

GESTÃO POR PROCESSOS COMO FORMA DE MITIGAÇÃO DA JUDICIALIZAÇÃO DA SAÚDE: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA ASSESSORIA JURÍDICA DA UNIMED DOS VALES DO TAQUARI E RIO PARDO/RS

PROCESS MANAGEMENT AS A WAY OF MITIGATING HEALTH JUDICIALIZATION: AN ANALYSIS OF THE UNIMED LEGAL ADVISORY OF TAQUARI AND RIO PARDO/RS VALUES

Aline Costa Mathias,
José Sérgio de Jesus

RESUMO

O estudo objetiva investigar como a gestão por processos pode mitigar os riscos de judicialização da saúde pela atuação da Assessoria Jurídica na UNIMED dos Vales do Taquari e Rio Pardo (VTRP). Foram definidas para a pesquisa cinco dimensões acerca da Assessoria Jurídica: importância do setor; papel da Assessoria Jurídica; atividades desenvolvidas; atividades preventivas; e gestão por processos. A revisão da literatura foi estruturada a partir da conceituação de assessoria, gestão por processos e judicialização da saúde, com a elaboração do referencial teórico que sustenta o estudo. Foi realizada a geração e coleta de dados por meio de entrevistas com 11 gestores e médicos cooperados da UNIMED dos Vales do Taquari e Rio Pardo, com sede em Lajeado/RS. Os dados foram tabulados e analisados, visando interpretá-los para compreender a percepção dos entrevistados e respondentes quanto a cada uma das dimensões da pesquisa. A compreensão do fenômeno se deu por meio de análise de conteúdo das entrevistas, gerando categorias relacionadas às dimensões da pesquisa. Os resultados foram discutidos e interpretados à luz do aporte teórico, concluindo que a Assessoria Jurídica cumpre papel essencial na prevenção de ações judiciais, devendo fazer a gestão por processos, vez que sistematiza as orientações e atendimentos.

Palavras-Chave: Assessoria. Gestão por processos. Judicialização da saúde.

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate how a process-based management can manage the risks of health judicialization by the Legal Adviser at UNIMED Vale do Taquari and Rio do Pardo. Five dimensions on Legal Counseling were defined for a research: importance of the sector; Role of Legal Counsel; Developed activities; Preventive activities; And process management. The literature review was structured based on the conceptualization of advisory, process management and health judicialization, with an elaboration of the theoretical framework that supports the study. A generation and data collection was carried out through interviews with 11 managers and cooperative doctors from UNIMED of Vale do Taquari and Rio Pardo, based in Lajeado / RS. The data were tabulated and analyzed, aiming to interpret them for a perception of the interviewees and respondents regarding each of the dimensions of the research. An understanding of the phenomenon occurred through content analysis

of the interviews, generating categories related to the dimensions of the research. The results are discussed and interpreted in the light of the theoretical contribution, concluding that the Legal Counsel is not fulfilled.

Key Words: Advice. Process management. Judicialization of health.

INTRODUÇÃO

Conforme aponta o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2015), a saúde e o direito são áreas bem politizadas no país, em que as instituições jurídicas e sanitárias testemunham e influenciam de forma decisiva as sociabilidades e a definição das estratégias de reivindicação de direitos pelos atores sociais.

Face à constitucionalização dos direitos sociais a partir da década de 1980, houve o incremento da sua postulação, sendo submetida ao exame das instituições jurídicas para sua efetivação. Dessa forma, há uma judicialização do direito à saúde, em que os sujeitos reivindicam dos diversos serviços públicos e privados o fornecimento de medicamentos, a disponibilização de exames e a cobertura de tratamento para doenças, o que intensifica o protagonismo do Judiciário na efetivação da saúde, tornando este Poder presente no cotidiano da gestão da saúde (CNJ, 2015).

De acordo com Lessa (2014), em razão das diversas demandas judiciais envolvendo o direito à saúde, e a partir dos resultados da Audiência Pública nº 439 realizada pelo Supremo Tribunal Federal, resultou na aprovação da Recomendação nº 3140. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) criou o Fórum Nacional do Judiciário para a Saúde, com o objetivo de monitorar, elaborar estudos e propor medidas normativas como forma de reforçar a efetividade dos processos judiciais e prevenir novos conflitos. Neste sentido, foi instituído o Comitê Executivo Nacional e os Comitês Estaduais para o monitoramento e execuções de ações quanto à judicialização do direito à saúde. O Comitê Nacional realizou pesquisa para levantar a quantidade de processo demandados na área da saúde, identificando 330.360 ações nos Tribunais de Justiça dos 26 Estados e do Distrito Federal até junho de 2014.

Somente no Rio Grande do Sul havia 113.953 processos, sendo uma quantidade expressiva de demandas judiciais, o que representa cerca de 34% das ações de todo país (LESSA, 2014).

Fica evidente que é notável, no Brasil, o aumento do número de processos judiciais contra as Operadoras de Saúde. Independente da Operadora, sendo que o fenômeno ganha forças e gradativamente ocupa um espaço importante nas funções dos gestores, que deveriam ocupar-se em promover e qualificar a saúde.

As Operadoras contratam advogados com a finalidade de comprovar a lisura dos seus atos. Porém, o problema é muito mais amplo do que constituir defesa ou mesmo fazer bons contratos, vez que se deve compreender o papel da Assessoria Jurídica como prevenção às contendas judiciais,

Esta atividade preventiva deve ter foco na gestão por processos como forma de estruturação de procedimentos administrativos internos que possam dar agilidade às demandas dos usuários e que estabeleçam regras e critérios claros e objetivos para os diversos serviços prestados.

Portanto, constata-se que na atualidade é recorrente a convivência com dois processos aparentemente paradoxais: i) o apelo constante à implementação das

práticas de gestão, como condição para qualificar os processos e garantir o êxito dos empreendimentos; e ii) a intensificação da judicialização da saúde.

Diante do exposto, coloca-se como desafio investigar acerca do papel da Assessoria Jurídica, com a finalidade de identificar elementos que justifiquem uma ação que transcenda ao ato jurídico com a possibilidade de integrar os princípios da gestão para que os processos administrativos internos estejam mapeados e os procedimentos padronizados.

Com esta investigação, buscam-se elementos para compreender a Assessoria Jurídica com função mais estratégica por gestão de processos administrativos do que prática processual jurídica para que as Operadoras de Saúde tenham mais condições para atender ao cliente sem precisar de demandas jurídicas e processuais.

Este artigo, dessa forma, objetiva analisar a gestão por processos na mitigação dos riscos de judicialização da saúde pela atuação da Assessoria Jurídica na UNIMED VTRP. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa com a interpretação da percepção dos sujeitos envolvidos na gestão quanto à prevenção à judicialização, o papel e a importância da Assessoria Jurídica neste processo, bem como as melhorias que podem ser implementadas para mitigar o risco.

