



Mediação de conflitos na atualidade – mudando paradigmas na saúde

Dulce Nascimento¹

RESUMO: A mediação de conflitos, ciência ainda em construção, possui atuação transdisciplinar, que nasce da interconexão entre diversos saberes, como sejam teorias da comunicação não violenta, conflito visto como inevitável nas relações humanas inclusivas e a sua gestão por meio de uma negociação baseada em interesses, com a construção de múltiplas opções, por forma a construir soluções de ganhos mútuos para o presente e futuro, a partir da interação entre os sujeitos envolvidos na situação. Processo, com etapas definidas, é vocacionado para trabalhar conflitos que envolvam relações subjetivas onde exista o desejo de manter, melhorar ou não deteriorar relacionamentos existentes, bem como a pretensão de iniciar relacionamentos, independentemente do grau de proximidade ou intimidade entre os intervenientes. Neste sentido, são adequadas para a utilização deste processo as situações onde exista uma relação interpessoal com elementos de continuidade ou que interfira sobre terceiros, extrapolando aspetos jurídicos e patrimoniais. O seu procedimento informal, voluntário e flexível, preserva a confidencialidade, apostando na decisão informada e na autonomia da vontade privada, para possibilitar a construção de soluções consensuais para a controvérsia. Atendendo à complexidade do processo de mediação, em especial na saúde, deixou de ser vista como uma mera técnica de intermediação, passando a ser observada como uma atividade humana indissociável do Mediador. Profissional técnico especializado no restabelecimento da comunicação e diálogo aprofunda conhecimentos e habilidades por meio de especialidades, como é a mediação sanitária, potencializando a preservação de relações continuadas, bem como a construção das soluções possíveis para o presente e futuro dos intervenientes.

Palavras-chave: Mediação sanitária; Conflitos; Direito; Saúde; Medicina.

Introdução

A atualidade é inspiradora para o trabalharmos o tema proposto, bem como a especialidade da mediação sanitária, atendendo às mudanças visíveis de evolução do instituto na última década. O conhecimento tímido, mas generalizado, permite-nos hoje viver um momento onde falar de Mediação de Conflitos não é mais tabu, nem confundida com uma conversa de amigos no café conduzida por alguém que tem habilidades pessoais.

¹ Dulce Maria Martins do Nascimento - Mediadora Certificada IMI – International Mediation Institute (2015) e ICFML – Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (2014). Mestre em Direito (2014). Advogada Colaborativa - Portugal e Brasil (OA-Lx e OAB-MG). Professora Convidada Especialista em MARL (2013). Coordenadora da Mediação, Conciliação e Arbitragem na ESA-OABMG (2016). Membro da Comissão Nacional de Mediação e Conciliação do CFOAB (2016). Juíza Coordenadora do Julgado de Paz de Santa Maria da Feira (2008-2013). Mediadora de Conflitos (2002). Jurista e Assessora de Administração (1997) - dulce@dulcenascimento.net



O reconhecimento profissionalmente começa a ser unânime no sentido de tratar a Mediação como ciência com características de transdisciplinariedade, atendendo ao nível de integração disciplinar, além da interdisciplinaridade², que representa, abolindo fronteiras entre diferentes disciplinas quando falamos e trabalhamos o processo de mediação.

Segundo Piaget, a transdisciplinaridade é a interação global das várias ciências, correspondendo a uma etapa superior da interdisciplinariedade que só atingiria as interações ou reciprocidades.

A mediação de conflitos corresponde a um sistema inovador de ver, sentir e pensar conjuntamente relações, conflito e sua resolução. Procurando ultrapassar o conceito de disciplina, resulta o mesmo na procura do sentido da vida através da relação entre diversas e diferentes ciências do conhecimento (humanas, biológicas e exatas) onde todas são consideradas igualmente importantes. Neste sentido, ocorre uma aproximação de diversas disciplinas e utilização de diferentes conceitos, sem necessidade de acordar entre conceitos e métodos.

Com bases intelectuais e práticas de diversas áreas do saber, como, antropologia, sociologia, psicologia social, psicologia cognitiva, comunicação, economia, ciência política, teoria dos jogos, relações internacionais, direito, estudos de paz, o que hoje conhecemos como Mediação de Conflitos começou por aproximar cientistas e juristas, vindo juristas sociólogos a construir definitivamente pontes entre os estudos sobre como as disputas se formam e são resolvidas, sobre a criação da resolução de disputas e a análise das instituições envolvidas, complementado com análises de risco por gestores e matemáticos, bem como outros grandes temas e mestres.

