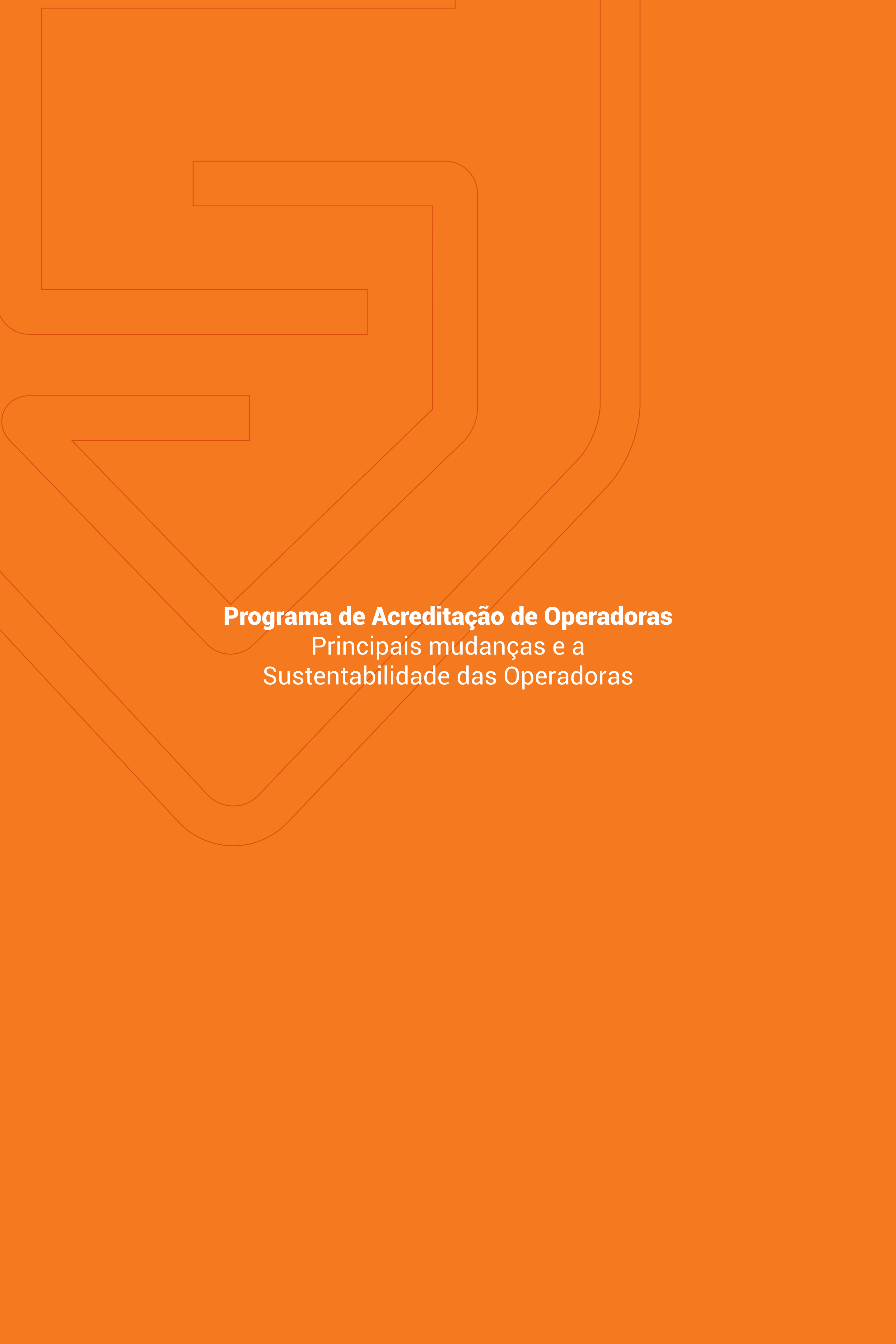


Programa de Acreditação de Operadoras

PRINCIPAIS MUDANÇAS E
A SUSTENTABILIDADE DAS
OPERADORAS



Grupo
GIOVANONI



Programa de Acreditação de Operadoras
Principais mudanças e a
Sustentabilidade das Operadoras