A escolha do tema se deu em razão da experiência da pesquisadora como Médica Auditora, na UNIMED VTRP, com sede em Lajeado/RS, atuando diretamente com a Assessoria Jurídica, como função de *staff*, no desenvolvimento de suas atividades.

Dessa forma, é possível perceber, de forma empírica, que a atuação de um advogado neste processo preventivo favorece o cumprimento dos ditames legais na área da saúde, evitando conflitos entre os *stakeholders* envolvidos, o que poderia gerar demandas judiciais contenciosas.

Além disso, a assessoria jurídica cumpre papel fundamental na manutenção da conformidade legal, quer seja com os instrumentos normativos internos da UNIMED, quanto ao ordenamento jurídico pátrio.

Por sua vez, o estudo contribuirá de forma significativa para a gestão da UNIMED, tendo em vista que os resultados poderão impactar nos processos internos definidos, visando à melhoria dos serviços prestados.

Por outro lado, possui relevância acadêmica, pois amplia a discussão acerca da atuação do advogado na área de saúde, não apenas como aquele que busca soluções para conflitos instalados, mas, sobretudo, como agente preventivo, que atua na mitigação das lides e na melhoria do atendimento e na gestão dos processos internos, o que gera satisfação social.

O artigo está estruturado em cinco seções, sendo esta primeira como parte introdutória; a segunda apresenta a resenha da literatura estabelecendo um marco teórico; a terceira descreve a metodologia adotada; o quarto apresenta e interpreta os resultados da pesquisa de campo, e, por fim, são apresentadas as considerações finais, com as principais conclusões, lacunas e possibilidades de ampliação do estudo.

MARCO TEÓRICO

Para fundamentar a pesquisa empírica, foi realizada a revisão de literatura relacionando gestão, assessoria e mitigação de riscos das demandas judiciais, fazendo um recorte epistemológico com foco no papel da assessoria, na gestão por processos, e a judicialização da saúde no Brasil.

Esta discussão teórica é a seguir apresentada, objetivando dar sustentação para o atingimento do objetivo da pesquisa.

O PAPEL DA ASSESSORIA JURÍDICA

Para que se compreender o papel da Assessoria em uma organização é imprescindível que se conceitue, *a priori*, se este órgão tem uma responsabilidade de linha ou uma função de *staff*.

Segundo Chiavenato (2012), o gerente ou supervisor possuem uma responsabilidade linear e direta pela condução de processos. Todavia, ele pode receber assessoria e consultoria de outros órgãos para lhe proporcionar os serviços de apoio.

Dessa forma, a gestão dos setores está sob a responsabilidade de cada gerente que deve receber orientação do *staff* a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização, como a Assessoria Jurídica, que atua como consultora interna aos gerentes de linha (CHIAVENATO, 2012).

Em todas as épocas existem novas exigências de modernização que geram problemas novos para as organizações. Para tanto, os assessores propõem soluções ou auxiliam para a busca de solução para estes problemas. Assim, a assessoria acompanha o desenvolvimento de outros setores, com objetivo de apoiar, ajudar, mediar (REIS, 2010).

Há uma evolução dos serviços de assessoria, desde o surgimento no final do século XIX, que tinha a missão de melhorar a produtividade, passando ao longo do século XX para um papel de aconselhamento, até os dias atuais em há a necessidade de assessoria de maior especialização (REIS, 2010).

Para Simonet e Bouchez (2007), a assessoria é uma atividade que se exerce no contexto de uma missão ou intervenção, para um cliente. Para os autores, se um processo é um conjunto de atividades, realizadas de forma repetitiva, de acordo com uma sequência e que transforma entradas e saídas, a assessoria é um processo reflexivo, que se realimenta pela experiência retida e em que o contexto conduz quase sempre à especificidade de intervenção.

Reis (2010) afirma que a sociedade e a economia particularmente sofrem transformações e aos assessores são os reveladores e os acompanhantes destas mudanças, ajudando as organizações a enfrentar os problemas e as dificuldades surgidas. Cumprem, muitas vezes, o papel de mediadores, pois conhecem as organizações e percebem bem toda a sua estrutura.

Como afirma Chiavenato (2004), o assessor tem a autoridade de especialista e não de comando, conforme apontando anteriormente, o que inclui o direito de aconselhar, recomendar e orientar. Trata-se de uma relação comunicacional, pois os especialistas aconselham os órgãos de gestão em suas áreas de especialidade. Portanto, os assessores aconselham os dirigentes no processo de tomada de decisão,

ajudando-os na implementação de novos métodos, novas formas de ver e de fazer (REIS, 2010).

Matsuo (2012) afirma que a Assessoria Jurídica é um ramo do Direito, com caráter preventivo nas empresas, que evita eventuais problemas judiciais e facilita o dia a dia da organização, desde que administrada de modo adequado. É, portanto, um trabalho permanente e personalizado, que acompanha a rotina organizacional, buscando a redução do passivo e viabilizando a sustentabilidade dos negócios. Possui uma função mediadora, ponderando as adaptações do profissional com a norma e promoverá as transformações que deem maior presteza e lucratividade aos atos profissionais.

A Assessoria Jurídica preventiva objetiva apoiar o gestor na tomada de decisão, apresentando as implicações legais, favoráveis ou desfavoráveis, relacionadas à realização de determinado negócio, permitindo evitar prejuízos desnecessários e possibilitando à organização que amplie sua lucratividade e conquiste as metas estipuladas. Ressalta-se que diversas demandas judiciais seriam evitadas se houvesse um prestativo trabalho preventivo (AMARAL, 2014).

Diante desse cenário, conforme pontua Amaral (2014), fica evidente o quanto é importante a Assessoria Jurídica preventiva para orientar os gestores, influenciando diretamente nas finanças da organização, com o aumento e ganho de lucros.

O Assessor Jurídico presta assessoria nas áreas comercial, cível, trabalhista entre outras, tanto nos aspectos de prevenção como na gestão do contencioso, propondo as medidas a serem tomadas, buscando o preservar os interesses e dar segurança jurídica aos atos e decisões organizacionais (MATSUO, 2012).

Amaral (2014) sintetiza as principais responsabilidades da assessoria jurídica, que são.

- Gerir o contencioso da empresa em todas as instâncias;
- Analisar e revisar os contratos firmados pela organização, verificando os riscos envolvidos;
- Orientar as diversas áreas da organização em situações relacionadas à área jurídica, garantindo a conformidade com a lei;
- Acompanhar a participação da organização nos certames licitatórios;
- Prescrever procedimentos internos que visem à prevenção;
- Coordenar os escritórios e assessores jurídicos externos; e
- Assessorar nas negociações da organização;

Enfim, a assessoria antecipa cenários, rentabilizando o tempo e os meios econômicos e humanos, com a partilha de estudos e análise diversos, possibilitando a inovação e adaptação à realidade de cada unidade de gestão (REIS, 2010).

