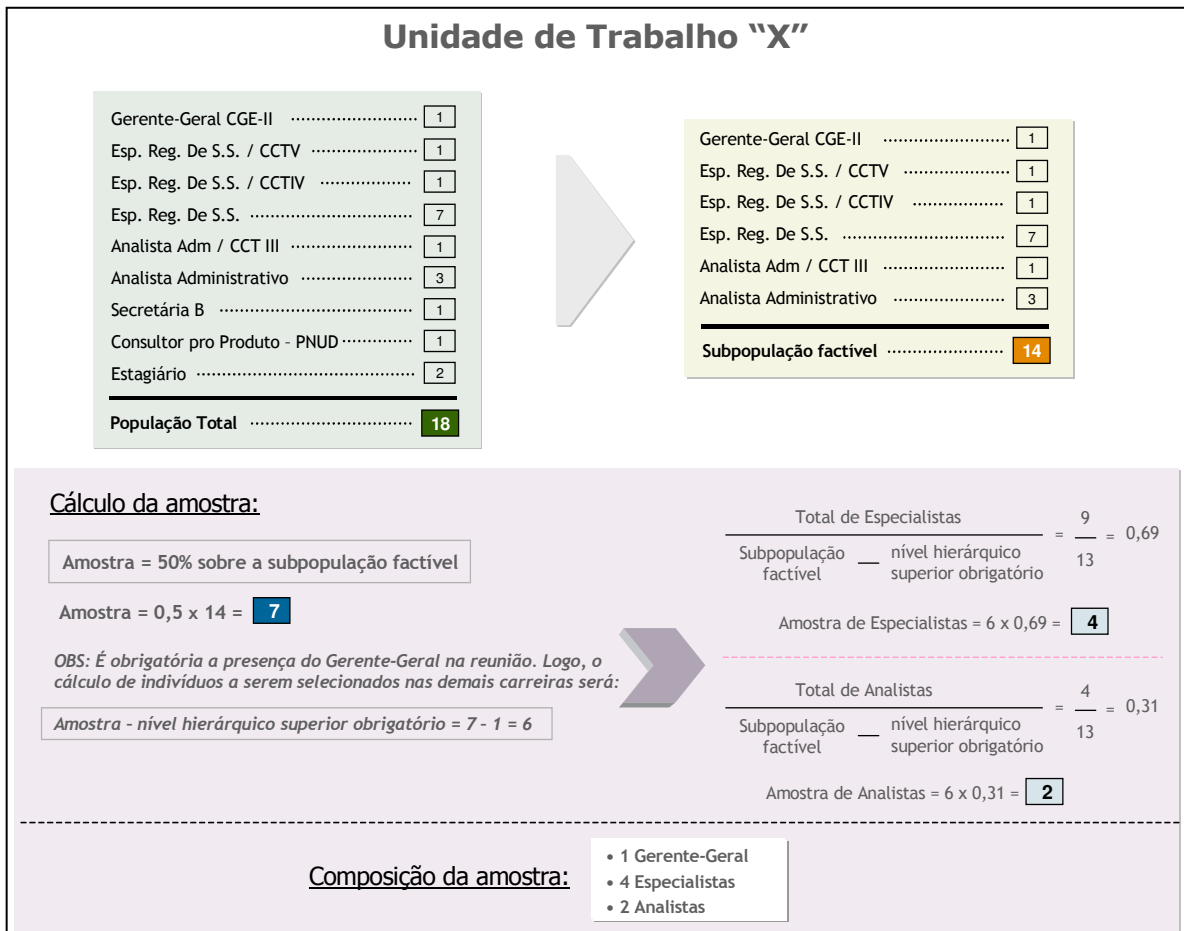


Figura 3 – Exemplo de cálculo da amostra para as entrevistas em grupo nas unidades

Na seleção de indivíduos por cargo, foi considerado o fator tempo de serviço no setor, em ordem de prioridade decrescente. A pré-seleção dos componentes da amostra da entrevista foi fundamental nesta etapa para evitar o viés da livre escolha dos participantes.

A composição quantitativa das amostras, em relação a cada unidade, pode ser observada na Figura 4.

1- COADC	3
2- OUVID	3
3- AUDIT	3
4- SEPLAF/GPLAN	3
5- GEFIN	8
6- GCOMS	8
7- GERH	7
8- GGADM	6
9- GECOL	6
10- PROGE	10
11- GGACI	7
12- CODPT	3
13- GGTAP	10
14- GGEOP	10
15- GGEFP	9
16- GGARE	5
17- GGRIN	10
18- GGFIR	9
19- NURAF RJ	10
20- GGSUS	10
21- GGSIS	10
22- GEATS	5
23- GGHRE	10
24- GGAME	10

Figura 4 – Quantidade de servidores da amostra da entrevista por unidade.