S U M Á R I O

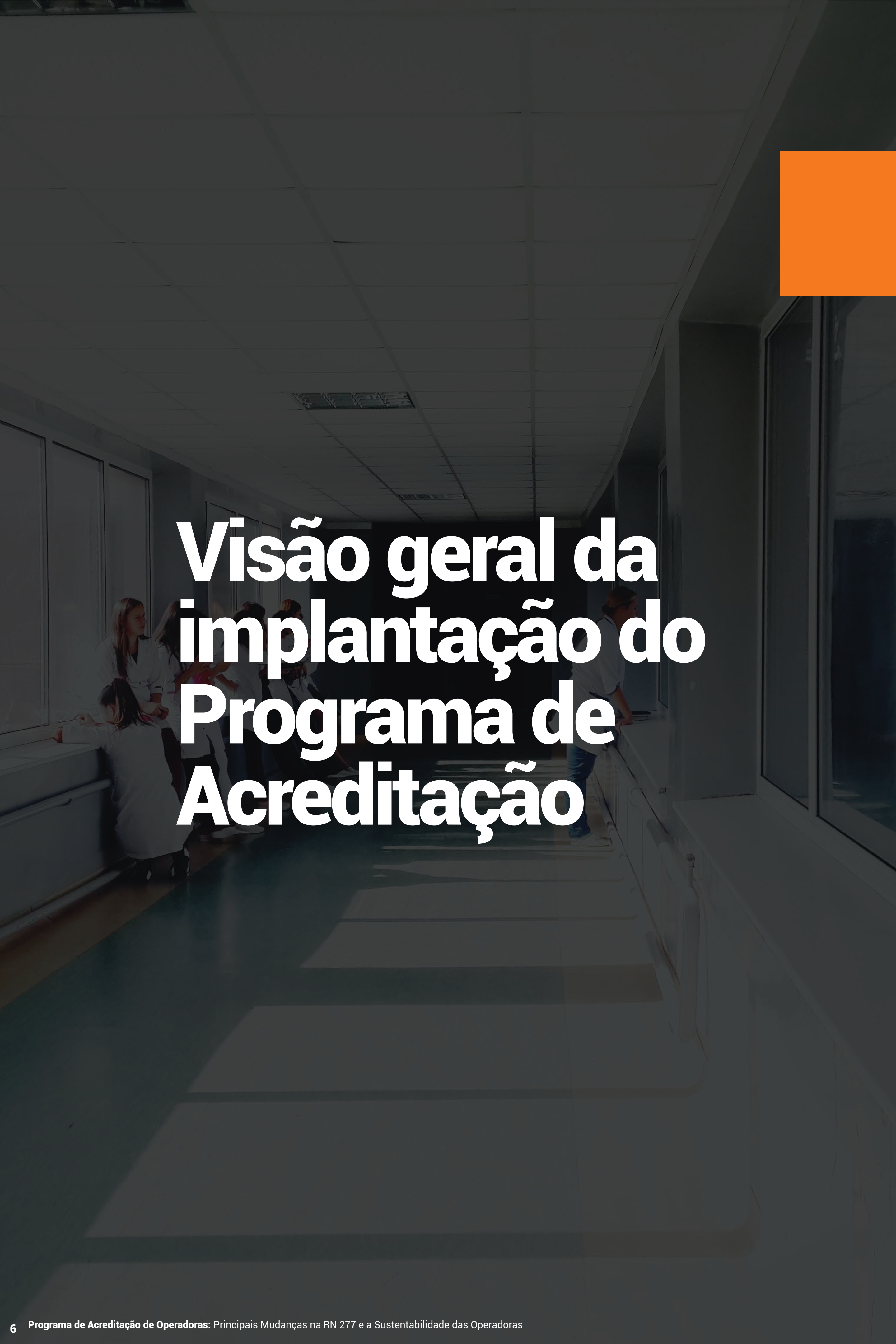
Introdução.....	5
Visão geral da implementação do Programa de Acreditação.....	6
Aspectos relevantes da revisão do Programa de Acreditação para OPS.....	8
Principais mudanças.....	10
Dimensões do Programa de Acreditação.....	12
Benefícios com a implementação da Acreditação.....	14
Principais desafios para OPS para implantação da nova versão do Programa de Acreditação de Operadoras.....	17
Como fazer a transição para a nova versão.....	18



