

**TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS: DE UM PROCESSO BUROCRÁTICO
PARA UMA CULTURA EFETIVA NAS OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE**

BRUNA COLANTONIO NAGASHI

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:
não se aplica

TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS: DE UM PROCESSO BUROCRÁTICO PARA UMA CULTURA EFETIVA NAS OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE

1. INTRODUÇÃO

A saúde suplementar no Brasil é um mercado relativamente novo. Foi constituída formalmente no ano de 1998, com a entrada em vigor da lei nº 9.656, que dispõe sobre os planos de saúde e no ano seguinte, foi instituída a ANS com o objetivo de regular esse mercado.

Por ser um mercado novo, não é de se estranhar que as ações para sua regulação estejam tomando força nos dias de hoje, como podemos observar com a publicação da Resolução Normativa nº 443 em 2019, que dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de planos de assistência à saúde. Essa resolução traz às operadoras a necessidade de gerenciar seus riscos. Matéria essa que, desde o final dos anos 1980 apresentou diversas iniciativas de legisladores, instituições privadas e comitês internacionais, tendo sido implementadas de forma a buscar maior segurança, transparência e convergência às operações de empresas com capital aberto, instituições financeiras e seguros (Lei Sarbanes-Oxley, Acordo - e Novo Acordo - de Capitais da Basiléia, Solvência I e II) exigindo um alto grau de investimento em pessoas e processos para sua adaptação (Zacharias, 2006).

Uma vez que esse tema - Gestão de Riscos - é trabalhado em diversos mercados há mais de 25 anos, entende-se que as operadoras têm a oportunidade de aprender com os erros cometidos por outras empresas no momento da implantação da estrutura para atender às exigências do órgão regulador e, para isso, uma questão deve ser respondida: a forma como a implantação dessa estrutura tem sido realizada até os dias de hoje, traz benefícios e gera valor para as empresas e seus colaboradores? Como podemos fazer isso de forma diferente?

Este trabalho tem como objetivo central propor um processo de aculturação da gestão de riscos visando a geração de valor às operadoras e seus colaboradores, demonstrando uma forma de implantar a gestão de riscos de maneira efetiva e sustentável, não visando apenas o atendimento ao órgão regulador.

2. CONTEXTO

A gestão de risco deve ser baseada em julgamentos subjetivos de especialistas, embasados por conhecimento histórico, dados úteis e modelos probabilísticos que representem a realidade, principalmente em períodos de crise. Ela deve considerar o passado que pode ser repetido de modo similar no futuro, o que poderia ter acontecido e não se materializou e o que nunca ocorreu e é plausível que ocorra (Monteiro, 2018).

Embasando-se no conhecimento obtido nos últimos anos, as operadoras podem se preparar e adequar suas operações para gerenciar os riscos de forma efetiva. Porém, visando a melhoria contínua dos processos, é necessário que sejam desenvolvidas novas formas, mais práticas e menos burocráticas. Essa transformação deve acompanhar as necessidades apresentadas nesse novo mundo, adequadas às exigências das novas gerações, visando atender aos desafios que as empresas enfrentarão num futuro próximo.

Conforme Magalhães (2017), um dos grandes desafios das empresas na atualidade é tornar suas forças de trabalho adequadas às suas estratégias atuais e futuras, contando com um mercado que exige novas e diferenciadas competências. Contudo, a empresa que não tem essa informação clara e concisa em suas mãos pode ter uma série de problemas com desempenho, engajamento, rotatividade nas áreas e, claro, impactos diretos no alcance de metas. Então, como solucionar a questão?

Para que as operadoras possam se adequar e conciliar os desafios apresentados com as exigências do órgão regulador, é necessário avaliar tanto o mercado atual no qual estão inseridos como as possibilidades metodológicas disponíveis, adaptando-as à sua realidade.

2.1. O mercado e as principais empresas

Segundo o IESS – Instituto de Estudos de Saúde Suplementar (2014), o SUS – Sistema Único de Saúde, foi instituído a partir da Constituição Federal brasileira de 1988 que estabeleceu uma política de saúde com acesso universal e igualitário. O acesso proveniente de gastos privados ocorre por meio da contratação de planos de saúde ou do desembolso direto, que se trata de pagamento direto na ocasião do consumo do bem ou serviço de saúde.

Os planos privados de saúde constituem, conjuntamente com sua rede, própria ou credenciada, de prestadores de serviços de saúde, o denominado setor de saúde suplementar. Esse setor é representativo no Brasil, em função principalmente da sua abrangência em termos de população atendida, da infraestrutura de serviços instalada e dos recursos financeiros movimentados.