GESTÃO POR PROCESSOS

Para conceituar gestão de processos é imprescindível compreender, conforme aponta Araújo (2011), que a gestão de processos se torna uma tecnologia de gestão organizacional no presente. O autor entende que a gestão de processos se relaciona com as técnicas de organização, sistemas e métodos, permitindo o seu fortalecimento, bem como sua melhor disseminação dentro do universo organizacional. A evolução

das tecnologias de informação, nas últimas décadas, permite maiores controles nas organizações em todas suas atividades.

A evolução desses controles possibilitou às instituições a realização do mapeamento de todos seus processos, sejam eles operacionais ou estratégicos, tendo como uma de suas principais finalidades a criação dos chamados procedimentos operacionais. Numa visão ampla, os procedimentos operacionais são fluxogramas das atividades e processos desenvolvidos na organização, incluindo tramitação, responsabilidades e modelos a serem utilizados (ARAÚJO, 2011).

Davenport (1994) aponta que processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados

Araújo (2011), por sua vez, destaca que processo é uma sequência de atividades que obedecem a um cronograma estabelecido, onde se apresentam de forma simples e nítida os recursos envolvidos e o ponto almejado.

Por outro lado, Cruz (2010) define que processos, quanto à existência, são a introdução de insumos (entradas) num ambiente, formado por procedimentos, normas e regras, que, ao processarem os insumos, transformam-nos em resultados que serão enviados (saídas) aos clientes do processo. Portanto, processo é um conjunto de elementos que guiam qualquer coisa que se tenha que fazer, do seu início ao fim, evitando desvios para o alcance da meta ou objetivo.

Para Harrington (1993), processo é toda atividade que possui uma entrada (input), agrega valor usando os recursos da organização e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo, diferenciando processo produtivo – contato físico com o produto ou serviço até a expedição, de processo empresarial – geração de serviço ou apoio aos processos produtivos. O autor aponta que são os processos empresariais e produtivos, e não as pessoas, que são a chave para um desempenho sem falhas.

Araújo (2011) assevera que o modelo de gestão de processos procura descobrir as atividades desenvolvidas pela organização no intuito de se criar formas de se otimizar este trabalho, reforçando a ideia de priorização na forma como este é executado.

Para o alcance dos resultados organizacionais e mitigar eventuais riscos, como os de demanda judicial, é fundamental fazer a gestão dos processos internos da organização. Rummler e Brache (1994) afirmam que a gestão por processos é um conjunto de técnicas para garantir que processos-chave sejam monitorados e melhorados de forma contínua.

Os autores apontam que a gestão por processos deve ser uma cultura organizacional assim caracterizada: i) aperfeiçoamento contínuo ao invés de resolução pontual de problemas; ii) orientação dos novos colaboradores para a visão horizontal; os objetivos organizacionais e a tomada de decisão são orientados pelas necessidades dos clientes internos e externos; e prática rotineira dos gerentes de fazer perguntas e receber respostas sobre os processos intra e interfuncionais para os quais seus setores contribuem (RUMMLER; BRACHE, 1994).

Müller (2014) destaca que a otimização funcional sempre contribui para a subotimização de toda organização, sendo que os principais fanhos com a gestão por processos são: aumento da confiabilidade dos processos, menor tempo de resposta,

menores custos, redução de estoques, melhoria da capacidade de produção, aumento da participação no mercado, aumento da satisfação do cliente, melhora no moral do pessoal, aumentos dos lucros e redução da burocracia.

Por sua vez, Oliveira (2011) alerta que devem ser observadas algumas precauções quando da implementação da gestão por processos:

- a) Ter efetivo conhecimento e compreensão do significado do conceito, da abordagem e da amplitude de gestão de processos nas organizações.
- b) Iniciar o mais breve possível a gestão de processos na organização.
- c) Ter amplitude global em nível de organização.
- d) Ter a gestão de processos sustentada por outros instrumentos administrativos da organização.
- e) Possuir uma metodologia de desenvolvimento e implementação da gestão de processos na organização.
- f) Elaborar definições claras e bem compreendidas dos resultados esperados.
- g) Incluir os clientes no direcionamento das mudanças inerentes ao desenvolvimento dos processos organizacionais.
- h) Focar a gestão de processos na construção de negócios do futuro.

Como se observa, a gestão dos processos administrativos internos é fundamental para a sistematização das atividades de uma organização. No caso das Operadoras de Saúde, o mapeamento dos processos administrativos, com o apoio da Assessoria Jurídica, é a forma de estabelecer procedimentos operacionais que agilizem o atendimento do usuário, minimizando eventuais riscos de demandas judiciais.

JUDICIALIZAÇÃO DA SAÚDE

A partir da Constituição Federal de 1988 houve uma nova definição de direito à saúde, não mais como sendo apenas a ausência de doença, mas vindo ao encontro do conceito consagrado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) que “saúde é um bem-estar físico, mental e social” (LESSA, 2014).

Asensi (2010) sintetiza a trajetória que a saúde adquiriu no Brasil, apresentando três concepções emergentes ao longo da história: i) No Império e na República Velha – a saúde se apresentava como uma benesse do Estado, sendo vista como um favor; ii) Era Vargas até a redemocratização na década de 1980 – houve um crescente movimento de mercantilização da saúde ligado à capacidade do indivíduo de pagar planos de saúde privados, passando a ser vista como um bem de consumo; e iii) a partir da Constituição de 1988 – a saúde passa a ser um direito fundamental, cujo imperativo é a prestação positiva do Estado, no sentido de concretizá-la e ampliá-la a todos os cidadãos.

Assim, o direito à saúde, por ser um direito fundamental, é alçado à categoria dos direitos de titularidade coletiva, consolidados pela litigância de interesse público, o que não restringe o direito meramente às partes envolvidas, mas passa a ser ter titularidade de grupos e coletividades (ASENSI, 2014).

Diante desse quadro, há um arrefecimento de demandas judiciais individuais ou coletivas, visando à garantia do direito à saúde, levando ao Poder Judiciário as mais diversas questões na área, provocando, por outro lado, um ativismo judicial.

Carvalho (2010) define a judicialização como um fenômeno, uma circunstância, que é oriunda do modelo de conformação do sistema jurídico atual, ou que vem sendo empregado, em razão dos vários fatores jurídicos e políticos discriminados.