O Programa de Acreditação de Operadoras de Planos de Saúde instituído pela Agência Nacional da Saúde – ANS, tem por objetivo qualificar a prestação de serviços e reduzir os custos, além de proporcionar uma melhor experiência ao beneficiário.

A nova versão do Programa foi publicada recentemente (RN 452, de 09 de março de 2020, publicada no Diário Oficial em 25/03/2020), após meses de estudos. O Grupo de Trabalho coordenado pela ANS, foi formado por diversos profissionais, como:

- Acreditoras;
- Representantes das operadoras;
- Demais entidades empenhadas na revisão dos itens avaliativos.



Visão geral da implantação do Programa de Acreditação

A implantação do Programa de Acreditação de operadoras têm contribuído significativamente com a melhoria dos processos, com a cultura de registro e na organização das atividades e atribuições, oportunizando o desenvolvimento da gestão da operadora.

Mas o que mais chama atenção é a melhoria no inter-relacionamento dos processos, oportunizando a melhoria contínua dos padrões de trabalho, que aperfeiçoam ainda mais as práticas implementadas, tornando perceptível a interdependência das áreas e reduzindo retrabalho.

Outro fator relevante que estamos observando na implantação da acreditação pela operadora é o baixo conhecimento técnico sobre a interpretação dos itens avaliativos e o engajamento das lideranças para o projeto. Sem o compromisso dessas pessoas, em especial a **Alta Direção e Lideranças**, o retorno do investimento é baixo.

A compreensão profunda dos itens avaliativos é fundamental para desenhar processos adequados ao porte da operadora e viáveis de serem implantados conforme sua estrutura e alinhamento estratégico.

Outro aspecto preponderante é o engajamento da diretoria, sem a qual o processo não avança. Implantar o Programa de Acreditação sem a dedicação e suporte da diretoria e lideranças é “jogar dinheiro fora” pois não trará ganho para o negócio.

Por outro lado, se diretoria e lideranças estiverem engajados e comprometidos com a acreditação, tratarão o tema como prioritário e analisarão com cuidado cada item para encontrar a melhor forma de implementá-la. Não há “receita de bolo” e modelo único para implantar a acreditação. O importante é considerar o perfil da operadora, a cultura organizacional, o nível de maturidade da gestão e os recursos disponíveis. Com um projeto bem estruturado, com metodologia e cronograma definido, tudo fica mais fácil e possível de ser executado.

Isto é sustentável, pois será um processo construído à várias mãos, aplicado na íntegra e melhorado continuamente.

Do contrário são só documentos, sem análise, que oneram custo e não geram valor ao negócio. Desta forma não se sustenta e não traz benefícios à operadora. Além disso, gera insatisfação nas equipes, desinteresse pelo assunto e um certo nível de estresse com impacto na baixa produtividade, gerando um círculo vicioso prejudicial à empresa e aos seus profissionais.

Aspectos relevantes da revisão do Programa de Acreditação para OPS:

Um dos aspectos mais relevantes da revisão do Programa de Acreditação deve-se ao fato da classificação dos itens avaliativos em: **Essencial, Complementar e Excelência**.