Nos últimos anos, devido às altas taxas de desemprego do país, bem como a crise enfrentada, observou-se grande evasão de beneficiários dos planos de saúde, tendo sido identificado, segundo Vialli (2018), a perda de 6,2% de usuários de planos de saúde nos últimos 4 anos. Considerado um mercado de concorrência acirrada, segundo mesmo autor, para garantir sua sobrevivência, as operadoras cortaram seus custos, investiram em tecnologia e verticalizaram suas redes de atendimento. Mesmo no período mais difícil, foram observadas operadoras que ajustaram seus custos, ofertaram produtos mais eficientes e conseguiram crescer.

E nesse cenário de crescimento, encontram-se as grandes operadoras atuais como Bradesco Saúde, Amil e Hapvida, que apresentaram crescimentos que variaram de 6% a 19% no último ano e encontram-se no mesmo momento quanto à gestão de seus riscos e a implantação de uma operação eficiente.

2.2. Caracterização da Oportunidade

Por ser um mercado em ascensão e cada vez mais regulado pela ANS, as operadoras estão profissionalizando cada vez mais seus processos e apresentam a necessidade de gerenciar, de forma mais efetiva e clara, os seus riscos. De encontro a essas novas exigências e à regulamentação do demais mercados, como o Financeiro e de Seguros, foi publicada a RN 443 pela ANS, que dispõe sobre a adoção de práticas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, visando à sustentabilidade do setor de saúde suplementar.

Segundo Monteiro (2018), a administração de riscos surgiu como uma nova área do conhecimento e causou profunda mudança econômica no mundo. A administração de risco existe para gerenciar incertezas do futuro de modo a minimizar perdas potenciais severas.

Por mais que a gestão de riscos tenha em si, valor agregado para as empresas, a visão que transparece ao mercado, é a de um sistema burocrático e, conforme Pardini (2017), muitas organizações criam resistência devido a experiência negativa com o processo, consequência da inabilidade na implantação e/ou na gestão do processo de gerenciamento de riscos. Alguns profissionais acreditam que a gestão de riscos se resume em ter apenas algumas planilhas, preenchidas de forma automatizada, o que é um grande engano.

A visão de sistema burocrático impactou, por muito tempo, de forma negativa a gestão de riscos, porém observa-se a oportunidade de transformação nas formas de implantação e gerenciamento desse processo, tornando-o mais amigável, agregando valor à todas as camadas da organização, tornando-se parte da cultura das empresas.

A cultura adequada possibilita aos colaboradores, conselho, diretoria e aos membros da liderança confiar que serão realizadas as escolhas certas em situações difíceis. Atualmente, os acionistas, os reguladores, a mídia e até mesmo os clientes questionam cada vez mais para entender melhor como a cultura influencia a tomada de decisões e os riscos assumidos.

Considerando que hoje as operadoras deverão adequar suas operações para atender à norma do órgão regulador, criando uma estrutura para o gerenciamento efetivo de seus riscos, o que tende a trazer benefícios diretos para empresa, seus colaboradores, sócias e clientes, observa-se a oportunidade de fazê-lo de uma forma estruturada onde esses benefícios sejam percebidos por todos os envolvidos na cadeia de suprimentos da gestão de riscos, melhorando a forma como essa ferramenta é vista hoje.

Porém, como a atual gestão de riscos pode ser transformada de um sistema burocrático para uma cultura efetiva dentro das operadoras de planos de saúde?

O presente trabalho tem como objetivo geral estruturar uma proposta para aproveitamento da oportunidade de transformação da gestão de riscos em uma cultura efetiva nas operadoras por meio da criação de valor aos colaboradores, visando a geração de benefícios para os principais *stakeholders* envolvidos, sendo eles:

- Colaboradores - empoderamento quanto as atividades realizadas, responsabilização ética, sinergia de valores, diminuição das incertezas e custos relacionados à gestão e maior efetividade no atendimento ao órgão regulador;
- Sócias - redução dos valores de multas pagar ao órgão regulador e redução de custos e despesas operacionais relacionadas a erros, omissões e desvios;
- Clientes - entrega do serviço contratado com maior qualidade e assertividade, atendimento às demandas e diminuição de reclamações e melhora na percepção de valor da empresa e dos serviços prestados.

3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Para que fosse possível responder ao questionamento realizado no início deste trabalho, foram obtidas por meio da coleta de dados secundários, que segundo Mattar (1996), são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados, visando avaliar o perfil dos colaboradores dentro das empresas, analisando o quanto estão suscetíveis a seguir padrões, atender a regras e tomar as atitudes corretas frente aos riscos.

Por se tratar de um questionamento voltado para adequação de uma cultura empresarial, observou-se a necessidade de avaliar o perfil dos colaboradores das empresas, afim de verificar o quanto estão abertos e propensos a se adequar para gerenciar os riscos da organização, transformando esse processo em atividades intrínsecas às suas responsabilidades diárias.

Para isso, foi avaliado, como fonte principal, o Estudo sobre Perfil Ético dos profissionais brasileiros, elaborado pela ICTS (2017), que tem como objetivo identificar o grau de flexibilidade moral dos profissionais utilizando o método de coleta de dados por meio de questionários e entrevistas, considerando um público de 6.277 profissionais de 146 empresas localizadas no território brasileiro.

