

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO PARA MITIGAR RISCOS OPERACIONAIS EM SEGURADORAS

São Paulo/SP Maio/2016

Mário Augusto Thomé de Souza - FMU - Faculdades Metropolitanas Unidas - mario.thome@uol.com.br

Roseli Aparecida Cifarelli - FMU - Faculdades Metropolitanas Unidas - roseli.cifarelli@hotmail.com

Paulo André Oppici Bento - FMU - Faculdades Metropolitanas Unidas - p_oppici@hotmail.com

Alessandro Marco Rosini - FMU - Faculdades Metropolitanas Unidas - alessandro.rosini@fmu.br

Tipo: RELATO DE EXPERIÊNCIA INOVADORA (EI)

Categoria: ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS

Setor Educacional: EDUCAÇÃO CORPORATIVA, EDUCAÇÃO CONTINUADA EM GERAL

RESUMO

Este estudo visa identificar se as seguradoras utilizam a estrutura de treinamentos corporativos ao aplicar treinamentos obrigatórios por imposição dos órgãos reguladores para qualificar seus colaboradores nos processos de mitigação de riscos.

Riscos são os principais indicadores operacionais e de resultados neste ramo de atuação e para análise foi realizada uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e com estudo de duas seguradoras, com o objetivo de verificar as práticas ou tendências de empresas neste segmento. Os resultados mostraram que as empresas utilizam estruturas de educação corporativa (EAD) para disseminar a mitigação de riscos, e que além de treinamentos obrigatórios por força de regulamentações como a SUSEP; também utilizam das ferramentas EAD para treinamentos corporativos, sejam de iniciativas globais ou locais, visando a identificação dos eventuais riscos do mercado e objetivando mitigá-los.

Palavras-chave: Mitigação de Riscos, Educação a Distância

RESUMO

Este estudo visa identificar se as seguradoras utilizam a estrutura de treinamentos corporativos para aplicar treinamentos obrigatórios por imposição dos órgãos reguladores para qualificar seus colaboradores nos processos de mitigação de riscos. Uma vez que os riscos são principais indicadores operacionais e de resultados neste ramo de atuação. Para este objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e estudo de caso, com análise documental com dados de duas seguradoras, com o objetivo de atingir as práticas ou tendências de empresas neste segmento. Os resultados mostraram que as empresas utilizam estruturas de educação corporativa EAD para disseminação do conhecimento de mitigação de riscos, e que além de treinamentos obrigatórios por força de regulamentações do setor segurador – SUSEP – bem como utilizam das ferramentas EAD para difundir treinamentos corporativos, oriundos de iniciativas globais ou locais, sempre visando a identificação dos eventuais riscos do mercado e objetivando mitigá-los.

ABSTRACT

This study aims to identify whether insurers use the structure of corporate training to apply training required for imposition of regulatory agencies to qualify their employees in risk mitigation processes. risks are key operating indicators and results in this line of business. For this purpose, a bibliographical research, qualitative and case study was carried out with documentary analysis with data from two insurers, in order to achieve the practices or trends of companies in this segment. The results showed that companies take EAD corporate education structures to spread the risk mitigation knowledge, and in addition to training required regulations of the insurance industry - SUSEP - as well as use of distance education tools to disseminate corporate training, coming from global initiatives or local, always aiming at the identification of possible risks from the market and aiming to mitigate them.

1 - INTRODUÇÃO

O mercado segurador possui uma série de regulamentações e processos que são frequentemente atualizados. Além deste dinamismo, as empresas listadas em bolsa de valores necessitam de transparência em seus relatórios contábeis e financeiros.

No campo de atuação de seguradoras, um fato constante e nocivo à empresa e a sociedade são as ações ilegais ou ilícitas que buscam vantagens circunstanciais acarretando prejuízos à empresa e/ou à sociedade.

O devido preparo das pessoas que trabalham em seguradoras pode minimizar, e até mesmo anular as ações ilegais e ilícitas, e mais do que isso, pode reduzir ao mínimo tolerável os erros decorrentes de despreparo e/ou desconhecimento aos processos e normas no ramo segurador.

Desta forma surge a constante necessidade de manter colaboradores devidamente capacitados e habilitados a operar de forma eficaz com os processos e ferramentas da empresa, antecipando eventuais riscos inerentes ao negócio.