Um fato importante é que a operadora deve atender 100% dos itens essenciais e atender aos itens complementares e de excelência de forma a totalizar no mínimo 70 pontos em cada dimensão.



Os itens **Essenciais** são condição sine qua non para pontuar o requisito. Se um item essencial não for atendido à OPS, o mesmo irá pontuar zero em todo requisito.



Os itens **Complementares** são boas práticas recomendáveis e, se cumpridos, elevam a pontuação do requisito.



Os itens de **Excelência** são práticas pouco disseminadas no setor e de maior dificuldade de consecução. O cumprimento de 80% dos itens de excelência é uma das exigências para a operadora conquistar a Acreditação Nível I - Ouro.



Principais mudanças

A Pontuação

Uma mudança relevante refere-se à metodologia de pontuação dos requisitos. Na RN 277/2011, havia a possibilidade de pontuar os itens avaliativos de forma parcial, ou seja, quando não atendia ao tempo de prática (mais de 12 meses), por exemplo, pontuava 50% do item. Neste caso havia a possibilidade de pontuar 5 pontos (metade da pontuação total do item).

Na nova versão, só será possível pontuar como **Conforme** ou **Não Conforme**, não havendo possibilidade de parcialidade. Neste caso, se a operadora não evidencia o atendimento completo ao item, vai pontuar como **Não Conforme**, zerando o mesmo.

É essencial compreender que, para fins de pontuação, o item terá duas possibilidades de avaliação:

Conforme = 1 ponto;
Não Conforme = 0.

Será considerado "**conforme**" o item que obtiver o seguinte desempenho:

- Cumprir o escopo do item (adequação e disseminação);
- Tempo de implantação superior a 12 meses.

Atenção

Se um item essencial não for atendido como **Conforme**, a totalidade do requisito será zerado.

B Pré-requisitos

Outra mudança importante é a definição clara dos pré-requisitos para candidatura ao Programa de Acreditação de Operadoras, os quais estão apresentados abaixo:

- I. Ter registro ativo como OPS na ANS
- II. Não estar em uma das seguintes situações:
 - a. Plano de recuperação assistencial;
 - b. Plano de adequação econômico-financeira;
 - c. Regime especial de direção técnica;
 - d. Regime especial de direção fiscal;
 - e. Processo de liquidação extrajudicial;
 - f. Intervenção fiscalizatória;
 - g. Ter se posicionado na faixa 3 (três) do monitoramento da garantia de atendimento 2 (duas) vezes consecutivas nos 12 (doze) meses anteriores à avaliação de conformidade, de acordo com a IN DIPRO 48/2015 e suas alterações posteriores.
- III. Possuir IDSS e dimensões igual ou maior à 0.6.
- IV. Não possuir Auditoria Independente das demonstrações contábeis com parecer adverso ou com abstenção de opinião do último exercício disponível.

As operadoras de planos privados de assistência à saúde perderão a Certidão de Acreditação a qualquer tempo, caso descumpram quaisquer dos requisitos previstos.

Dimensões do Programa de Acreditação

Na RN 277/2011, tínhamos 7 dimensões e 147 itens avaliativos. Na nova versão, RN 452/2020, são 4 dimensões e 168 itens avaliativos. Além disto também estarão contemplados os anexos da RN 443/2019 no processo de auditoria externa. As 4 dimensões da nova versão são:

Dimensão 1 **Gestão Organizacional**

É a dimensão mais robusta contemplando 78 itens avaliativos e dividida em 8 requisitos (na versão 2011, recebiam o nome de Sub-dimensões).

Os requisitos desta dimensão são:

- 1.1. Planejamento e Gestão Estratégica;
- 1.2. Sistema de Governança Corporativa;
- 1.3. Política de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Lideranças;
- 1.4. Tecnologia da Informação;
- 1.5. Política de Segurança e Privacidade das Informações;
- 1.6. Gestão de Riscos Corporativos;
- 1.7. Sustentabilidade da Operadora;
- 1.8. Programa de Melhoria da Qualidade.