O perfil dos profissionais entrevistados demonstra limitação quanto ao público, tendo mais de 60% de pessoas do sexo masculino, sendo este o único dado que pode trazer limitações para o resultado da pesquisa.

Foram analisados seis diferentes tipos de ameaças corporativas, considerando pagamentos e recebimento ilícitos, apropriação indébita de ativos, gratificações indevidas, tratamento de informações confidenciais, convivência com atos antiéticos, não conformidade com procedimentos e atitude frente a erros, que podem ser traduzidas em riscos para as empresas de uma forma geral, classificadas de acordo com níveis de flexibilidade moral pré-determinados, como apresentado na Figura 1:



Figura 1 - Níveis de flexibilidade moral

Fonte: Perfil Ético dos Profissionais Brasileiros – ICTS (2017)

Após a análise das respostas obtidas, obteve-se como resultado consolidado do estudo, que 14% da população pesquisada possui flexibilidade moral que varia entre MédiaAlta e Alta, tendo maior tendência a agir de forma irregular, em desacordo com os valores, políticas e normas das empresas, porém 86% da população possui uma flexibilidade moral entre média e baixa,

representando maior intenção de agir de forma correta, aderir às normas da empresa e não apresentando a necessidade de controles externos robustos para sua gestão.

O aprofundamento e estudo dessa população viabiliza a transformação da cultura organizacional, focada em gerenciamento de riscos, responsabilização ética, empoderamento e autonomia, uma vez que, sem a adesão dos colaboradores, torna-se inviável a mudança efetiva de uma cultura organizacional. Segundo Marques (2016), para efetivar o processo de mudança, é necessário compreender que a cultura se mantém viva por meio de regras e regulamentos tangíveis e mitos e histórias intangíveis. Por isso, a sua alteração envolve conceitos humanos profundos, capazes de produzir reações emocionais que podem desmotivar os funcionários.

Em adição à análise realizada, foram pesquisadas metodologias que auxiliassem na transformação efetiva da cultura, sendo identificadas, por meio da leitura de artigos disponibilizados na internet, formas de empoderamento dos colaboradores que visam proporcionar maior efetividade na implantação de ações, retornos mais rápidos e aumento da motivação destes.

Com base nessas pesquisas, também de dados secundários, observou-se o uso do *Empowerment* (empoderamento) nas empresas, sendo essa, segundo Pôncio (2017), uma abordagem a projetos de trabalho que se baseia na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos colaboradores na administração das empresas, por meio de uma técnica gestão baseada na descentralização de poder e autonomia de tomada de decisões, que visa maior participação da equipe em atividades organizacionais.

Importante destacar que, ainda segundo Pôncio (2017), o empoderamento parte da ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar ativamente da organização.

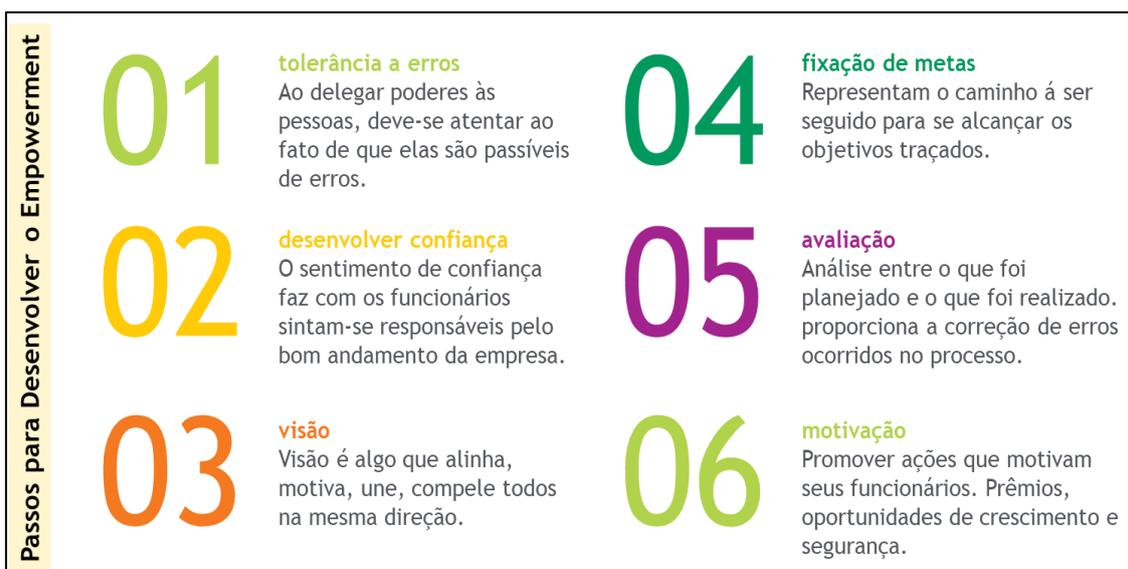


Figura 2 - Passos para desenvolver o Empowerment

Fonte: Araújo (2001)

O processo de desenvolvimento do empoderamento dos colaboradores dentro das empresas, pode ser entendido de acordo com a proposta apresentada por Araújo (2001), como mostra a Figura 2.