Para Tauhert (1998), a importância da gestão do conhecimento no mercado de seguros decorre do fato de quase 2/3 do valor de seus ativos serem ativos intangíveis, como a marca, a experiência de seus funcionários e o conhecimento de mercado, o que pode ser verificado comparando-se o montante excedente ao seu valor contábil, caracterizado pelo total de seus ativos financeiros.

Colaboradores atualizados com os treinamentos obrigatórios e capacitados para atuar preventivamente na prevenção de riscos as seguradoras deveriam mitigar problemas que venham a comprometer suas operações e valorizam a organização, demonstrando atuarem de acordo com as melhores práticas da Governança Corporativa.

Para manter os treinamentos as empresas podem se utilizar das tecnologias computacionais como a Educação Corporativa como importante facilitador para a disseminação do conhecimento e divulgação de informações.

Uma universidade corporativa é uma organização educacional estabelecida e dirigida por uma empresa. Funciona como um guarda-chuva estratégico abrangendo todas as necessidades da educação para seus empregados e toda a cadeia de valor, incluindo fornecedores e consumidores (MEISTER, 1998).

A Educação Corporativa pode ser entendida como a utilização de modernas tecnologias para levantamento das necessidades educacionais, pesquisas, planejamento, mapeamento e disseminação de conhecimentos através de material multimídia e *e-learning*, disseminados através de comunicação clara e transparente, direcionada para o público alvo – no caso, os funcionários das seguradoras – com especial atenção as plataformas e técnicas de educação a distância – EAD – que propiciam não só a flexibilidade nos horários de estudo como também a independência geográfica.

2 - OBJETIVO

Este relato analisa a Educação Corporativa como principal instrumento para treinamento e mitigação de riscos de empresas seguradoras. Segundo Argyris (2000) a evolução do trabalho trouxe a luz sobre a gestão do capital intelectual onde o trabalho apresenta-se como uma especialização técnica aliada a capacidade de trabalhar em equipe, análise crítica de práticas, orientada para a necessidade do cliente. A pesquisa espera identificar as seguintes premissas:

-Como as seguradoras mantem seus quadros de colaboradores atualizados com a legislação atuarial;

-Eficácia da Universidade Corporativa na mitigação de riscos.

Segundo Duarte (1999), risco é uma medida de incerteza relacionada aos resultados esperados de investimentos. Mas para o mercado segurador, risco é a possibilidade de perdas, de patrimônios e de vidas, relacionadas a natureza do negócio.

Portanto saber identificar e mensurar riscos é um conhecimento e habilidade que devem estar presentes em todos os envolvidos no mercado segurador, desde auxiliar administrativo ao analista de riscos, cada qual em sua área de atuação, mas atentos a eventos relacionados às situações em andamento. Importante ressaltar que não basta ter o conhecimento e a habilidade na identificação dos riscos, também se faz necessário saber agir para evita-los ou reduzir os possíveis impactos negativos. É sob este ponto de vista que podemos mensurar a importância da educação corporativa em uma seguradora, pois capacitar os colaboradores vai além de apresentar leis, normas e regulamentos.

3 – EDUCAÇÃO CORPORATIVA E AS SEGURADORAS – O ESTADO DA ARTE

Devido a velocidade de novos conhecimentos aliada ao forte desenvolvimento da tecnologia digital com capacidade de expansão exponencial em volume de informações e em velocidade de

acesso, as organizações e os indivíduos necessitam de alguma forma canalizar o esforço de aprendizado para um objetivo comum.

Os desejos, anseios e interesses do indivíduo não são necessariamente os mesmos da organização, e nem todos os colaboradores tem acesso ao planejamento estratégico da empresa e, portanto, não sabem quais são as novas competências que devem adquirir para agregar valor à instituição. Por outro lado, as empresas têm necessidade de incorporar as atividades de aprendizagem integradas aos processos e atividades funcionais, propiciando o desenvolvimento contínuo. E neste cenário que a Educação Corporativa, seja através dos antigos setores de treinamento e desenvolvimento ou das modernas universidades corporativas, ganha singular importância para a Governança Corporativa.