Antes da entrevista propriamente dita, a equipe do Componente Qualificação Institucional analisou o material compilado na Ficha de Perfil de cada unidade e tratou de propor indicadores baseados nas respostas dos questionários, para que a reunião com o grupo de entrevista fosse o mais objetiva possível e com foco na formação de indicadores sobre os processos de trabalho pertinentes.

As entrevistas foram feitas com os grupos determinados na amostra, iniciando-se com uma breve explicação dos objetivos da construção de indicadores e com a exposição dos processos de trabalho desenvolvidos na unidade. Em seguida, eram apresentados os resultados dos questionários através da Ficha de Perfil das unidades e as propostas de indicadores para dar início ao debate. As etapas do roteiro da entrevista podem ser observadas no Quadro 3.

---

#### Roteiro para entrevista

---

1. Apresentação do projeto de construção de indicadores para a Qualificação Institucional 2009
  2. Apresentação da Ficha de Perfil com o resultado dos questionários da área
  3. Apresentação das propostas de indicadores
  4. Debate
  5. Definição (quando possível) do indicador que representa a unidade
- 

Quadro 3 – Roteiro para entrevista em grupo nas unidades para a formação dos indicadores

Para análise das propostas de indicadores apresentadas foram consideradas as características de qualidade citadas inicialmente (Tironi, 1991; Trzesniak, 1998; Rooney e Ostenberg, 1999; RIPSA, 2002), além das questões colocadas por Penchon (2007) em relação à construção de indicadores de qualidade (Quadro 4).

---

**Dez questões-chave na construção de indicadores (Penchon, 2007)**

---

- 1: O que será medido?
  - 2: Por que será medido?
  - 3: Como este indicador será definido?
  - 4: Quem o medirá?
  - 5: Quando (com que frequência)?
  - 6: Ele medirá números absolutos ou proporções?
  - 7: De onde proverão os dados?
  - 8: Quão acurados e completos serão os dados?
  - 9: Existirão dificuldades ou problemas para encontrá-los?
  - 10: Serão necessários testes específicos para validar os dados ou suas variações?
- 

Quadro 4 – Questões que devem ser observadas na construção de indicadores

A entrevista também definiu o padrão de qualidade, ou seja, a meta a ser alcançada através do indicador. Para Tironi (1991) esse tipo de definição é um instrumento de planejamento e avaliação. O autor sugere que a melhor maneira de estabelecê-lo é através dos envolvidos, direta ou indiretamente, na sua execução e condução. Este procedimento atende aos princípios da descentralização e motivação.

Todas as propostas de indicadores sugeridas e aprovadas pelo grupo da entrevista foram organizadas posteriormente pela equipe, que preparava as Fichas Técnicas dos Indicadores da Qualificação Institucional.

De acordo com a RN N<sup>o</sup> 139 (Brasil, 2006), as fichas técnicas devem conter os seguintes elementos:

- Identificação;
- Conceituação;
- Método de cálculo;
- Definição dos termos utilizados;
- Meta;
- Critério de pontuação;
- Fonte dos dados.

O processo de construção dos indicadores buscou, ainda, a compatibilização com o Contrato de Gestão, seguindo a atual proposta de avaliação interna da ANS em que a Qualificação Institucional contempla indicadores de processo enquanto o Contrato de Gestão inclui indicadores de resultados.

## **II. Compatibilização com o Contrato de Gestão**

De acordo com a RN nº 139, que institui o Programa de Qualificação da Saúde Suplementar, a definição das dimensões e respectivas ponderações da Qualificação Institucional deverá ser feita de forma integrada ao Contrato de Gestão (Brasil, 2006). Dessa forma, após a seleção do conjunto de indicadores para compor a avaliação institucional, foi feita sua organização nos Eixos Direcionais do Contrato, de acordo com as correlações estabelecidas entre eles, a partir da análise detalhada de suas definições e utilizações:

**1 – Qualificação da Saúde Suplementar (QSS) – *Regular a atenção à saúde com eficiência e responsabilidade garantindo atenção de qualidade aos beneficiários, com enfoque relacionado à promoção da saúde e à prevenção de doenças, bem como às linhas do cuidado*** (ANS, 2009).

Esse eixo é de fundamental importância, por denotar a ação de regulação da atenção à saúde, com padrão de qualidade oferecido aos beneficiários e com enfoque na linha do cuidado e nas ações de promoção e prevenção na saúde, baseados na integralidade.