Silva (2015) considera que a judicialização é um processo relativamente recente, datado dos fins do século XIX. Como consequência da Revolução Francesa, iniciou-se a implementação da jurisdição única (ou inafastabilidade da jurisdição) e ampliação dos poderes dos juízes. A judicialização se torna mais evidente no Brasil, após a redemocratização com a Constituição de 1988. O legislador preconizou a dignidade humana, o acesso sem empecilhos à Justiça, a inafastabilidade da jurisdição e revigorou a importância do Judiciário, que se tornou o grande guardião das garantias e direitos humanos fundamentais e, literalmente, a última guarida para busca dessas prerrogativas.

Com o Estado Democrático de Direito de forma efetiva com a nova Carta Magna, surge o fenômeno político-social denominado judicialização do direito à saúde, sendo que o Poder Judiciário assume o papel de suma importância para efetivação do direito fundamental da saúde (LESSA, 2014).

Fica evidenciado que a Constituição Federal de 1988 dá protagonismo aos usuários da saúde pública e privada, que é o foco deste trabalho, ampliando, na prática, nos últimos anos, o número de processos em face das Operadoras de Saúde no sentido de garantir o direito fundamental previsto no texto da Lei Magna.

PERCURSO METODOLÓGICO

Ao pensar o método, deve-se ter em mente que não apenas se está falando de uma descrição de procedimentos para um resultado. Antes, deve imaginar por qual motivo se escolheu aquele caminho. Todo método pode ser válido, desde que sua sistemática consiga refletir cientificamente sua linha de pensamento e os dados coletados para análise. Trujillo (*apud* Marconi e Lakatos, 2010, p. 44) tenta definir da seguinte forma:

Método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 44).

Trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório, vez que há pouco estudo acerca do tema.

Por sua vez, é uma pesquisa descritiva, pois buscará investigar o fenômeno, a partir dos sujeitos envolvidos no processo de gestão de uma Operadora de Saúde, com a análise e interpretação dos dados gerados, visando à descrição do objeto de estudo.

Além disso, é uma pesquisa aplicada, vez que tem por finalidade prática caracterizar as percepções dos sujeitos envolvidos na gestão das questões jurídicas de uma Operadora de Saúde, possibilitando a análise e compreensão do fenômeno,

especialmente quanto à importância e papel da Assessoria Jurídica no sentido de prevenir e minimizar os riscos de demandas judiciais, por meio da gestão de processos internos da organização.

Em relação aos meios para realizar a pesquisa, a investigação utilizou a pesquisa bibliográfica para a revisão da literatura acerca dos temas abordados que fundamentaram o referencial teórico-conceitual para o estudo e análise documental, pois realizou a análise da legislação pertinente à regulação da saúde suplementar brasileira.

Por outro lado, tem um caráter qualitativo, pois foi utilizada, como método de a geração de dados, a entrevista com os gestores da UNIMED, bem como médicos cooperados para compreensão de sua percepção acerca da importância da assessoria jurídica para a mitigação de riscos e a forma de gestão dos processos internos.

Além disso, também foi realizada a observação pela pesquisadora das atividades desenvolvidas pela Assessoria Jurídica para identificar a gestão dos processos existentes e eventuais sugestões de melhoria.

A organização pesquisada foi a UNIMED dos Vales do Taquari e Rio Pardo, com sede em Lajeado/RS, com 728 médicos cooperados e 239.769 clientes, possuindo um total de 552 colaboradores.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas, realizadas no período de agosto a dezembro de 2016, com 11 sujeitos diretamente envolvidos com a assessoria jurídica, incluindo gestores e médicos cooperados das Unidades vinculadas ao Vales dos Taquari e Rio Pardo, de forma pessoal, mediante roteiro de entrevista, em uma única vez e, posteriormente, transcrita para uma planilha Excel. Para fins de análise não foram diferenciados os gestores e médicos cooperados, sendo identificados na interpretação de resultados pelos códigos descritos no Quadro 1.

Quadro 1- Códigos para identificação dos entrevistados

Entrevistado	Código
Entrevistado 1	ENT#1
Entrevistado 2	ENT#2
Entrevistado 3	ENT#3
Entrevistado 4	ENT#4
Entrevistado 5	ENT#5
Entrevistado 6	ENT#6
Entrevistado 7	ENT#7
Entrevistado 8	ENT#8
Entrevistado 9	ENT#9
Entrevistado 10	ENT#10
Entrevistado 11	ENT#11

Fonte: Dados da pesquisa

O instrumento utilizado foi o roteiro de entrevista, com questões estruturadas e semiestruturadas sobre a importância e o papel da Assessoria Jurídica, processos e ações para mitigação de riscos de demandas judiciais e sugestões para melhoria da atividade jurídica no âmbito organizacional, o que representou uma alternativa importante para a ampliação das informações.

Os dados foram analisados por meio da utilização da técnica da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2007), com a categorização das respostas por ocorrências, *pos facto*, possibilitando a interpretação destas categorias formadas, sob a ótica dos atores envolvidos.

Por fim, os dados gerados e analisados foram interpretados, fazendo-se a ilação dos resultados com o marco teórico para que essa discussão possibilite identificar lacunas na gestão e na literatura, apontando-se as soluções necessárias para a melhoria da gestão da Operadora de Saúde e a ampliação da discussão teórica acerca do tema.

INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, como ainda se faz a sua discussão e ilação com o referencial teórico que sustenta a pesquisa. Os resultados estão organizados em quatro tópicos, que expressam cada uma das categorias de análise originadas pelo agrupamento das respostas, definidas, *pos facto*.

O primeiro tópico trata da importância da Assessoria Jurídica sob a perspectiva dos gestores e médicos cooperados.

O segundo tópico trata da percepção dos entrevistados quanto ao papel da Assessoria Jurídica no âmbito da UNIMED.

O terceiro tópico discute a percepção dos entrevistados quanto às atividades preventivas da Assessoria Jurídica, para identificação dos processos internos instituídos.

O quarto tópico trata das atividades preventivas desenvolvidas pela Assessoria Jurídica na UNIMED.

O quinto tópico discute a percepção dos entrevistados quanto à gestão por processos como forma de mitigar os riscos de processos judiciais.

Na interpretação dos resultados, para cada categoria, foi apresentada uma definição aglutinadora das ocorrências, um resumo dos conteúdos ali agrupados e trechos de entrevistas com o intuito de exemplificar a percepção dos entrevistados referentes a cada uma delas.

IMPORTÂNCIA DA ASSESSORIA JURÍDICA

Ao serem solicitados a manifestarem a sua percepção acerca da importância da Assessoria Jurídica no âmbito da UNIMED, os entrevistados foram unânimes em afirmar que este setor é fundamental para a Cooperativa, ocupando um espaço tanto de prevenção quanto para a própria gestão da UNIMED, “podendo orientar e atuar sobre situações de risco, educar e prevenir processos” (ENT#4).