Segundo Meister (1998b), os treinamentos não deveriam ser vistos por empresas apenas como meio de atualizar os conhecimentos de seus colaboradores e suprir deficiência de conhecimentos, mas principalmente como meio de capacitá-los para participar no alcance dos objetivos estratégicos da organização e na melhoria de desempenho. Por este ponto de vista, a universidade corporativa, além manter a capacidade de atuação do colaborador as necessidades atuais da organização, é uma solução de alinhar o treinamento e o desenvolvimento das pessoas com a estratégia do negócio.

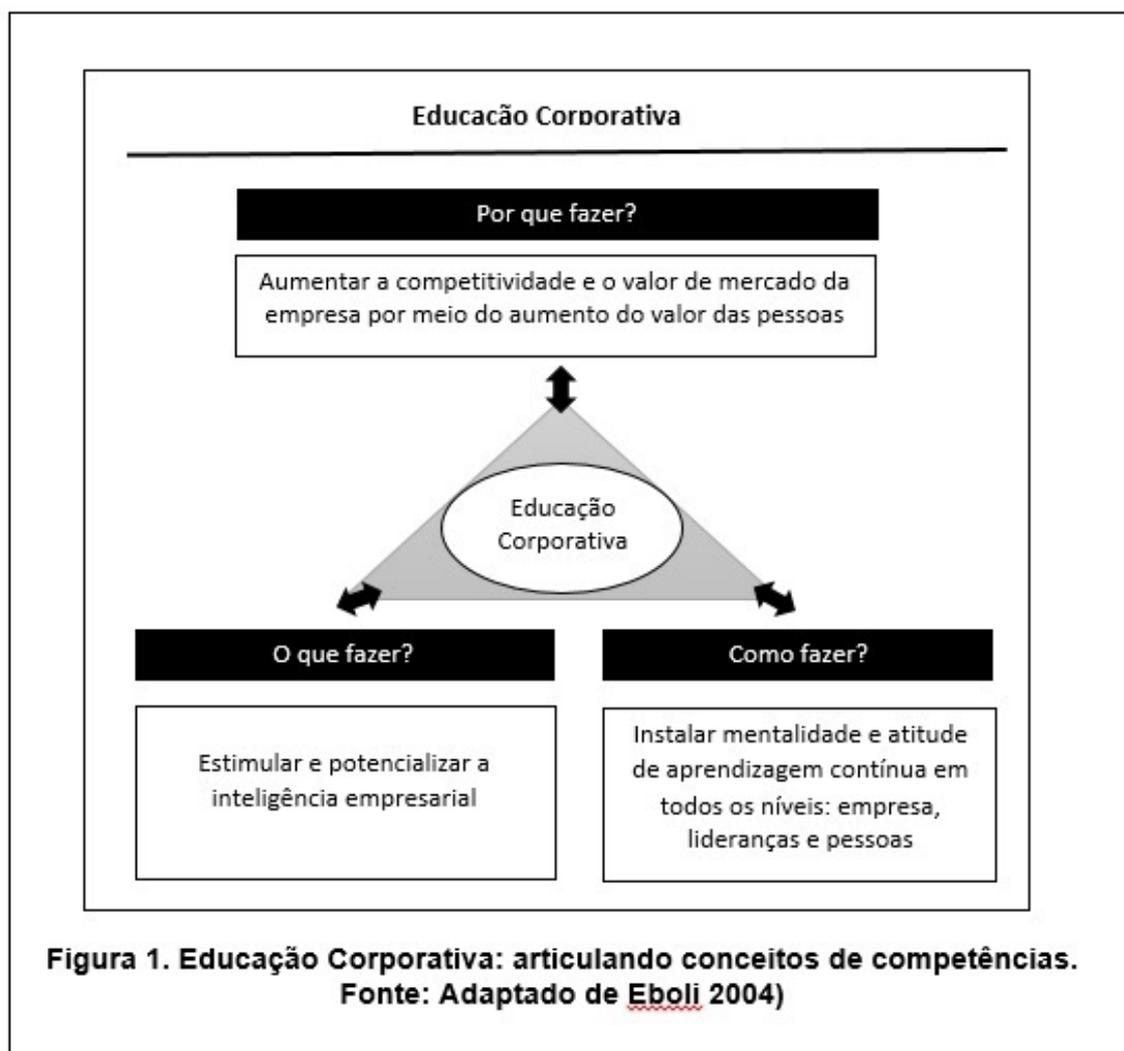
Para manter os treinamentos as empresas podem se utilizar das tecnologias computacionais como a Educação Corporativa como importante facilitador para a disseminação do conhecimento e divulgação de informações.