A qualificação da saúde suplementar se aplica a todos os envolvidos do setor de saúde suplementar (prestadores, operadoras, beneficiários e a própria ANS) e deve se dar em todas as suas dimensões: econômico-financeira, da atenção, da estrutura e operação e na satisfação do beneficiário. Nesse aspecto, destaca-se a realização dos processos de qualificação da ANS, como órgão regulador do setor, que deverá buscar uma atuação que gere eficiência, responsabilidade e qualidade na saúde suplementar.

Uma outra vertente essencial à qualificação diz respeito à redução da assimetria de informações, tanto aos beneficiários como à sociedade civil organizada.

**2 – Desenvolvimento Institucional (DI)** – *Aperfeiçoamento do Desenvolvimento Institucional, com crescente capacitação de seus Recursos Humanos, valorização e difusão da produção do conhecimento, com autonomia administrativa e financeira, bem como utilização da informação para decisão (ANS, 2009).*

Esse eixo detalha o desenvolvimento e organização interna da agência: gestão de seus recursos humanos e financeiros; monitoramento e melhoria de seus processos de trabalho, de forma sistemática e contínua; gestão da informação e do conhecimento, através do modo como as informações são produzidas e utilizadas para a decisão e de como o conhecimento é gerado e difundido.

Demonstra se a agência está capacitando seus recursos humanos, com autonomia financeira, administrativa e patrimonial, valorizando a produção do conhecimento (autonomia nas decisões técnicas) e viabilizando a informação ágil para a tomada de decisão.

**3 – Sustentabilidade do Mercado (SM)** – *Consolidação da Sustentabilidade do Mercado, a partir do enquadramento do setor de saúde suplementar com a definição de responsabilidades, estabelecimento de regras financeiras e de atenção à saúde e com o incentivo à concorrência e o combate à deslealdade no mercado (ANS, 2009).*

Esse eixo demonstra o desempenho da agência nas ações de regulação, regulamentação, fiscalização e monitoramento do setor. Organiza as ações que são de responsabilidade da agência e que se refletem no atendimento ao beneficiário: forma como as operadoras ingressam no setor (registro de planos, registro de operadoras); permanência e saída das operadoras do mercado (atualização cadastral, acompanhamento econômico-financeiro, reajustes de contraprestações pecuniárias, padrões de troca de informações e fiscalização). Evidencia, ainda, se as atividades de fiscalização, monitoramento e regulação do mercado da agência apresentam eficiência suficiente para garantir que as operadoras apresentem-se com liquidez, solvência e garantam atenção à saúde de qualidade para seus beneficiários, garantindo o fluxo de informações entre os diversos atores do setor de Saúde Suplementar.

**4 – Articulação Institucional (AI)** – *Aprimoramento da Articulação Institucional, visando à capacidade da ANS em estabelecer agenda comum ao MS; à redistribuição de recursos decorrentes do ressarcimento ao SUS, quando as atividades constam do contrato do beneficiário; à avaliação contínua sobre o desempenho da agência em regular o mercado e contribuir para o desenvolvimento*

*do setor saúde, a partir das percepções dos diversos atores do Setor de Saúde Suplementar (operadoras, beneficiários e prestadores). Pressupõe também a capacidade de intermediação na resolução de conflitos entre as operadoras e beneficiários (ANS, 2009).*

Esse eixo foi concebido a partir da necessidade de articulação da ANS com o SUS, no que diz respeito ao ressarcimento do sistema público pelo atendimento de beneficiários de planos de saúde<sup>4</sup>. No entanto, outras formas de integração também estão incluídas: construção de uma agenda comum entre o MS e a ANS, com possíveis desdobramentos na área de sistemas de informação; articulação com outros atores, tais como os órgãos do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor e as Centrais Sindicais; articulação interna com os Núcleos Regionais de Atendimento e Fiscalização (NURAFs), buscando maior eficiência e resolutividade nas ações de fiscalização.

A percepção da qualidade da ação institucional, por parte dos integrantes do mercado de saúde suplementar (operadoras, beneficiários e prestadores), busca inferir através de pesquisas de imagem e satisfação, o fortalecimento da imagem e o conhecimento sobre as atribuições da agência.

#### **4ª Fase**

Os indicadores já agrupados nos Eixos Direcionais, de acordo com a compatibilização com o Contrato de Gestão, foram encaminhados ao Grupo Técnico do Programa de Qualificação Institucional para discussão.

Após a aprovação pelo Grupo Técnico, os indicadores serão submetidos ao Comitê Executivo do Componente Institucional e encaminhados para deliberação da Diretora Colegiada.

#### **5ª Fase**

Sendo aprovados pela Diretoria Colegiada, não só os indicadores como toda a metodologia desenvolvida, serão divulgados para toda a agência e público externo através do site da ANS ([www.ans.gov.br](http://www.ans.gov.br)).