Os entrevistados refletiram de forma mais aprofundada sobre a questão, expressando a sua percepção sobre a importância da Assessoria Jurídica da seguinte forma:

Considero muito importante, pois as empresas relacionadas à saúde/planos estão sujeitas a muitos questionamentos e necessidade de adequação frequente com normas e demandas jurídicas que devem ser bem conduzidas para evitar processos maiores (ENT#7).

[...] é de suma importância para a organização, seja pela questão de *compliance*¹, quanto pelo aspecto legal do mercado regulado. Hoje nos dá tranquilidade no cumprimento das leis, além de apoio em todos os processos que prevejam contratualização, além do contencioso judicial (ENT#9).

[...] proporciona uma qualificação na atuação junto às condutas a serem tomadas com clientes, cooperados e prestadores de serviços com o objetivo de minimizar demandas judiciais seja por cobertura, danos morais e outros (ENT#10).

O ENT#8 demonstra, por outro lado, que a área da saúde suplementar é bem regulada, o que dá uma maior importância à Assessoria Jurídica, vez que exige um conhecimento mais profundo tanto do marco regulatório como dos procedimentos a serem adotados na relação da Cooperativa com o cliente.

A Medicina suplementar é uma área regulamentada, o que torna complexo o relacionamento com os públicos de relacionamento, principalmente com clientes. A importância da assessoria jurídica é que a Cooperativa esteja sempre atualizada e adequada aos requisitos legais, sejam regulamentação Planos de saúde, legislação fiscal, legislação cooperativista ou outras leis e regulamentos existentes (ENT#8).

Da mesma maneira, o ENT#7 corrobora que as atividades da Assessoria Jurídica são muito relevantes para a adequação permanente à legislação, para o enfrentamento de eventuais demandas judiciais.

Considero muito importante, pois as empresas relacionadas à saúde/planos estão sujeitas a muitos questionamentos e necessidade de adequação frequente com normas e demandas jurídicas que devem ser bem conduzidas para evitar processos maiores (ENT#7).

O ENT#11 evidencia a sua preocupação com o crescente aumento da judicialização da saúde e ressalta a necessidade de atuação da Assessoria Jurídica para o enfrentamento da questão.

No contexto atual, consideramos que Assessoria Jurídica é de fundamental importância, haja vista os inúmeros processos, principalmente no Rio Grande Sul (ENT#11).

O ENT#3 demonstra que a Assessoria Jurídica tem ocupado um espaço importante na gestão da Cooperativa, questionando até mesmo que a denominação do setor deveria ser alterada para expressar melhor o grau de importância.

¹ Agir de acordo com uma regra, instrução interna, comando ou pedido, ou seja, estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos.

Entendo que a assessoria jurídica tem se tornado, ao longo da última década, progressivamente mais importante junto ao ambiente de gestão de nossa UNIMED. O termo “assessoria”, inclusive, me parece que deva ser oportunamente revisto, já que não entendo que se possa identificar tal área como algo de assessoramento, mas com um papel intrinsecamente vinculado às discussões e definições da empresa, tanto do ponto de vista estratégico, quanto gerencial e operacional (ENT#3).

Dessa forma, fica evidente que todos os entrevistados percebem que a Assessoria Jurídica tem grande importância no âmbito da Cooperativa, especialmente na relação entre a organização, médicos cooperados e clientes. Esta percepção confirma o que apontam Amaral (2014), Matsuo (2012), Chiavenato (2004) e Simonet e Bouchez (2007), que destacam a necessidade de assessoramento nas organizações atuais.

PAPEL DA ASSESSORIA JURÍDICA

Ao serem indagados acerca do papel da Assessoria Jurídica na Cooperativa, os entrevistados apontam que o setor deve ter um caráter preventivo, vez que ainda atua sob demanda, conforme se verifica pelas afirmações a seguir.

Na prática observamos uma maior atuação quando demandada. Contudo, a prática preventiva pode ser salutar (ENT#3).

[...] hoje atua de forma bastante resolutiva, mas deveria ser ampliada para atuar mais diretamente junto aos cooperados (ENT#4).

É uma área que está mais focada em responder às demandas recebidas. [...] Ela deve atuar mais nas ações preventivas, pois, pode evitar gastos desnecessários e apoiar a empresa nas melhorias dos processos internos (ENT#5).

[...] acredito que deveria ser mais atuante no âmbito de orientações, prevenção e quando demandada judicialmente (ENT#6).

Certamente deve ser preventiva, atuando na prevenção de transtornos maiores (ENT#7).

O ENT#11 alerta para a mobilização de setores da sociedade para a promoção de ações judiciais em face das Operadoras de Saúde, o que demanda atuação da Assessoria Jurídica tanto preventivamente quanto no âmbito judicial.

Hoje ocorre um estímulo de advogados, defensoria pública em reuniões com clube de mães, sindicatos, meios de comunicação, para entrarem com ações contra operadoras de saúde, em qualquer situação, para que possam fazer jus a procedimentos, mesmo que seu contrato de plano de saúde, não contemple o que foi estipulado por escrito, em decorrência destes fatos, a ação deve ser preventiva, preponderantemente, o que não exclui as demandas judiciais (ENT#11).

De forma bem convicta, o ENT#1 também expõe que o setor tem um papel preventivo, sendo o litígio a derradeira alternativa para solução de algum conflito.

Tenho convicção de que a assessoria jurídica deve ser preventiva, deixando o litígio como última hipótese, ou quando a matéria for estratégica e exigir uma discussão mais profunda no Judiciário (ENT#1).

A pesquisa evidenciou que o papel da Assessoria Jurídica tem um caráter preventivo para evitar problemas judiciais, conforme aponta Matsuo (2012). Por outro lado, de acordo com Amaral (2014) é um órgão de apoio à tomada de decisão, o que é corroborado pela análise do ENT#2.

[...] deve atuar de forma ampla e sistemática. Deve atuar de forma vertical e horizontal, pois aspectos relacionados à melhor forma de abordar ou atuar sobre ou em determinado fato ou situação devem passar, quase que impreterivelmente, por uma avaliação de cunho jurídico. Nos dias atuais a tomada de decisão estratégica, gerencial ou operacional envolve, quase que impreterivelmente, aspectos vinculados à legislação em vigor, ao risco de demandas judiciais, estas últimas notoriamente alicerçadas em falhas documentais ou de processo que permitem o questionamento ou entendimento diverso que resulta em ações potencialmente vencedoras. Neste aspecto, são diversos os momentos em que a avaliação prévia da área jurídica pode/deve atuar no sentido de incorporar segurança, avaliar mais concretamente o risco e auxiliar, portanto, na tomada de decisão e na sua operacionalização (ENT#2) .