De acordo com Eboli (1999), um dos objetivos da Universidade Corporativa é a formação e desenvolvimento dos talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a Gestão do Conhecimento Organizacional, e conseqüentemente o desenvolvimento e a aplicação das competências profissionais, técnicas e gerenciais essenciais para as estratégias da organização. Faz-se necessário que a empresa também saiba e tenha domínio de suas competências empresariais, quais são as bases de seu diferencial competitivo responsável pelo seu sucesso.

Segundo Eboli (2004), foi devido a necessidade das empresas de desenvolverem em seus colaboradores atitudes, posturas e habilidades referentes aos negócios, demandando modelos educacionais específicos, que surge o conceito de Universidade Corporativa.

Dentro destes conceitos, entendemos que a Educação Corporativa, é uma ferramenta primordial de apoio à disseminação de boas práticas, informações e regulamentações, contribuindo positivamente para a identificação, redução ou extinção de riscos.

Conforme evidenciado na Figura 1, a Educação Corporativa pode aumentar a competitividade e valor de mercado da empresa.



Faz-se necessário desenvolver o colaborador e mantê-lo atualizado com as novas ferramentas, processos e modelos comportamentais, e prepará-lo para ser proativo em relação as nuances do mercado.

Além da necessidade de negócio, é percebido ainda que a SUSEP, que atua como principal reguladora do setor determina que as seguradoras mantenham processos de “Controles Internos” e sejam efetivas em seus treinamentos.

A circular SUSEP No 445, de 2 de julho de 2012, dispõe sobre os controles internos específicos para a prevenção e combate dos crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores, ou os crimes que com eles possam relacionar-se, o acompanhamento das operações realizadas e as propostas de operações com pessoas politicamente expostas, bem como a prevenção e coibição do financiamento ao terrorismo.

A SUSEP, em sua CIRCULAR SUSEP No 344, de 21 de junho de 2007, no parágrafo V do Art. 6, estabelece que as áreas de controles internos contemplem a elaboração e execução de programa de treinamento contra fraudes para os funcionários e pessoas com as quais mantenham relacionamento comercial.

Atualmente o ambiente organizacional se caracteriza de forma dinâmica, volátil e com a necessidade de resposta ao alto nível de exigência do mercado, o que leva as empresas a buscarem alternativas de gestão visando melhorar seu desempenho organizacional e aumentando

sua vantagem competitiva. Sendo assim, as organizações têm incorporado novas ferramentas de gestão, com objetivo de gerar impacto positivo nos resultados (MACHADO e MATOS, 2012).

O rápido compartilhamento de informação é uma necessidade das atuais ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações. O acesso à informação e aptidões necessárias para converter essa informação em conhecimento torna-se o um importante impulsionador do desenvolvimento econômico e social (MOORE e KEARSLEY, 2010).

Nesse cenário, o compartilhamento do conhecimento nas organizações tem se dado de forma acelerada, aproveitando a utilização de recursos tecnológicos avançados visando criar novas modalidades de aprendizado, trazendo mudanças na percepção do espaço-tempo (SCHLOSSER, 2010).

É clara a integração entre Gestão do Conhecimento e Universidades Corporativas. Desta forma, o conhecimento disseminado através das ferramentas tecnológicas na Educação Corporativa, tende a ser efetivo no intuito de mitigar o risco dentro das seguradoras.

4 – METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, qualitativa com estudo de caso, na qual partimos de uma visão ampla visando atingir práticas comuns entre as empresas investigadas.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em artigos científicos publicados em periódicos, dissertações e livros para os temas mais teorizados. A coleta de dados foi utilizada com objetivo de tentar explicar situações reais e atuais das empresas com a bibliografia analisada. Por se tratar de uma análise de duas empresas, reforça-se que se trata de uma análise do cenário pesquisado, com pouca base para generalizações.