A utilização de equipes autogeridas e a adoção de sistemas orgânicos de administração e culturas participativas e abertas nas organizações significam que estas estão tentando difundir e compartilhar o poder com todos os seus membros, abrindo mão do controle centralizado, e isto parece ser a solução viável que promove rapidez, flexibilidade e capacidade de decisão da organização.

Com base nos dados coletados, é possível concluir que, segundo Santos (2015), o *empowerment* garante às organizações e seus colaboradores maior união, entusiasmo, comprometimento com a visão, missão e os objetivos organizacionais, além de criar um ambiente propício a novas descobertas.

Vislumbra-se a oportunidade de transformar a gestão de riscos por meio do empoderamento dos colaboradores que possuem perfil, dentro de suas organizações, para responder a esta técnica, em decorrência da característica ética apresentada, proposta essa a ser estruturada por meio da convergência dos dados coletados e das metodologias identificadas.

4. PROPOSTA PARA APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Para a efetiva criação de valor aos envolvidos na Cadeira de Suprimentos - Gestão de Riscos, representada na figura acima, foi utilizado o processo proposto por Miguel, Marcondes e Caldeira (2018), Figura 3, em que se observa a existência de cinco fases para a efetivação da criação de valor aos clientes, que neste trabalho, são os colaboradores.

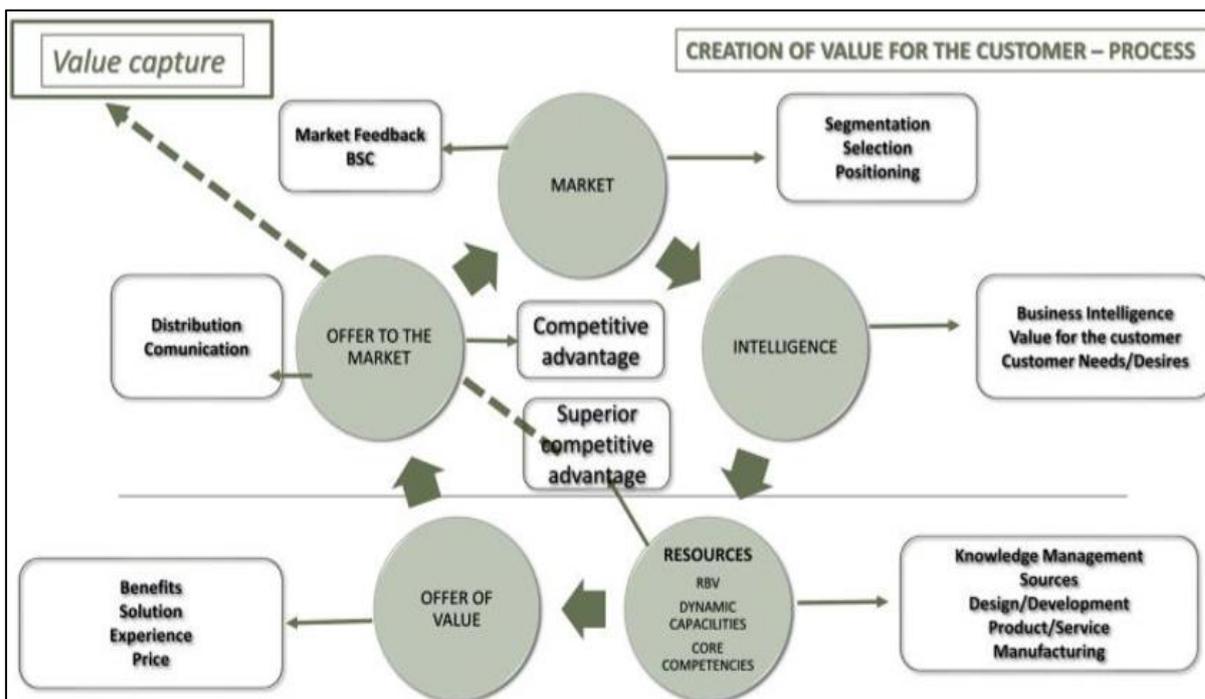


Figura 3 - Processo de Criação de Valor ao Cliente

Fonte: Miguel, Marcondes e Caldeira (2018)

O Mercado, como primeiro passo do processo, que conforme Miguel, Marcondes e Caldeira (2018) possibilita o entendimento dos dois clientes finais – B2B (business to business) e B2C (business to consumer) – como são percebidos e entendidos. Ainda segundo os autores, é necessário que exista uma definição clara do posicionamento da empresa no que diz respeito a abordagem a ser utilizada, sendo ela orientada ao pioneirismo e inovação, voltada para o concorrente ou orientada para o cliente.