Dimensão 2 **Gestão da Rede Prestadora de Serviços de Saúde**

Esta dimensão contempla 4 requisitos, que são:

- 2.1. Acesso do beneficiário à Rede Prestadora de Serviços de Saúde;
- 2.2. Estrutura da Rede Prestadora com base na Atenção Primária à Saúde – APS;
- 2.3. Relação e Contratualização com a Rede Prestadora de Serviços;
- 2.4. Mecanismos de Regulação.

Nesta dimensão são 4 requisitos que contém 22 itens avaliativos.

Dimensão 3 **Gestão em Saúde**

Contempla 5 requisitos que são:

- 3.1. Política de Qualidade da Atenção à Saúde e Segurança do Paciente;
- 3.2. Coordenação e Integração do Cuidado;
- 3.3. Programa de Gestão do Cuidado de Condições Crônicas de Saúde;
- 3.4. Assistência Farmacêutica;
- 3.5. Modelos de Remuneração baseado em Valor .


Nesta dimensão temos um total de 40 itens avaliativos.

Dimensão 4 **Experiência do Beneficiário**

Formada por 4 requisitos, que são:


- 4.1. Disponibilização de informações ao beneficiário;
- 4.2. Canais de Comunicação com Beneficiário – resposta às demandas (REATIVO);
- 4.3. Canais de Comunicação com Beneficiário – disponibilização de informações (PROATIVO)
- 4.4. Pesquisa de Satisfação de Beneficiários .

Os 4 requisitos contemplam um total de 28 itens avaliativos.



Resumindo, as 4 dimensões, são subdivididas em 21 requisitos e estes contemplam 168 itens avaliativos. Os itens avaliativos estão classificados em 75 itens essenciais, 49 itens complementares e 44 itens de excelência.

DIMENSÃO	REQUISITOS	ITENS
Gestão Organizacional	8	78
Gestão da Rede Prestadora de Serviços de Saúde	4	22
Gestão em Saúde	5	40
Experiência do Beneficiário	4	28
Total	21	168



Benefícios com a implantação da Acreditação:

Nossa experiência na implantação dos projetos de Acreditação tem demonstrado vantagens importantes para a operadora. Destacamos alguns benefícios:

A Impacto no IDSS

A implantação do programa de acreditação tem impacto relevante no resultado do IDSS – Índice de Desempenho da Saúde Suplementar, mais conhecido como a “nota das operadoras”.

No IDSS 2018 (ano base 2017), as dimensões que medem a **qualidade da atenção à saúde**, a **garantia de acesso aos serviços** e a **sustentabilidade no mercado** ganharam mais peso.

A **qualidade da atenção à saúde** do IDSS é aprimorada quando são cumpridos os itens avaliativos relativos à promoção da saúde dos beneficiários, bem como os itens relativos ao gerenciamento de pacientes crônicos e complexos, constantes no Programa de Acreditação.

Além disto, a avaliação e qualificação da rede prestadora (exigido na dimensão 2 do Programa de Acreditação), também contribui para a qualidade da atenção à saúde.

É um conjunto de itens avaliativos que analisados com profundidade e implantados com seriedade pela operadora, conferem um novo patamar de gestão à operadora.

O processo de tratamento efetivo/resolutivo das reclamações dos

clientes correlacionado ao processo de dimensionamento e suficiência da rede e ao programa de relacionamento e avaliação dos prestadores de serviços, solicitados na dimensão 2 do programa, contribuem para a **garantia de acesso aos serviços**.

Se a operadora estiver adequando seus processos aos requisitos da acreditação, provavelmente estará desenvolvendo um Programa de Evasão de Beneficiários e um Sistema de Gerenciamento da Rentabilidade dos Contratos, ambos contribuem para a sua **sustentabilidade no Mercado**.