Além disso, cumpre a sua função de *staff*, como bem observado por Chiavenato (2004), mas com a ressalva apontada pelo ENT#3, que compreende que também tem uma responsabilidade de linha.

ATIVIDADES DA ASSESSORIA JURÍDICA

Ao serem questionados sobre as atividades desenvolvidas pela Assessoria Jurídica, os entrevistados percebem que são realizadas ações preventivas, especialmente a partir da análise do histórico de ações anteriormente ajuizadas, o que permite um mapeamento das demandas para implementação de atividades corretivas.

Isto fica evidenciado pela afirmação do ENT#1, pois a Assessoria Jurídica possui uma base de dados dos processos, mantendo contato com as áreas que deram origem a estas ações judiciais, “tentando alinhar condutas para que, se possível, tal não ocorram mais [...]” (ENT#1). Há, ainda, um canal de consulta, para orientações e esclarecimento de dúvidas no âmbito interno da UNIMED, como ressalta o ENT#1.:

Recebemos cerca de 60 consultas por mês das áreas internas da Cooperativa, e destacamos o apoio muito próximo à área de Relacionamento com Clientes e Ouvidoria, que costumam ser a porta de entrada de situações que culminam em ações judiciais (ENT#1).

O Quadro abaixo sintetiza as principais atividades da Assessoria Jurídica, conforme a percepção dos entrevistados.

Quadro 2- Atividades realizadas pela Assessoria Jurídica

Atividade
Participação/representação junto aos espaços de discussão horizontal da UNIMED (comitês, grupos de trabalho entre outros.) (ENT#2).
Participação na discussão sobre a tomada de decisão auditora (casos selecionados), auxiliando na definição sobre o risco, do ponto de vista jurídico, de ações não defensáveis ou com baixa chance de êxito (ENT#2).
Auxílio na formulação de documentos disponibilizados aos clientes ou seus representantes (Ex. negativa de cobertura), incluindo análise de contratos com prestadores de serviços.
Participação junto aos órgãos sociais da Cooperativa (Comissão Técnica, Comissão Disciplinar, Conselho de Administração, Assembleias) a fim de auxiliar na tomada de decisões, do ponto de vista da potencial legalidade destas decisões (ENT#2).
Acompanhamento e proposição de alterações junto ao regimento interno e estatuto social, a fim de atender a legislação em vigor, propondo ajustes necessários para que possam ser propostos em assembleias, no caso do Estatuto (ENT#2; ENT#3).
Busca de soluções e acordos evitando a judicialização das demandas assistenciais (ENT#3).
Adequação às normas ANS, mediação eficiente nos conflitos com estas demandas (ENT#7).
Suporte aos processos internos no sentido de esclarecer a legislação e cuidados necessários para evitar ou minimizar problemas futuros, por falta de conhecimento (ENT#8).
Identificação de ações decorrentes de negativas fornecidas aos clientes, das NIPs da ANS, bem como de situações que aparecem na ouvidoria. A análise destes aspectos gera relatórios e reuniões com as áreas envolvidas para ajuste do processo e atuação preventiva (ENT#9).
Apoio na tomada de condutas a serem tomadas com clientes nos casos de negativas de cobertura (ENT#10).

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados gerados revelam que a Assessoria Jurídica cumpre o seu papel preventivo e corretivo às demandas judiciais, conforme aponta Amaral (2014).

Todavia, o ENT#6 demonstra desconhecimento da atuação da Assessoria Jurídica como prevenção, mas supõe que os procedimentos adotados pela Cooperativa estão de acordo com os padrões internacionais.

Na verdade, não sei se a assessoria jurídica da UNIMED presta serviço aos colegas quanto a prevenção de possíveis processos.

Quanto a ações para evitar judicialização, também não tenho conhecimento que este serviço exista. Mas acredito que uma explanação mais clara ao cliente por parte da Cooperativa quanto aos recursos prestados as diversas patologias existentes estão de acordo com protocolos mundialmente reconhecidos no mundo médico (ENT#6).

O ENT#10 sintetiza bem as ações da Assessoria Jurídica quanto à legislação, atuação do cooperado e novos negócios, expressas no Quadro 3.

Quadro 3- Síntese da atuação da Assessoria Jurídica

Categoria de atendimento		
Quanto à legislação	Quanto à atuação do cooperado	Quanto a novos negócios
Apoia na tomada de decisão de como atender às legislações e regramentos da ANS, minimizando impactos de custos assistenciais e multas perante o órgão fiscalizador.	Orienta nas condutas para a melhor tomada de decisão quanto às demandas que envolvem coberturas de medicamentos e materiais que possuem impacto direto no atendimento aos clientes e no custo assistencial.	Orienta de forma preventiva quais os impactos que a Cooperativa necessita minimizar junto aos públicos (ANS – Clientes – Cooperados e prestadores) e quais as melhores estratégias de implementação tempo, tendo por objetivo o resguardo jurídico dos negócios.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que a Assessoria Jurídica atua de forma ampla, em alinhamento com os diversos setores da Cooperativa, interagindo e buscando mitigar eventuais riscos de judicialização nas variadas demandas, dando, inclusive, suporte e apoio aos cooperados para tomada de decisão respaldada na orientação jurídica.

AÇÕES DE MELHORIA NA ATUAÇÃO DA ASSESSORIA JURÍDICA

Ao tratarem acerca de eventuais melhorias que podem ser implementadas no trabalho da Assessoria Jurídica, os entrevistados destacam diversas ações que podem auxiliar na efetividade da atuação do setor.

O ENT#1 ressalta que há um planejamento de treinamentos com as áreas de maior risco de ações, mas que é necessário também treinar a área Comercial, Cadastro de Relacionamento com Clientes, por exemplo, para que tenham conhecimento das regras do negócio. Por seu turno, o ENT#3 acrescenta que o setor deve participar de reuniões executivas, estratégicas, com a finalidade de conhecer as diversas interfaces da Cooperativa, contribuindo para a tomada de decisão.

O ENT#4 e o ENT#7 destacam a necessidade de uma atuação do setor junto aos cooperados, visando à identificação de situações de risco e como prevenção continuada.

O ENT#6 reforça o seu posicionamento quanto à premência de esclarecimento ao cliente do atendimento aos protocolos médicos universais.

[...] em casos onde há uma discordância entre tratamento proposto *versus* tratamento autorizado, o cliente deve estar ciente de que a UNIMED está proporcionando o que há de ações de acordo com protocolos aceitos mundialmente na Medicina (ENT#6).

O Quadro 4 apresenta, de forma sinótica, as sugestões que impactam na gestão do setor no sentido de prevenir demandas judiciais.