Com base nessas definições, a proposta presente neste trabalho é voltada para as empresas que atuam no mercado de saúde suplementar – operadoras – regulamentadas pela ANS, com comercialização para os clientes B2B e B2C, foco da Resolução Normativa 443.

O segundo passo está voltado à inteligência organizacional, que segundo Miguel, Marcondes e Caldeira (2018), pode ser entendida como o conhecimento organizacional que permite à empresa capturar, selecionar, analisar e gerenciar as informações relevantes para a gestão do negócio. Nesta etapa, a empresa deve buscar, por meio de sua inteligência de negócios, informações sobre as características e o comportamento dos clientes.

Como exposto no tópico referente ao Diagnóstico da Oportunidade, foram utilizados para o entendimento da oportunidade dados secundários provenientes de pesquisas e artigos publicados relacionados ao perfil ético dos colaboradores das empresas, bem como metodologias para adequação da cultura de empresas, visando identificar as melhores ferramentas para embasar e propor novas formas de entender e implantar a gestão de riscos em empresas, neste caso, as operadoras.

O levantamento desses itens contribui para o melhor entendimento dos colaboradores das empresas, a tendência que possuem a agir de acordo com regras, de forma ética, diminuindo a probabilidade dos riscos, demonstrando qual o público seria afetado por uma metodologia voltada para capacitação e autonomia, que segundo identificado nas pesquisas, seria representada pelo empoderamento dos mesmos.

Para o passo três do processo proposto, tem-se que, conforme Miguel, Marcondes e Caldeira (2018), a partir do entendimento do que pode se tornar uma oferta de valor para o cliente, é hora de a empresa olhar para si mesma e avaliar seus recursos, visando criar a oferta de valor. Esta etapa envolve o recurso mais nobre e essencial, decorrente do processo de gestão do conhecimento da empresa.

Respondendo a este importante passo, ao avaliar as operadoras e suas estruturas, sabendo-se que, o tema de gestão de riscos surgiu de forma obrigatória apenas no ano de 2019 para as operadoras, observou-se a necessidade de adequação das estruturas internas atuais, por meio da hierarquização ou busca no mercado, de profissionais que possuam capacitação nas matérias relacionadas à gestão de riscos. Porém, não se observou a necessidade de outros recursos que dispenderiam grandes investimentos por parte das empresas, uma vez que o mais importante seria o patrocínio da alta direção a todas as ações necessária para implantação efetiva dessa metodologia.

As operadoras tem em si a capacidade de gerenciar seus riscos, sendo necessário o investimento em seus colaboradores, fato esse que é observado para outras matérias importantes à operação. Porém, essa avaliação deve ser constante para que a criação de valor se mantenha.

Os dois próximos passos, considerando a proposição de valor de forma interna, visam ofertar o valor considerando seus benefícios, soluções e experiências bem como a distribuição e comunicação desses aos clientes.

Importante destacar que, para Miguel, Marcondes e Caldeira (2018), para que a oferta de valor seja eficaz, a organização deve conhecer bem seu público-alvo. Esse conhecimento é fornecido pela inteligência obtida no passo 2. Não é suficiente, no entanto, saber. É necessário interpretar os sinais do ambiente externo, juntamente com o comportamento e percepção do consumidor / cliente, em relação aos seus desejos potenciais e continuamente mudando. No entanto, vale ressaltar que o valor pode ser encontrado em um pacote de benefícios, desde o produto físico, seus aspectos intangíveis (*status*, satisfação, sedução, por exemplo), nível de preços, até o local onde o cliente / consumidor o encontra.

Traduzindo para a realidade do trabalho, tem-se que a solução adotada (item 4.1) venha a atender os dois passos acima mencionados, uma vez que atende os requisitos do que, onde e como fazer para gerar o valor às empresas e seus colaboradores.

O último passo apresentado no processo proposto visa avaliar o retorno do mercado à proposta de valor pretendida, para identificar a sua efetividade. Conforme descrito por Miguel, Marcondes e Caldeira (2018), todas as etapas anteriores produzem um efeito no mercado, quer o produto seja ou não adquirido e, mesmo que essa aquisição ocorra, ele pode oferecer uma resposta negativa na forma de insatisfação. É fundamental que a pesquisa de mercado seja realizada no momento para entender a eficácia da oferta de valor.

Durante avaliação e aplicação do processo proposto de criação de valor, definido e representado na Figura 3, elaborou-se a proposta de solução para aproveitamento da oportunidade definida neste trabalho, visando implantar de forma efetiva a gestão de riscos nas operadoras por meio do acultramento e empoderamento de seus colaboradores.