---

<sup>4</sup> Beneficiários com coberturas previstas em determinados procedimentos e categorias de complexidade, mas não contempladas no momento em que o beneficiário necessita de atenção médica. Assim, o beneficiário é atendido pelo SUS e a operadora deverá ressarcir o Sistema de Saúde Público.



### III. Administração da base de dados dos indicadores

Como instrumento de coleta dos dados foi utilizada uma planilha pré-formatada, específica por indicador e desenvolvida em Microsoft® Excel. De acordo com a periodicidade programada para o indicador, cada área recebe sua planilha que deve ser preenchida e encaminhada, por e-mail, à Equipe do Programa.

A planilha deve ser preenchida com dados de natureza quantitativa e qualitativa (Anexo IV). Em relação à dimensão quantitativa, a área preenche apenas os dados brutos relativos ao período corrente. Os resultados dos períodos e o total acumulado no ano são calculados automaticamente, proporcionando um acompanhamento contínuo dos resultados pela própria área.

Na dimensão qualitativa, a planilha disponibiliza os campos “Dificuldades Encontradas” e “Propostas de Soluções”, a fim de acompanhar, periodicamente, os possíveis obstáculos para o alcance das metas e permitir que ações de melhoria sejam propostas antes da consolidação final.

Na última planilha, após o ingresso dos dados referentes ao último mês, será concluída a consolidação anual dos dados quantitativos. Na dimensão qualitativa, serão incluídos dois novos campos: “Determinantes de Desempenho” e “Propostas de Intervenção”, com o objetivo de apontar os principais fatores que influenciaram o desempenho do indicador durante o ano e as sugestões para a sua melhoria, respectivamente.

As planilhas enviadas pelas áreas formarão um banco de dados, em que serão consolidados todos os resultados dos indicadores.

### IV. Análise dos resultados dos indicadores

A análise quantitativa dos resultados prevê que seja obtido o Índice de Desempenho Institucional (IDI). Para se chegar a ele, deverá ser calculado, previamente, o índice de cada Eixo Direcional (IED).

O IED será obtido pela média de cada Eixo Direcional  $i$ , ou seja, o somatório dos resultados da pontuação de cada indicador será dividido pela quantidade de indicadores em cada Eixo Direcional, conforme a fórmula abaixo:

$$\text{IED} = \frac{\sum R_i}{n_i}$$

Onde:

$i$  = eixos direcionais que norteiam o programa (QSS, DI, SM e AI);

$\sum RI_i$  = Soma dos resultados da pontuação de cada indicador no eixo direcional  $i$ ;

$n_i$  = Quantidade de indicadores do eixo direcional  $i$ .

O Índice de Desempenho Institucional (IDI) será calculado a partir da soma do produto do resultado de cada IED pelo seu respectivo peso (Quadro I).

$$\text{IDI} = (\text{IED}_{\text{QSS}} \times \text{peso}_{\text{QSS}}) + (\text{IED}_{\text{DI}} \times \text{peso}_{\text{DI}}) + (\text{IED}_{\text{SM}} \times \text{peso}_{\text{SM}}) + (\text{IED}_{\text{AI}} \times \text{peso}_{\text{AI}})$$

Os dados qualitativos serão processados em Relatórios de Análise, que sintetizarão as principais dificuldades encontradas e as soluções propostas.

A consolidação e a divulgação dos resultados será feita através de um Relatório Anual<sup>5</sup> que será concluído no primeiro trimestre do ano subsequente ao ano de análise.

Os resultados da ANS no Componente Institucional do Programa de Qualificação serão previamente disponibilizados, para cada área responsável, com as informações necessárias à sua verificação. Em seguida, caberá a Diretoria Colegiada da ANS a homologação dos resultados para a divulgação ao público.

---

<sup>5</sup> É importante destacar que, para o ano de 2009, o prazo de coleta será de dez meses, em virtude do cronograma de atividades incluir fases de implementação da metodologia de construção dos indicadores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **O Componente Institucional como instrumento de melhoria da gestão**

A avaliação institucional possibilita uma visão panorâmica da instituição, permitindo que os gestores percebam onde há problemas, onde há boas práticas e qual o impacto desse conjunto de práticas sobre o desempenho institucional (Brasil, 2007).

O Componente Institucional do Programa de Qualificação tem como proposta 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 da ANS.

Este trabalho buscou fortalecer o Componente Institucional do Programa de Qualificação, desenvolvendo uma metodologia de construção de indicadores baseada na identificação dos principais processos de trabalho das unidades da ANS e na ampla participação dos servidores da agência. A necessidade de motivar a adesão à Qualificação Institucional foi identificada a partir da análise das edições anteriores, especialmente no que se refere à facilitação da obtenção dos dados.