A apresentação realizada pelo diretor da DIDES/ANS, Dr. Rodrigo Aguiar, confirmou o que foi divulgado no portal da ANS, de que as operadoras acreditadas têm uma nota maior no IDSS, bem como um índice menor de dispersão entre as notas destas operadoras, evidenciando que implantar a Acreditação é um fator relevante para a melhoria do Desempenho da Operadora.

A capacidade de se adequar rapidamente às mudanças e exigências legais é outro diferencial das operadoras acreditadas.

B Desenvolvimento das pessoas e dos processos

A oportunidade vivenciada pela Giovanoni na implantação de projetos de Acreditação nas Operadoras, têm demonstrado a grandeza no que diz respeito ao crescimento profissional das pessoas em termos de conhecimento técnico, postura profissional, maturidade gerencial e espírito de equipe.

Os requisitos são inter-relacionados e permeiam várias áreas da operadora. Isso faz com que os profissionais interajam mais e cresçam, conhecendo outros processos e aprofundando sua visão sobre as atividades dos seus colegas e também do negócio. Tudo isso desenvolve a

empatia e promove uma interação mais efetiva entre as áreas complementares.

O impacto da mudança no modelo mental e fortalecimento do pensamento sistêmico permitem a melhor compreensão das pessoas sobre a interdependência dos processos, inter-relacionamento das práticas e necessidade de horizontalização na gestão.

Este ganho é intangível, e só é percebido pelas operadoras que já passaram por este processo e implementaram as adequações de forma planejada e com apoio metodológico para promover o processo de aprendizagem.

C Promoção do Pensamento Sistêmico

A implantação do Programa de Acreditação de Operadoras permite a compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização. Além disto, a operadora amplia seu relacionamento com o ambiente externo e os diversos

atores da saúde (rede médica, prestadores de serviços de saúde, órgãos reguladores, sociedade, profissionais etc).

Desenvolver o pensamento sistêmico nos diversos níveis hierárquicos é outro ganho intangível do Programa de Acreditação.

D Sustentabilidade

A implementação efetiva do Programa de Acreditação de Operadoras é um Sistema de trabalho que assegura a sustentabilidade e permanência das operadoras no Mercado de saúde suplementar.

O conjunto de dimensões, requisitos e itens que compõem a versão atualizada do Programa de Acreditação, está muito alinhado às melhores práticas de gestão das empresas *Class World*, bem como aos requisitos do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, configurando-se em outro ganho sistêmico para a empresa.

Desta forma, as operadoras que levarem a sério o processo de

implementação da Acreditação, terão muitas chances de permanecerem no mercado de saúde suplementar com sustentabilidade.

A felicidade das pessoas envolvidas no projeto, o entusiasmo com cada processo novo implantado, a alegria da geração de resultados, a confiança no seu potencial a cada novo padrão descrito e a certeza de que a cultura desta organização está mais desenvolvida são ativos intangíveis decorrentes da Acreditação. É o círculo virtuoso do aprendizado contínuo e geração de valor, assegurando a sustentabilidade do negócio.

E ROI da Acreditação

O Retorno do Investimento na implantação do Programa de Acreditação mensurado em uma operadora de médio porte acreditada com o apoio do Grupo Giovanoni foi de 8,7%. Consideramos um retorno importante para o negócio tendo em vista que estes ganhos permanecem e continuam gerando

resultado para a operadora pela melhoria de processos, desenvolvimento de cultura de gestão orientada para resultados e desenvolvimento do capital intelectual. Além do retorno financeiro, os ganhos intangíveis em termos de desenvolvimento do capital intelectual são muito relevantes e perenes.