4.1. Solução adotada

Considerando os dados avaliados neste trabalho, propõem-se a utilização da metodologia de *empowerment* dos colaboradores para transformação da gestão de riscos nas empresas. Ao delegar poder aos colaboradores, demonstrando a responsabilidade ética que possuem sobre seus atos, os impactos causados pelas suas atividades, bem como o reconhecimento devido em decorrência dos trabalhos realizados com excelência, espera-se da empresa uma necessidade menor de controles, o que altera a mentalidade existente da gestão de riscos de algo burocrático para ações diárias e transparentes na operação.

Para a implantação da gestão de riscos nas operadoras, de modo a criar uma cultura que empodere todos os colaboradores com base no processo de empoderamento apresentado no relacionado ao Diagnóstico da Oportunidade, este trabalho traz a proposição de um Processo de Acultramento de Gestão de Riscos, detalhado na Figura 4.

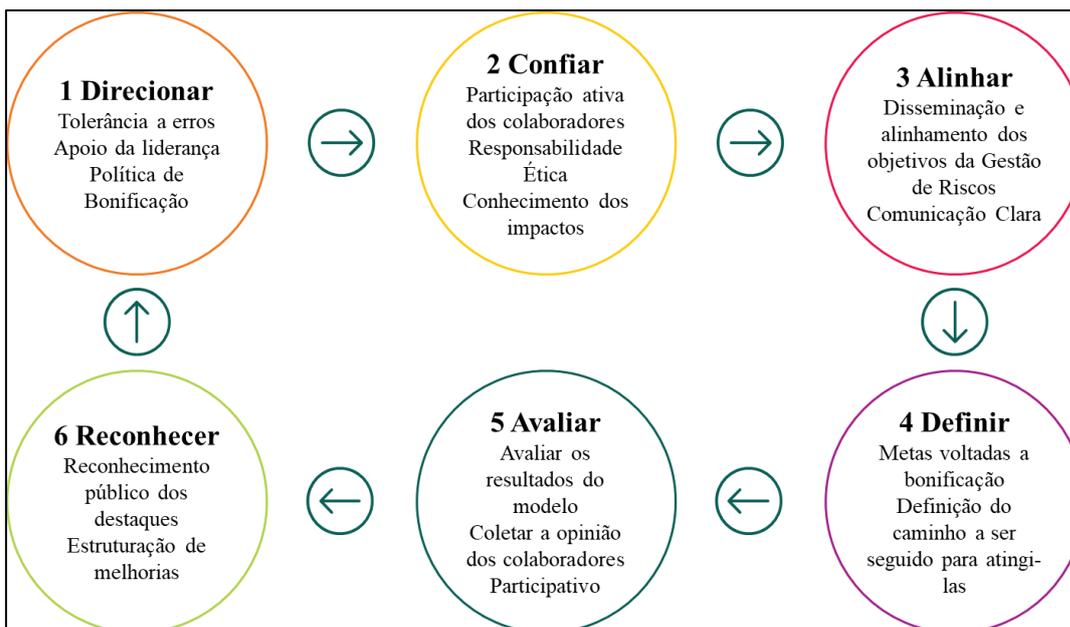


Figura 4 - Processo de Aculturação de Gestão de Riscos

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

1. **Direcionar:** o direcionamento é proveniente da comunicação da empresa para seus colaboradores. Comunicação essa que deve se clara, transparente, focada no apoio às atividades realizadas em prol da gestão de riscos e da responsabilidade e importância de cada um. Para fortalecer a comunicação, recomenda-se a estruturação de uma Política voltada a Benefícios, onde os colaboradores tenham, de forma clara, incentivos para agir de acordo com as regras e o tom da empresa. Não esquecendo que a gestão deve ser feita pelo exemplo. Para Bravin (2013), obviamente a cultura organizacional precisa ser uma cultura democrática para que o colaborador tenha liberdade para colocar seus pensamentos em prática, sem que haja empecilhos. Por esse motivo, o líder precisa apoiar o colaborador, de modo a auxiliá-lo no que o mesmo precisar.
2. **Confiar:** conforme exposto por Vaz (2019) a confiança é uma via de mão dupla. Para funcionar, líder e liderado precisam confiar uns nos outros. Somente a partir disso os resultados serão potencializados. E para que seja possível a construção de um relacionamento baseado na confiança, a empresa precisa propagar uma comunicação clara e transparente, proveniente, principalmente da liderança, onde estejam claros os papéis, responsabilidades e impactos causados por cada colaborador. A participação ativa desses em fóruns de discussão e definição da estratégia da área, os empodera fazendo com que se sintam parte e se responsabilizem por parte das ações necessária para atingir os objetivos.
3. **Alinhar:** para Pati (2013), clareza, objetividade e sinceridade são as características de quem é assertivo. É ser uma pessoa transparente em intenções e colocações. Com base nisso, e focado no alinhamento do objetivo e do porque a empresa precisa gerenciar seus riscos, a empresa deve deixar claro e se comunicar de forma que todos entendam e se sintam parte da gestão de riscos. O alinhamento deve ocorrer de forma recorrente, lembrando que cada um tem um tempo diferente para absorver as informações.