Entretanto, se por um lado a participação ampliada representou um ganho em relação à democratização do processo avaliativo, por outro a circunscrição dos indicadores de forma setorial pode ter estabelecido uma visão mais restrita dos processos-chave da agência. Ao resgatar em cada unidade seus principais processos de trabalho, é possível que tenha sido ocultada a importância desses processos em relação ao conjunto institucional.

Como o Componente Institucional do Programa de Qualificação se propõe a avaliar processos de trabalho, devemos considerar as diferentes dimensões do desempenho. Neste sentido, Guzmán (2007) define diferentes etapas na cadeia de uma ação pública da qual se espera um resultado. Classicamente estas etapas estão organizadas sob o conceito de processos, produtos, resultados intermediários e finais de impacto. A autora define processo como atividades vinculadas com a execução ou a forma em que o trabalho é realizado para produzir os produtos (bens ou serviços). Um bom desempenho nos processos é um bom sinal em relação aos resultados posteriores na produção de bens ou serviços. Também poderíamos inferir que a Qualificação Institucional analisa os resultados intermediários, uma vez que sua ocorrência facilita e aumenta a probabilidade de alcançar resultados finais.

Além de ser um instrumento de avaliação, a Qualificação Institucional se coloca como uma ferramenta de monitoramento. Para Guzmán (2007), avaliações se diferenciam dos processos de monitoramento por estes últimos serem parte de ações de gestão programáticas, regulares e que utilizam medidas através de indicadores. Em acréscimo, para que as avaliações ou processos de monitoramento cumpram seu objetivo de retroalimentar o processo de tomada de decisão, é necessário que sejam considerados os seguintes aspectos (Gúzman, 2007):

- Vontade política: o desenvolvimento de avaliações e o uso de informação requerem apoio político institucional;
- Consenso básico com os atores político-institucionais;
- Definição de atores, funções e processo operativo: é necessária a institucionalização e organização para o desenvolvimento das avaliações, incluindo designação de funções e responsabilidades, espaços de trabalho e coordenação.

Dessa forma, no decorrer do desenvolvimento do projeto de reestruturação do Componente Institucional, foi percebida a necessidade da ampliação do seu escopo de avaliação de desempenho para uma abordagem que incluísse a proposta de monitoramento, conforme conceituado por Gúzman (2007).

A proposta de gestão dos processos de trabalho a partir da Qualificação Institucional parte da premissa de que é necessário que o instrumento avaliativo desempenhe, além do papel de avaliação propriamente dita, a função de ferramenta de acompanhamento do desenvolvimento institucional. Isso significa incorporar etapas de planejamento e proposição de ações estratégicas e conjuntas que possam gerar melhores resultados futuros.

De acordo com Batista e colaboradores (1996), sob a ótica da gestão de qualidade, pode-se dizer que um serviço prestado por um órgão público é de qualidade quando satisfaz as necessidades dos clientes **internos** (superior hierárquico, membro da equipe ou servidor de outro setor) ou **externos** (usuários). A principal característica de um produto ou serviço de qualidade é a satisfação das necessidades dos clientes.

A metodologia proposta pelos autores apresenta forte correlação com os propósitos do Programa de Qualificação Institucional da ANS. Enfatiza o atendimento às necessidades do cidadão e do servidor público, define indicadores

de qualidade e produtividade e possibilita a integração das unidades gerenciais, contribuindo para a eliminação de barreiras interdepartamentais e, por fim, torna-se um instrumento para atingir resultados sem grandes investimentos, otimizando os processos organizacionais (Batista e col, 1996).

Este trabalho utilizou metodologia semelhante em que foi possível fazer um levantamento inicial sobre as unidades de trabalho da ANS e seus principais processos de trabalho para então definir novos indicadores. No entanto, o levantamento não foi feito em profundidade a ponto de identificar os produtos e clientes de forma detalhada, permitindo a inclusão dos aspectos de satisfação nos indicadores. É desejável que o trabalho tenha continuidade para aprimorar e contemplar estes aspectos no Componente Qualificação Institucional.

Um outro aspecto que merece destaque se refere à relevância do compartilhamento das experiências entre as diversas áreas monitoradas. Dessa forma, como desdobramento do processo de reformulação do Componente Qualificação Institucional, propõe-se o desenvolvimento de seminários internos que possibilitem aos servidores apresentarem os trabalhos realizados nas suas unidades de trabalho e compartilharem experiências, promovendo uma maior integração da instituição e difusão de práticas desenvolvidas internamente.

Por fim, fica evidente a necessidade de maior articulação da Qualificação Institucional com o Contrato de Gestão, especialmente no que diz respeito ao processo de construção de indicadores. Tendo em vista que estes são os dois instrumentos de avaliação utilizados pela ANS, torna-se fundamental a sua pactuação na construção de ferramentas que se complementem e impulsionem o processo de qualificação da agência, nos moldes atuais da avaliação de impacto regulatório (OCDE, 2008).