Gil (2002) propõe três grupos de pesquisa, aos quais foram considerados neste estudo:

- Exploratória: tem finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o claro e construindo hipóteses. Flexível no seu planejamento, envolve entrevistas com empresas que tiveram experiência prática no problema pesquisado.

- Descritiva: visa descrever e entender o problema como um todo, estabelecendo relação entre as variáveis.

- Explicativa: também chamada experimental, procura dizer de que modo ou por quais as causas que o fenômeno é produzido. Procura explicar relações de causa e efeito.

Parti-se da familiarização do problema, através de interpretações de regulamentações e do entendimento do estado da arte, estabelecendo a relação entre as variáveis educação corporativa e risco, e conseqüentemente obtendo-se a justificativa de como uma interfere diretamente na outra.

4.1 - Universo da pesquisa

Foram pesquisas duas seguradoras multinacionais, ambas com atuação mundial, e com subsidiárias no estado de São Paulo.

4.2 – Definição da amostra de pesquisa

Foi utilizado o critério não probabilístico e intencional por conveniência, pois foram selecionadas

empresas nas quais os pesquisadores tinham acesso às informações.

4.3 – Questões da pesquisa

As questões da pesquisa foram montadas a partir da análise bibliográfica e da definição do problema e objetivo desta análise e sendo direcionadas por e-mail para funcionários da área de recursos humanos destas seguradoras, e as respostas foram retornadas aos pesquisadores, e são base da análise deste artigo.

O quadro a seguir apresenta as perguntas e as respostas recebidas:

Pergunta	Empresa A	Empresa B
- A empresa possui uma universidade corporativa? Se sim, qual é o formato de disseminação do conteúdo (presencial, <i>e-learning</i> , EAD, outros – especificar)	A empresa possui a UC ligada à Gerência de Desenvolvimento Organizacional (RH), e seu conteúdo é misto, temos programas presenciais, principalmente focado em aspectos comportamentais, e programas à distância, para multiplicação de conhecimentos técnicos, de produtos, legais, regulatórios ou outros.	Sim, temos uma universidade corporativa que acompanha o desenho da nossa matriz, com parte do conteúdo multiplicado através das ferramentas digitais e a outra parte pelos profissionais da área de Treinamento e Desenvolvimento.
- Quais são as ferramentas utilizadas para treinamentos sobre riscos da função e antifraudes aos funcionários?	Os treinamentos sobre riscos da função e antifraude em geral são baseados nas normas da SUSEP e no conteúdo enviado por nosso <i>headquarter</i> , e são disseminados principalmente pelas plataformas EAD.	Esses treinamentos especificamente são disseminados através de ferramentas digitais, principalmente devido à sua capacidade de abrangência geográfica, uma vez que a empresa possui funcionários em todas as regiões do país.
- Os treinamentos oferecidos aos funcionários são os determinados pela SUSEP ou a empresa dispõe de treinamentos específicos e adicionais aos obrigatórios?	Temos os treinamentos determinados pelos boletins da SUSEP, os que são iniciativa Global e também os que são indicados por nossas áreas de <i>Compliance</i> e Controles Internos.	Fazemos todos os treinamentos obrigatórios e também temos algumas iniciativas por parte da empresa.
- Como área de recursos humanos, qual é a percepção da obrigatoriedade desses cursos?	Temos ciência da importância dos conteúdos, e garantimos 100% de atendimento aos obrigatórios (através de bloqueio de acesso ao computador em caso de não participação)	O <i>feedback</i> dos funcionários é muito bom, e hoje é cultural na empresa que estes treinamentos sejam atendidos, procuramos ser objetivos na transmissão da mensagem, com vocabulário fácil para um bom entendimento.
- A empresa faz coleta de avaliação dos funcionários em relação aos treinamentos? Se sim, qual é a percepção macro dos treinamentos?	Algumas vezes temos 1 ou 2 perguntas no final sobre a percepção, ou ainda a avaliação do treinamento. No geral, os funcionários ressaltam que têm conhecimento do assunto, porém têm entendimento da importância de atualização frequente.	Não temos avaliação de eficácia ou <i>feedback</i> dos treinamentos obrigatórios. Apenas treinamentos presenciais são avaliados.
- Cite três principais pontos fortes e três pontos fracos da	Fortes: atualização, garantia da comunicação para todos e acesso	A obrigatoriedade dos treinamentos traz a empresa maior credibilidade,

obrigatoriedade dos treinamentos sobre riscos e fraude.	às informações. Fracos: algumas vezes o conteúdo é repetitivo, visto que grande parte dos colaboradores já teve formação na área de seguros com o conteúdo em nível avançado.	colaboração para os processos de controles internos e redução à exposição ao risco. Na empresa não consideramos que tenham pontos fracos em relação a esta obrigatoriedade, enxergamos isso como subsídio à gestão do risco.
---	--	--

Fonte: elaborado pelos autores.