Quadro 4- Principais sugestões de melhoria

Atividade
Qualificação progressiva na atuação do Médico Preposto junto à área, a fim de que o conhecimento técnico-médico possa fortalecer e aperfeiçoar a tomada de decisão e a forma de atuação de nosso jurídico antes do evento mãe ocorrer (ENT#2).
Como uma espécie de “prevenção secundária”, também por meio do Médico Preposto, deve ampliar o leque de potenciais alternativas a serem propostas no sentido de viabilizar a vitória ou algum acordo que atenda os interesses da Unimed (ENT#2).
Abordagem de temas considerados de alto risco a fim de subsidiar eventuais posicionamentos em caráter interno e externo, tanto de cooperados, secretárias, como fornecimento de informações médicas por dispositivos eletrônicos, tipo <i>whatsapp</i> (ENT#2).
Qualificação progressiva na atuação do Médico Preposto junto à área, a fim de que o conhecimento técnico-médico possa fortalecer e aperfeiçoar a tomada de decisão e a forma de atuação de nosso jurídico antes do evento ocorrer;
Intensificar a atuação do comitê da ANS para que possamos nos adequar da melhor forma e em menos tempo às demandas relacionadas a regulamentação dos Planos de Saúde (ENT#10)..
Participar ativamente (com responsável específico) das discussões sobre coberturas contratuais no relacionamento com Clientes e auditoria médica (ENT#10).

Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo havendo o reconhecimento da atuação efetiva da Assessoria Jurídica, são apresentadas sugestões de melhorias, que se destacam, mais uma vez, pelo viés preventivo, sempre no sentido de “atuar para proporcionar uma diminuição do contencioso jurídico, proporcionando maior segurança nos processos de atendimento aos clientes e na tomada de decisão quanto à minimização do custo assistencial” (ENT#10).

PERCEPÇÃO QUANTO À GESTÃO POR PROCESSOS COMO FORMA DE MITIGAÇÃO DOS RISCOS

Ao serem perguntados sobre a sua percepção acerca de uma função mais estratégica, com a gestão por processos da Assessoria Jurídica, os entrevistados foram unânimes em afirmar que o setor deve ter uma atuação estratégica na

Cooperativa, por meio de uma gestão por processos, conforme evidencia as respostas dos entrevistados abaixo.

As ações preventivas que possibilitem inibir, evitar, processos judiciais trazem menor desgaste à Cooperativa, preservam relações e acredito serem mais efetivas (ENT#3).

Acho que a mediação e prevenção são os melhores caminhos para evitar aumento nos processos (ENT#7).

Houve, ainda, a percepção de que a legislação protege o consumidor, mas que a UNIMED deve ter uma postura mais assertiva em esclarecer e oferecer os direitos aos clientes, o que evitaria litígios. Assim expressa o ENT#1:

A Justiça é bastante protecionista para o consumidor. Neste passo, se a Cooperativa quisesse imediatamente pautar sua conduta na prevenção de litígios, por certo teria que conceder aos clientes um pouco mais do que eles realmente têm direito, pois a percepção deles é a de que tem direito a tudo. A rigor, os clientes não se conformam com nenhuma negativa de cobertura, por exemplo, mesmo que esteja correta, à luz da legislação (ENT#1).

Para evitar litígios neste cenário deve ter um maior cuidado com os erros internos, mas também devem ser enfrentados “litígios estratégicos, que podem servir de base para uma mudança de cenário da judicialização” (ENT#1).

Trata-se, neste caso, de uma defesa do litígio no sentido de gerar jurisprudência, o que diminuiria o número de ações.

Por fim, os dados gerados possibilitam compreender que os gestores e médicos cooperados estão convictos que o mapeamento dos processos internos e a sua padronização, o que permite a gestão por processos, são fundamentais para mitigação da judicialização, como se observa a seguir.

A atuação estratégica blinda o negócio, no sentido de que além de atender os requisitos legais, a assessoria jurídica considera a ação que gera melhor resultado, seja ele financeiro ou de imagem (ENT#8).

[...] o jurídico deveria/poderia ter, se for o caso, atuação mais estratégica no sentido de subsidiar mais claramente a tomada de decisão em seus diferentes níveis [...] (ENT#2).

Acredito que a partir do conhecimento mais específico das áreas e processos/atividades, possa contribuir para que os processos possam a ser trabalhados com vista ao cliente e com isso evitar demandas, pois, o grande volume de causas demandadas são (sic) de clientes (ENT#5).

[...] intensificar cada vez mais o suporte ao processo de atendimento ao cliente, atuando com agilidade e foco no cliente. O ideal é que atue desenvolvendo a equipe que atua diretamente com estas situações de clientes e não apenas atuando no momento da ocorrência do fato (ENT#8).

Fica evidente que, sob a ótica dos gestores e médicos cooperados, é importante que a Assessoria Jurídica tenha processos e procedimentos bem definidos, como aponta Araújo (2011), vez que são técnicas de organização, inclusive com a elaboração de fluxogramas que possam estruturar a sequência de atividades do setor.

Também fica demonstrado que o processo é um conjunto de ações de entrada, que são processadas por um setor e transformadas em saídas, como descrevem Harrington (1993) e Cruz (2010), sendo formas de otimizar o trabalho da assessoria (ARAÚJO, 2011).

OBSERVAÇÕES ACERCA DA GESTÃO POR PROCESSOS DA ASSESSORIA JURÍDICA

Por meio da observação da rotina das atividades da Assessoria Jurídica da UNIMED foi possível identificar os principais processos administrativos do setor e a sua forma de gestão, que serão descritas a seguir.

Primeiramente, percebe-se que a Assessoria Jurídica atua em diversas frentes, tanto no âmbito do assessoramento, na orientação das áreas internas e órgãos diretivos, como também na esfera judicial, em ações contenciosas, defendendo o interesse da Cooperativa.

Presta, portanto, um grande apoio na tomada de decisão nas diversas relações e interfaces que a Cooperativa estabelece com seus pares, como nos processos disciplinares, nos contratos com seus prestadores de serviços, na análise e interpretação das normas internas, na judicialização da Medicina e no apoio da auditoria.

Fica evidenciado que é imprescindível uma atuação sistêmica da Assessoria Jurídica em processos de prevenção a litígios, com a implementação de ações específicas para minimização do risco decorrente daqueles processos judiciais e até mesmo de consultas internas que possuem maior demanda.

O setor possui uma base de dados dos processos e mantém contato com todas as áreas, mapeando os motivos das demandas judiciais. Além disso, os colaboradores da Cooperativa têm acesso direto ao setor, solicitando qualquer tipo de orientação. Há uma demanda mensal de cerca de 60 consultas das áreas internas, especialmente oriundas da área de Relacionamento com Clientes e Ouvidoria.