Todo o processo de reformulação do Componente Qualificação Institucional, que inclui a proposição de nova metodologia de construção de indicadores, se mostrou bastante favorável e promissor. A adesão do corpo funcional foi expressiva e as articulações com as diferentes áreas no processo de construção criou espaços de diálogo e parcerias, fundamentais para todo processo avaliativo.

Acredita-se que ao final de sua implementação, através do cálculo do IDI, será possível obter uma visão mais sistêmica da agência. Dessa forma, possibilitará a análise mais ampliada das necessidades institucionais, permitindo a criação de novas propostas avaliativas e ajustes daquelas já implementadas.

## REFERÊNCIAS

ANS. **Contrato de Gestão 2009**. Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro, 2009.

ANS. **Programa de Qualificação da Saúde Suplementar**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <[http://www.ans.gov.br/portal/site/\\_qualificacao/pdf/texto\\_base.pdf](http://www.ans.gov.br/portal/site/_qualificacao/pdf/texto_base.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2008.

ANS. **Programa de Qualificação da Saúde Suplementar**. Rio de Janeiro, 2009-a. Disponível em: <[http://www.ans.gov.br/portal/site/\\_qualificacao/pdf/texto\\_base.pdf](http://www.ans.gov.br/portal/site/_qualificacao/pdf/texto_base.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BATISTA, F. F. et al. **Passos para o gerenciamento efetivo de processos no setor público: aplicações práticas**. Texto para discussão, n. 427. IPEA. Brasília, 1996.

BRASIL. **GESPÚBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização 2007**. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/menu\\_principal/gespublica](http://www.gespublica.gov.br/menu_principal/gespublica)>. Acesso em: 9 mai. 2008.

\_\_\_\_\_. **Resolução Normativa nº 81, de 2 de setembro de 2004**. Altera o Regimento Interno da Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/legislacao\\_integra.asp?id=609&id\\_original=0](http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/legislacao_integra.asp?id=609&id_original=0)>. Acesso em: 9 mai. 2008.

\_\_\_\_\_. **Resolução Normativa nº 139, de 24 de novembro de 2006**. Institui o Programa de Qualificação da Saúde Suplementar. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, Edição n. 226, 27 de Novembro de 2006. Seção 1, p.54-55.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 001/DIGES, de 28 de outubro de 2008**. Constitui, no âmbito da Agência Nacional de Saúde Suplementar, o Grupo Técnico do Programa de Qualificação no seu componente Institucional. Rio de Janeiro, outubro. 2008.

Camargo L. **Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial**. 2000. 109 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

COCHRAN, W. G. **Técnicas de amostragem**. Fundo de Cultura: Rio de Janeiro, 1965.

FERNANDES, D. J. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Rev. FAE**, 7 (1): 1-18, 2004.

GUZMÁN, M. **Evaluación de programas**. Notas técnicas. Instituto Latinoamericano y Del Caribe de Planificación Económica y Social. Serie Gestión Pública. ONU. Santiago de Chile, 2007.

KLIGERMAN, D. C. et al. Sistemas indicadores de saúde e ambiente em instituições de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, 12 (1): 199-211, 2007.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Atlas: São Paulo, 1999.

MINAYO, M. C. S. **El desafio del conocimiento**. Investigación cualitativa em saúde. Lugar Editorial: Buenos Aires, 1997.

MONTEIRO, N. A; FALSARELLA, O. M. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, 12 (2): 81-97, 2007.

OCDE. **Relatório sobre a reforma regulatória: BRASIL – Fortalecendo a governança para o crescimento**, 2008.

OLIVEIRA, T. M. V. **Amostragem não probabilística**: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. Administração On line 2 (3): 2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br:80/adm\\_online/art23/tania2.htm](http://www.fecap.br:80/adm_online/art23/tania2.htm)>. Acesso em: 22 jul. 2008.

PENCHON, D. **The good indicators guide**: understanding how to use and choose indicators. APHO / NHS: 2007.

RIPSA. Rede Interagencial de informações para a saúde. **Indicadores de Saúde no Brasil**: conceitos e aplicações. Brasília: OPAS, 2002.

ROONEY, A. L., OSTENBERG, P. R. **Licenciamento, acreditação e certificação: abordagens à qualidade de serviços de saúde**. Série de aperfeiçoamento sobre a metodologia de garantia de qualidade. Bethesda: CHS, 1999.

TAKASHINA, N. T.; FLORES M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TIRONI, L. F. et al. **Crítérios para geração de indicadores de qualidade e produtividade no serviço público**. Texto para discussão, n. 238. Brasília: IPEA/MEFP, 1991.