5 – CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar como as seguradoras mantem seus quadros de colaboradores atualizados com a legislação atuarial, e formalizar a eficácia da universidade corporativa na mitigação de riscos.

Com base na pesquisa, contata-se que as empresas pesquisadas utilizam a universidade corporativa como canal de transmissão de atualizações e conhecimentos sobre legislação específica e prevenção de riscos corporativos inerentes ao ramo de atividade.

A pesquisa evidenciou a efetiva utilização de ferramentas corporativas EAD como contribuintes efetivos na mitigação dos riscos, e sua contribuição para a prática empresarial, que podem utilizar das mesmas ferramentas como referencial para implantação de ferramentas EAD na prevenção de riscos.

Este estudo foi limitado às seguradoras, e a análise evidenciou o pleno cumprimento das normas e diretrizes da SUSEP, considerando que este estudo foi limitado às regulamentações e teorias encontradas, recomenda-se que novas pesquisas se aprofundem nos seguintes aspectos: Avaliação de eficácia nas seguradoras; Entrevista com gestores e usuários da Educação Corporativa no mercado securitário.

A conclusão deste estudo é que as seguradoras, por força de lei, já necessitam manter treinamentos antifraude para seus colaboradores diretos e indiretos, mas fazem de forma a contemplar a normatização do órgão regulador, sem agregar a esta obrigatoriedade iniciativas voluntárias que capacitem os colaboradores a atuarem de forma mais eficaz na prevenção de riscos, mesmo já tendo estruturas de *e-learning* e de EAD que facilitam obter este valor adicional.

6 - RECOMENDAÇÕES

Considerando que este estudo foi limitado às regulamentações e teorias encontradas, recomenda-se que novas pesquisas se aprofundem nos seguintes aspectos:

- Avaliação de eficácia nas seguradoras;
- Entrevista com gestores e usuários da Educação Corporativa no mercado securitário.

7 – REFERÊNCIAS

- DUARTE, Antonio Marcos Jr. et al (1999). **Gerenciamento de riscos corporativos: classificações, definições e exemplos**. In: Resenha BM&F n. 134, p. 25-32.
- EBOLI, Marisa. (1999). **Universidades Corporativas**. 1.edição. Brasília: USP/PROGEP.
- EBOLI, Marisa. (2004) - **Educação Corporativa no Brasil - Mitos e Verdades**. Ed. Gente, Brasília.
- MACHADO, D. de Q. e MATOS, F. R. Ney. **A Teoria na Prática: reflexões acerca dos pilares e perspectivas modernas dos estudos organizacionais**. Revista Eletrônica Sistemas e Gestão 7ª Edição, 2012. Disponível em: <http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/V7N3A7/V7N3A7>
- MEISTER (a), J.C. **Extending the short shelf life of knowledge**. Training & Development, p. 52-59, June, 1998.
- MEISTER (b), J.C. **Ten steps to create a corporate university**. Training & Development, p. 38-43, November, 1998.
- MOORE, M. e KERSLEY, G. **Educação a Distância: uma visão integrada**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- SUSEP, CIRCULAR SUSEP No 344, de 21 de junho de 2007.
- SUSEP, CIRCULAR SUSEP No 445, de 2 de julho de 2012.
- SCHLOSSER, R. L. **Atuação dos Tutores nos Cursos de Educação a Distância**. Revista Digital da CVA – Ricesu, Vol. 6, nº 22, Fev. 2010. Disponível em: <http://pead.ucpel.tche.br/revistas/index.php/colabora/article/viewFile/128/112>. Acesso em 10/11/2011.
- TAUHERT, C. **Building people power**. Insurance & technology, p. 30-34, October, 1998.