4. **Definir:** as metas são ferramentas importantes para que os colaboradores tenham clareza de onde a empresa espera que eles cheguem e até quando. Segundo artigo A importância de compartilhar os objetivos (2017), as metas são fundamentais para o crescimento das empresas e para engajar os funcionários. O mais importante é lembrar que as metas precisam estar associadas à bonificações (estabelecidas na etapa 1), que não precisam necessariamente estar voltadas para o âmbito financeiro, mas que apresentem ganhos à vida pessoal e/ou profissional do colaboradores. As metas devem ser construídas em conjunto – gestor e colaborador – e devem ser monitoradas e todo desvio realinhado de forma periódica.
5. **Avaliar:** envolver o colaborador no momento da avaliação de suas metas, identificando a efetividade tanto das ferramentas quanto do processo e das metas estipuladas. Rever, conversar e realinhar é parte necessária no processo da gestão de riscos, uma vez que esses sempre vão existir dentro das organizações, mas faz parte da gestão auxiliar na mudança de visão que os colaboradores possuem com relação a eles. Riscos materializados, ou seja, os que ocorreram, devem servir de força motriz para mudanças (ressalvas são válidas quando falamos de riscos intencionais).
6. **Reconhecer:** de acordo com Marques (2019), o reconhecimento é uma das medidas motivacionais mais eficazes na vida de um colaborador. Como avaliado no Estudo sobre Perfil Ético dos profissionais brasileiros, detalhado no capítulo 3, 86% dos colaboradores das empresas possuem perfil voltado a fazer o correto, a serem éticos e quando o são, devem ser reconhecidos por isso. Gerenciar riscos requer que o profissional queira fazer o correto, independente de quem está vendo ou avaliando e ao ter efetividade nessa gestão, a empresa precisa reconhecer seus principais colaboradores, para que sirvam de inspiração e motivem outros a agirem da mesma forma. E nesse mesmo momento, é importante coletar informações para avaliar os colaboradores que não tiveram o desempenho esperado, para que seja possível, em conjunto reavaliar a estratégia e retomar o ciclo.

Com a implantação do processo proposto acima, espera-se que as empresas tenham, a médio e longo prazos, maior confiança em seu quadro de funcionários, a redução de custos de transação em decorrência da diminuição de necessidades de controles para gestão dos riscos, aumento da qualidade dos serviços prestados e manter em seu quadro de funcionários apenas os talentos que tiverem valores sinérgicos aos seus.

Indo de encontro às formas tradicionais de implantação da gestão de riscos, o processo proposto tende a diminuir a burocracia envolvida e percebida, aumentar a responsabilidade dos colaboradores como gestores de riscos e criar uma cultura voltada à ética e tomada de decisões benéficas para a empresa como um todo.

Neste momento importante para a gestão de riscos dentro das operadoras, iniciar sua implantação de forma a transformar uma cultura, diferente das formas realizadas até o momento em grandes empresas, faz com que as possibilidades de sucesso e efetividade aumentem, por angariar a simpatia e disponibilidade dos colaboradores, focando em benefícios mútuos que podem atingir a empresa e seus clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As metodologias disponíveis no mercado para implantação da gestão de riscos focam suas teorias no que as empresas precisam ter para gerir seus riscos, porém não estruturam de forma clara o como elas podem fazer isso de forma efetiva, criando valor aos envolvidos durante a sua realização.

Esse trabalho não pretende desestruturar as metodologias atuais, mas sim complementá-las e torna-las mais próxima à realidade que vivemos, que segundo Cestarolli (2019) muitos empreendedores focam grande parte da sua energia em criar produtos inovadores, mas isso é apenas metade do caminho para o sucesso. O futuro do seu negócio está nas mãos dos seus colaboradores, são eles que vão ditar seu sucesso ou fracasso. A gestão de pessoas é o que mais dói nas empresas. Não é para menos que uma das maiores tendências do futuro esteja ligada ao modo como as organizações lidam com seus colaboradores. Já parou para pensar no quanto a entrada da geração Y no mercado de trabalho mudou a visão de muitas empresas sobre a gestão de pessoas? Se essa geração já gerou muitas dores de cabeça, a geração Z vai trazer uma onda totalmente diferente de gestão e as empresas precisam estar preparadas.

Respondendo ao questionamento inicial apresentado neste trabalho, conclui-se, por meio das análises realizadas, que existem formas de transformar a gestão de riscos, criando uma cultura por meio do empoderamento dos colaboradores e adaptada à realidade atual das empresas, formas essas aqui traduzidas por meio da proposição de um Processo de Aculturação da Gestão de Riscos.