TRZESNIAK, P. **Indicadores quantitativos**: reflexões que antecedem seu estabelecimento. Ci. Inf., 27 (2): p.159-164, 1998.

UNESCO. O sistema de avaliação e monitoramento das políticas e programas sociais: a experiência do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Brasil. **Policy Papers** /17, UNESCO, 2006.

---

#### AUTORIA

**Danielle Mattos** – Mestre em Saúde Coletiva pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Especialista em Saúde da Família pelo Ministério da Saúde e em Estomatologia pela Universidade do Grande Rio. Especialista em Regulação da Agência Nacional de Saúde Suplementar e membro da equipe do Programa de Qualificação, Componente Institucional.

Endereço eletrônico: danielle.mattos@ans.gov.br

**Juraci Vieira Sérgio** – Doutor em Saúde Coletiva pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Mestre em Saúde Coletiva pela UERJ, Especialista em Saúde Coletiva pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Diretor-Adjunto da Diretoria de Gestão da Agência Nacional de Saúde Suplementar e membro da equipe do Programa de Qualificação, Componente Institucional.

**Andrea Carlesso Lozer** – Doutora em Epidemiologia e Saúde Pública pela Universidade de Buenos Aires (Argentina), Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Especialista em Regulação da Agência Nacional de Saúde Suplementar e membro da equipe do Programa de Qualificação, Componente Institucional.


**Bruno Catroli da Silva** – Estatístico pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Especialista em Regulação da Agência Nacional de Saúde Suplementar e membro da equipe do Programa de Qualificação, Componente Institucional.

**Fernando Marcos Alves Nunes Gomes** – Administrador pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Especialista em Regulação da Agência Nacional de Saúde Suplementar e membro da equipe do Programa de Qualificação, Componente Institucional.



## ANEXOS

### Anexo I: Modelo do questionário

	<b>Programa de Qualificação Institucional</b> <b>Questionário</b>
---	--

<b>Cargo:</b>		<b>Lotação do Servidor (Gerência/Diretoria):</b>	
<b>Tempo de trabalho na área de lotação (em meses e anos):</b>			

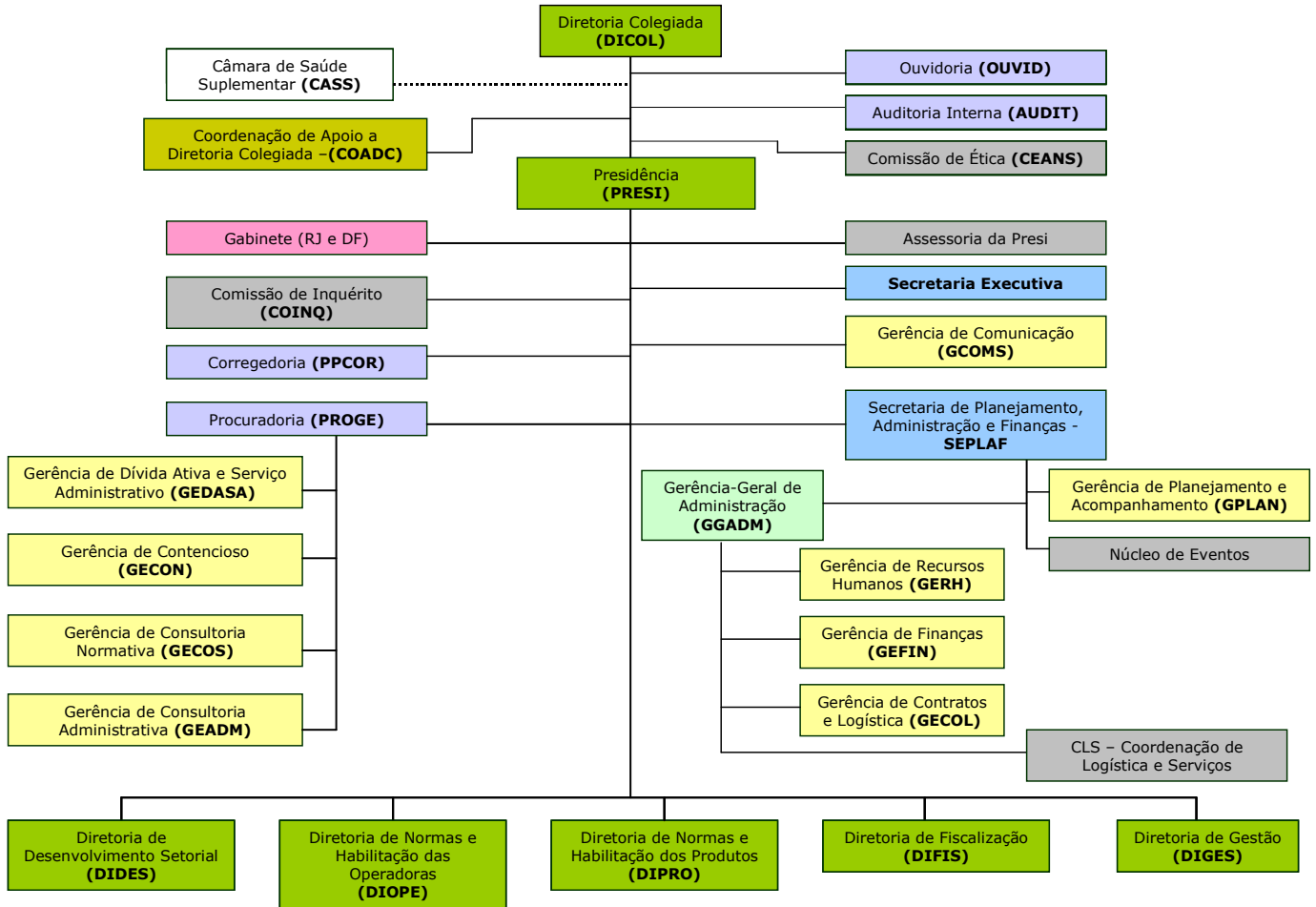
Este questionário faz parte do projeto “**Qualificação institucional: fortalecendo a capacidade de governo da ANS**” que visa a reestruturação do Componente Institucional do Programa de Qualificação.