Breve evolução e influências

O respeito pela história impõe uma especial referência a Mary Parker Follet³, cientista política norte-americana focada em administração organizacional e consultora sobre gerenciamento de relações de trabalho. Foi a primeira a apresentar otimismo com relação aos conflitos por ver e entender o atrito como uma força positiva que incentiva os envolvidos a encontrar novas possibilidades para criação de valor, vindo o seu trabalho a

² JAPIASSU, H. *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

³ M. P. Follet, "Constructive Conflict", in P. Graham (ed.), *Mary Parker Follet: Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s* (Boston, Harvard Business School Press, 1996), p. 67-68.



influenciar o conhecimento moderno sobre resolução integrativa, negociação baseada em princípios e interesses, bem como resolução de conflitos.

Posteriormente, o teórico Morton Deustch⁴ passou a justificar o conflito como algo necessário e até benéfico.

“O conflito tem muitas funções positivas. Previne a estagnação, estimula interesses e curiosidades, é o meio através do qual problemas podem ser arejados e soluções atingidas, é a raiz das mudanças pessoais e sociais(...) Uma sociedade flexível, beneficia-se do conflito”(DEUSTCH, *The Resolution of Conflicts*, Yale University Press, 1973)

Mais recentemente os teóricos Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann com a criação da ferramenta TKI identificaram cinco diferentes comportamentos de lidar com litígios: competição, acomodação, fuga, compromisso e colaboração.

A relação entre humanas, biológicas e exatas floresceu na Europa e nos Estados Unidos, por meio da adequada resolução de conflitos, com a evolução da teoria da resolução de problemas (problem solving) dando enfoque aos interesses e necessidades das partes, por meio de soluções de ganhos mútuos, interdependência e participação (ou não), de terceiros neutros ao conflito como facilitadores.

Sendo o processo dialógico, também a temática comunicação ganhou um peso considerável, fazendo-se aqui obrigatória menção a Marshall Rosenberg⁵ com toda a sua teoria sobre a CNV - comunicação não violenta, partindo da sua observação sobre a crescente violência no mundo como reflexo da lógica da força, destruição, raiva, punição, vergonha e culpa.

“O objetivo da CNV não é mudar as pessoas e seu comportamento, para conseguir o que queremos, mas, sim, estabelecer relacionamentos baseados em honestidade e empatia, que acabarão atendendo às necessidades de todos” (ROSEMBERG, 2006, pág. 127).

Nos anos 1970, surgiu na Universidade de Harvard, um sistema de pensamento denominado Critical Legal Studies, representado pelo Doutor Derek Bok, construindo um

4 M. Deustch, “Cooperation and Conflict: A Personal Perspective on the History of the Social Psychological Study of Conflict Resolution,” in M. A. West, D. Tjosvold, and K.G. Smith), *International Organizational Teamwork and Cooperative Working* (Chicester U.K., and Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc. 2003).

5 Marshall Rosenberg é psicólogo americano, orientador educacional em escolas e universidades, treinador em técnicas comunicativas e criador da CNV. Atualmente, media conflitos e leva programas de paz a regiões assoladas por guerras. ROSEMBERG, M. B. *Comunicação Não-Violenta – Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Editora Agora, 2006.



movimento crítico sobre a situação do sistema judicial americano provocado pelo aumento de processos judiciais inconclusos.

A Pound Conference de 1976 deu oportunidade de colocar a primeira pedra na construção do movimento da “ADR – Alternative Dispute Resolution”⁶, onde se propôs a defesa de meios extrajudiciais e a resolução de conflitos modificando o monopólio dos tribunais.

De modo recente, Roger Fisher, juntamente com William Ury e Bruce Patton, publicaram a famosa obra “Getting to Yes: Negotiating Agreements Without Giving In”⁷ e outras obras de negociação por interesses, bem como de superação de dificuldades e obstáculos à negociação, auxiliando grandemente a transformação na forma de realizar negociações.

Mediação e mediador na atualidade

A contribuição de Harvard no campo da resolução de disputas e na construção da Mediação é grandiosa, atendendo à concentração científica, com doutrina de estudos e pesquisas sobre elementos com temas fundamentais para o desenvolvimento das temáticas ligadas à mediação.