Principais desafios da OPS para implantação da nova versão do Programa de Acreditação de Operadoras:

- **Modelo integrador e sistêmico:** isto será uma grande oportunidade para a operadora, pois o modelo de saúde brasileiro é fragmentado, gerando custos elevados e morosidade no atendimento ao cliente. Com a nova versão do Programa de Acreditação será essencial repensar as interdependências dos processos e compreender as interações entre os diversos departamentos tendo como foco a centralidade no cliente;
- **Engajamento da alta direção e lideranças na gestão organizacional;**
- **Gestão Médica** - novos modelos de remuneração baseada em valor - **fee for service** precisa ser substituído por um modelo que estimule a qualidade com baixo custo (valor), evitando o subtratamento e o superfaturamento;
- Atuação **proativa** no desenvolvimento da **gestão orientada** por processos
- Atenção aos **aspectos essenciais** para a **sustentabilidade da OPS**, gerenciamento dos índices relevantes para a sustentabilidade da operadora com atenção especial às exigências normativas.

Destacam-se os indicadores relativos à:

- Margem de Solvência;
 - Liquidez Corrente;
 - Sinistralidade;
 - Inadimplência;
 - Evasão de beneficiários;
 - Margem líquida;
 - Grau de endividamento;
 - Patrimônio líquido;
- Sistematização da análise e gestão dos recursos de forma eficaz e alinhada ao plano estratégico da operadora.

Como fazer a transição para a nova versão

Para que a operadora possa se preparar e planejar a transição da RN 277 para a nova versão, é preciso conhecer as dimensões, compreender os requisitos e itens avaliativos, principalmente pelos profissionais que irão conduzir o processo de transição no ambiente interno da operadora. Salienta-se ainda que este processo só tem sucesso quando este conhecimento permeia as lideranças e pessoas chaves na administração da operadora e dos serviços ofertados aos clientes, sejam eles próprios ou terceirizados.

A tutela e suporte da diretoria e gerências para aprovar e assegurar a implantação efetiva das políticas, diretrizes e padrões de trabalho é fator crítico de sucesso no processo de acreditação.

A experiência do Grupo Giovanoni na implantação do Programa, têm demonstrado que o mais adequado é iniciar pela realização de um diagnóstico no sistema gerencial da operadora. Esse diagnóstico tem o intuito de identificar as lacunas que deverão ser trabalhadas pela equipe interna sob o ponto de vista de documentação (Políticas, POP, Instruções de Trabalho e Formulários).

A metodologia do **Grupo Giovanoni** contempla a elaboração de um **Plano de Melhoria** para atendimento dos itens avaliativos, com base no diagnóstico que identifica as lacunas, oportunidades de melhoria e forças do sistema gerencial da operadora.

Na construção desse plano de melhoria, são envolvidas lideranças e pessoas chaves na execução dos processos a fim de comprometer e engajar os envolvidos na descrição de documentos, redesenho de processos e sistematização do gerenciamento da rotina.

Após a elaboração do **Plano de Melhoria**, os mesmos são executados e monitorados de forma a assegurar que a integridade do item avaliativo esteja documentada e implementada.

A realização de auditorias internas asseguram a verificação do cumprimento do padrão de trabalho e permitem o aperfeiçoamento contínuo dos processos da cadeia de valor.

A efetividade da metodologia do Grupo Giovanoni está evidenciada pelo alcance de 100% de clientes contratantes deste serviço, com Certidão de Acreditação.



S O B R E O A U T O R

Ana Giovanoni - CEO do Grupo Giovanoni, consultora em Desenvolvimento Organizacional, especialista da FNQ, Certificada CMC e com vasto conhecimento em Acreditação de Operadoras e Serviços de Saúde.



Conheça o Grupo Giovanoni e saiba ainda mais sobre a importância da Qualidade na Gestão das Operadoras de Planos de Saúde

S A I B A M A I S

Atendimento gratuito pelo **WhatsApp Business** no número **(51) 3726-3394**.
Se preferir falar com um consultor envie sua solicitação para **(51) 9 9154-6448**.



Gruppo
GIOVANONI

 [grupo_giovanoni](#)

 [grupogiovanoni](#)

 [grupogiovanoni](#)