A seguir, são apresentadas perguntas sobre as principais atividades das áreas na agência com a finalidade de subsidiar a revisão e a construção de indicadores do programa a partir da perspectiva dos trabalhadores. Durante todo o processo será garantido o anonimato, tanto em relação a sua identidade quanto ao cargo ocupado. Sua contribuição é muito importante neste processo que busca maior envolvimento e participação de todos na qualificação institucional da ANS.

**1** Quais os principais processos de trabalho da sua área?

**2** Na sua opinião, quais deles deveriam ser avaliados no programa de qualificação institucional?

Anexo II: Organograma da Agência Nacional de Saúde Suplementar




## Anexo III: Ficha de Perfil da unidade de Trabalho

<b>FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DA UNIDADE DE TRABALHO</b>	
<b>1- Nome e vinculação da Unidade de Trabalho</b>	
Nome da unidade, identificando as instâncias hierárquicas superiores (Ex.: GGACI/DIGES)	
<b>2- Número de trabalhadores por cargo que ocupam</b>	
Identificar os cargos existentes na unidade de trabalho com os seus respectivos quantitativos de trabalhadores	
<b>3- Objetivo principal da unidade (missão)</b>	
Identificar o principal propósito da unidade. Caso tenha sua missão formalizada, transcrevê-la.	
<b>ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS</b>	
<b>4- Principais processos de trabalho</b>	<b>5- Quais deveriam ser avaliados</b>

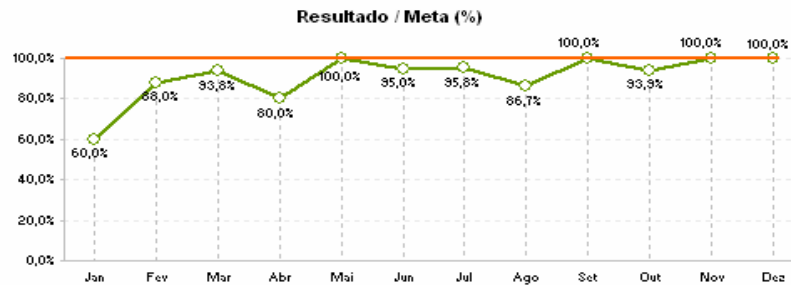
Anexo IV: Planilha de acompanhamento de resultados dos indicadores

Programa de Qualificação Institucional

	<b>Indicador:</b>	<b>Nome do Indicador</b>			<b>Gerência / Diretoria:</b>	xxxxxxxxxx
	<b>Meta:</b>	100%	<b>Fórmula:</b>	<b>Fórmula do Indicador</b>		

Acompanhamento de Resultados

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total 2008
Nº de processos inscritos em dívida ativa	18	22	30	32	16	19	23	39	41	31	20	15	<b>306</b>
Nº de processos com parecer favorável a inscrição na dívida ativa	30	25	32	40	16	20	24	45	41	33	20	15	<b>341</b>
Resultado / meta (%)	60,0%	88,0%	93,8%	80,0%	100,0%	95,0%	95,8%	86,7%	100,0%	93,9%	100,0%	100,0%	<b>89,7%</b>
Situação	☹	☹	☹	☹	☺	☹	☹	☹	☺	☹	☺	☺	☹



Dificuldades Encontradas	Soluções

Observações