Dessa forma, sugere-se a criação de um canal interno de solicitação de orientação, bem como a elaboração de uma orientação com Perguntas e Respostas às demandas com maior frequência, pela Assessoria Jurídica, que possa ser disponibilizada aos diversos setores internos, mas, em especial, ao atendimento aos clientes para que as respostas sejam imediatas aos usuários, evitando demora na devolutiva.

Existe no planejamento do setor a previsão de treinamentos com a área comercial, Relacionamento com os clientes entre outras, bem como a revisão de todos os processos internos de todas as áreas.

Todavia, em nível de sugestão, cabe à Assessoria Jurídica, juntamente com a área administrativa, com foco na qualidade, mapear os principais processos internos, descrevendo o fluxo e os procedimentos operacionais, compondo assim um Manual

da Assessoria Jurídica que deve ser implantado no âmbito de toda Cooperativa, visando à gestão integrada dos processos, de forma padronizada e gerencial, promovendo a interação e execução dos diversos processos.

Assim, evita-se a atuação de forma fragmentada e pontual, montando uma matriz de integridade, com uma visão sistêmica e integrada, minimizando os eventuais riscos de judicialização.

Foi observado que alguns litígios são decorrentes de erros internos, o que será evitado com a implementação de um modelo de gestão de processos profissional e padronizado por meio do Manual da Assessoria Jurídica com seus fluxos e procedimentos operacionais.

A pesquisa possibilitou à pesquisadora compreender os principais processos internos da Assessoria Jurídica, mas também evidenciou a atuação do setor no âmbito da Cooperativa ainda é bem passiva, no sentido de atender demandas pontuais tanto internas para orientação quanto às demandas judiciais.

Entretanto, o estudo deve apontar que a atuação do setor deve ter um papel estratégico e de forma proativa agir na prevenção de litígios, com a implantação do Manual da Assessoria Jurídica, que deve ser institucionalizado com amplo treinamento aos diversos setores da Cooperativa, bem como a prática cotidiana da gestão por processos, de maneira global e sistêmica.

CONCLUSÃO

O estudo buscou compreender como a gestão por processos pode mitigar os riscos de judicialização da saúde pela atuação da Assessoria Jurídica na UNIMED do Vale do Taquari e Rio Pardo, no Estado do Rio Grande do Sul.

A pesquisa de cunho qualitativo mostrou-se muito pertinente e relevante na geração de dados para analisar o fenômeno, sendo possível, sob a ótica dos gestores e médicos cooperados, perceber como atua a Assessoria Jurídica, seu papel e importância, bem como a gestão por processos no sentido de prevenir possíveis ações judiciais.

O trabalho buscou centrar a análise na gestão do setor, sem verificar questões jurídicas ou da seara judicial, o que poderá contribuir para os processos internos da UNIMED.

Foi evidenciado que os gestores e médicos reconhecem a importância da Assessoria Jurídica na prevenção de processos judiciais, mas também compreendem bem o papel do setor, como responsável por processos internos que, de fato, possam minimizar os riscos da judicialização, por meio de orientações, treinamentos específicos e participação direta no aconselhamento para tomada de decisão.

As falas dos entrevistados são unânimes em apontar que a Assessoria Jurídica deve atuar como órgão de apoio à tomada de decisão, contribuindo para o mapeamento de processos internos e na elaboração de procedimentos fundamentados na legislação pátria, respeitando as normativas internas da cooperativa.

Portanto, há uma preocupação para que o setor atue de forma ampla junto aos médicos cooperados e todos os setores, especialmente aqueles de atendimento, tanto no sentido de orientar acerca dos procedimentos como também treinar e preparar

gestores e colaboradores para uma atuação mais efetiva e segura. Há, assim, uma necessidade de monitoramento e melhoria contínua da gestão dos processos, conforme afirmam Rummler e Brache (1994).

A investigação permitiu ampliar a discussão acerca da gestão por processos, especialmente na área médica, tendo em vista que não foi identificada, na literatura, nenhuma pesquisa que analisasse Operadoras de Saúde. Todavia, apresenta lacunas no sentido de investigar com maior profundidade os processos mapeados, o que poderá ser preenchida com análise documental ou mesmo o método de pesquisa-ação ou ainda com uma abordagem mais quantitativa.

Dessa forma, espera-se que este estudo contribua para melhoria da atuação da Assessoria Jurídica no âmbito da UNIMED, tendo que vista as sugestões apresentadas e as conclusões da pesquisa.

REFERÊNCIAS

AMARAL, José Messias Nunes. **A Assessoria Jurídica preventiva na gestão dos processos trabalhistas**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB, 2014.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**: São Paulo: Atlas, 2011.

ASENSI, Felipe Dutra. Judicialização ou juridicização? As instituições jurídicas e suas estratégias na saúde. *Physis* [online], 2010, vol. 20, n.1, p. 33-55. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/physis/v20n1/a04v20n1.pdf>>. Acesso em 28 jan. 2017.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2007.

CARVALHO, Carlos Eduardo Araújo de. **Judicialização e legitimidade democrática**. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 15, n. 2620, 3 set. 2010. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/17325>>. Acesso em 28 jan 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CONSELHO Nacional de Justiça. **Judicialização da saúde no Brasil: Dados e experiências**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/06/6781486daef02bc6ec8c1e491a565006.pdf>> Acesso em: 10 jan. 2017.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2010.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. S. Paulo, Campus, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

LESSA, Josiane de Sousa. Judicialização do direito à saúde fere o princípio da equidade? Artigo extraído do Trabalho de Conclusão de Curso de Direito. Porto Alegre: PUC/RS, 2014. Disponível em http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2014_2/josiane_lessa.pdf. Acesso em 28 jan 2017.

MATSUO, Sayuri. **O que é assessoria jurídica?** 16.01.2012. Disponível em <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/o-que-e-assessoria-juridica-5575803.html> Acesso em 25 out 2016.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas. 2011.

REIS, Maria Augusta das Dores. **Papel da Assessoria na Auto-Avaliação das Escolas.** 2010. Tese (Doutorado em Ciências da Educação) – Departamento de Educação da Universidade do Aveiro, Aveiro, 2010.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenho das empresas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SILVA, Liliane Coelho da. **Judicialização da saúde:** em busca de uma contenção saudável. REVISTA AMBITO JURÍDICO. 2015. Disponível em: http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13182&revista_caderno=9 Acesso em: 29 abr. 2016.

SIMONET, J. & BOUCHEZ, J. P., avec la collaboration de PELADE, Joël et GILBERT, P. **Le conseil.** Saint-Germain: Editions D'Organisation Eyrolles, 2007.