A intervenção proposta neste trabalho proporciona uma solução cuja contribuição social se dá por meio da criação de valor focada na valorização do colaborador como peça chave para a gestão de riscos das operadoras, que se encontram em um desafio, ainda inicial, de implantar uma estrutura que atenda às necessidades do órgão regulador e que seja sustentável ao longo dos anos. A ideia é que o processo não seja apenas uma estrutura para atender às regulamentações, mas para trazer ganhos efetivos às empresas, transformando culturas, tornando-se um diferencial para os colaboradores, que impacte indiretamente na satisfação dos clientes finais.

REFERÊNCIAS

- ANS - Agência Nacional da Saúde Suplementar (2019) *Cadastro de Operadoras/ANS/MS e Sistema de Informações de Beneficiários-SIB/ANS/MS*. Recuperado em 17 de abril de 2019, de <http://www.ans.gov.br>.
- ANS - Agência Nacional da Saúde Suplementar (2019) *Sala de Situação*. Recuperado em 17 de abril de 2019, de <http://www.ans.gov.br>.
- Araújo, L. C. G. (2001). *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas
- Brasil (1998). *Lei nº 9.656, de 03 de julho de 1998*. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19656.htm.

- Brasil (2019). *Resolução Normativa nº 443, de 25 de janeiro de 2019*. Dispõe sobre adoção de práticas mínimas de governança corporativa, com ênfase em controles internos e gestão de riscos, para fins de solvência das operadoras de planos de assistência à saúde. Recuperado de <http://www.ans.gov.br/component/legislacao/?view=legislacao&task=Texto-Lei&format=raw&id=MzY3MQ==ICTS> (2017) Perfil ético dos Profissionais brasileiros Relatório 2017. Protivit. Recuperado de <https://www.protiviti.com/BR-por/insights/es-tudo-perfil-etico> em 10/04/2019.
- IESS - Instituto de Estudos da Saúde Suplementar (2014). *O Mercado de Saúde Suplementar no Brasil: Regulação e Resultados Econômicos dos Planos Privados de Saúde*. Recuperado em 18 de abril de 2019, de <https://www.iess.org.br>.
- Magalhães, G. (2017). *O novo desafio das organizações*. Recuperado de <https://www.mundorh.com.br/> em 30/04/2019.
- Marques, J. R. (2016). Como mudar uma Cultura Empresarial [Blog]. *IBCCoaching*. Recuperado de www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/como-mudar-uma-cultura-empresarial/ em 10/04/2019.
- Marques, J. R. (2019). Como o Reconhecimento Profissional é Importante para Motivação dos Colaboradores [Blog]. *IBCCoaching*. Recuperado de <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/reconhecimento-motivacao-profissional> em 10/04/2019.
- Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas
- Miguel, L. A., Marcondes, R. C. & Caldeira, A. (2018). Creating Value for the Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal. In: 6th RSEP International Conference on Social Issues and Economic Studies, 2018, Lisboa, Portugal. *Review of Socio-Economic Perspectives-Rsep AD8 Lisbon Conference Proceedings*. Lisboa, Portugal: Nova School of Business and Economics, 2018. v. 1. p. 53-76.
- Monteiro, A. A. (2018). A arte de gerenciar riscos: histórias de erros e acertos. *Brasil Bolsa Balcão*. Recuperado de http://www.b3.com.br/pt_br/noticias em 18/04/2019.
- Pardini, E. (2017). Gerenciamento de Riscos - Os fatores de sucesso para sua implantação. *Administradores.com*. Recuperado de <https://administradores.com.br/> em 18/04/2019.
- Pati, C. (2013). As 5 regras “de ouro” da boa comunicação. *Revista Exame*. Recuperado de <https://exame.abril.com.br> em 28/04/2019.
- Pôncio, R. (2017). O uso do Empowerment (empoderamento) na empresa. *Administradores.com*. Recuperado de <https://administradores.com.br/> em 18/04/2019.
- Santos, D. (2015). Processo de Implantação da Técnica de Empowerment nas Organizações. *RHPortal*. Recuperado de <https://www.rhportal.com.br> em 10/04/2019.
- Vaz, C. (2019). Saiba como estabelecer uma relação de confiança entre líder e liderado. *Resultados Digitais*. Recuperado de <https://resultadosdigitais.com.br> em 28/04/2019.
- Vialli, A. (2018). Setor da saúde suplementar aposta em recuperação a partir de 2019. *Folha de São Paulo*. Recuperado de <https://www1.folha.uol.com.br> em 18/04/2019.
- Zacharias, C. C. (2006). *Uma Análise Comparativa das Regulamentações Existentes para Empresas, Bancos e Seguradoras, com Ênfase na Lei Sarbanes-Oxley*. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) Faculdades Ibmec, Rio de Janeiro