Acresce que a experiência com legislação e implementação de projetos em diversos e distintos países europeus permitiu o estudo e aprofundamento da temática com exercícios reais.

Impulsionando essa prática, de acordo com a Diretiva 2008/52 da Comunidade Europeia o conceito de mediação, corresponde ali a: “um procedimento estruturado, seja qual seja seu nome ou denominação, em que dois ou mais partes em litígio tentam voluntariamente alcançar por si mesmos um acordo sobre a resolução de um litígio com a ajuda de um mediador”⁸.

6 Hoje traduzida para Métodos adequados de resolução de disputas

7 Relevante publicação em que foram esclarecidos princípios importantes para a teoria da negociação e da mediação, de que são exemplos: mudar o foco de posição para interesses, separar as pessoas do problema, inventar opções para ganho mútuo e utilizar critérios objetivos.

8 Diretivas da União Europeia 2008/52/CE e 2013/11/EU; Regulamento da União Europeia nº 524/2013; e Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões “Rumo a um quadro jurídico horizontal europeu para a tutela coletiva (2013) 401 final de 11 de junho de 2013, todas com consulta disponível em língua portuguesa na página: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM:I33251>

Nos termos estabelecidos pela União Europeia:

Mediação: um processo estruturado através do qual duas ou mais partes em litígio procuram voluntariamente alcançar um acordo sobre a resolução do seu litígio com a assistência de um mediador. Este processo pode ser iniciado pelas partes, sugerido ou ordenado por um tribunal, ou imposto pelo direito de um país da EU, definindo:



A evolução do instituto e as rigorosas exigências que se fazem sentir relativamente ao Mediador, permitiu concluir pela complexidade do processo de mediação, tendo o mesmo passado a ser visto de forma indissociável com a figura do mediador e não mais como uma técnica de intermediação.

Neste sentido, o profissional da mediação passou a ser reconhecido como técnico especializado em gestão de conflitos e facilitação do diálogo que incita os mediados a tratar suas diferenças de forma construtiva, restabelecendo a comunicação com vista à construção das soluções consensuais possíveis.

Este profissional tem como principal função conseguir devolver aos intervenientes as suas habilidades de consciência e compreensão perante novas informações e diferentes percepções da situação e contexto, potencializando a identificação de preocupações e interesses, análise de perspectivas, bem como a tomada de decisões informadas, esclarecidas e conscientes pelos próprios.

Mudança de paradigmas

Para entendermos as especificidades da mediação sanitária importa lembrar a necessidade de compreender que cada sujeito tem um mundo diferenciado de entendimentos, sensibilidade, culturas e valores, o que impõe ao profissional da mediação ter habilidades específicas para trabalhar com medos, inseguranças, necessidades e toda uma gama de emoções que permeiam as relações em que a preservação da vida dá tom à conversa.

A componente emocional é muito comum ao ambiente da saúde, onde diferenças culturais, ruídos de comunicação e valores importam ser conhecidas e trabalhadas, assim como o momento delicado pelo qual passam famílias e pacientes; médicos e equipas de saúde; entidades seguradoras.

Mediador: uma terceira pessoa a quem tenha sido solicitado que conduza uma mediação de modo eficaz, imparcial e competente. O estatuto ou a profissão dessa pessoa no país da UE em causa não é relevante, nem a forma como ela tenha sido designada ou solicitada a conduzir a mediação.

Previamente à Diretiva Europeia, e consequentemente ao prazo para a sua transposição nos Estados Membros, Portugal por meio da Lei 78/2001 de 13 de julho, alterada pela Lei 54/2013 de 31 de julho, complementado pela Lei 29/2013 de 19 de abril, que estabelece os princípios gerais aplicáveis à mediação realizada em Portugal, bem como os regimes jurídicos da mediação civil e comercial, dos mediadores e da mediação pública, nos termos dos quais se define:

Mediação: a forma de resolução alternativa de litígios, realizada por entidades públicas ou privadas, através do qual duas ou mais partes em litígio procuram voluntariamente alcançar um acordo com assistência de um mediador de conflitos;

Mediador de conflitos: um terceiro, imparcial e independente, desprovido de poderes de imposição aos mediados, que os auxilia na tentativa de construção de um acordo final sobre o objeto do litígio.



Num ambiente de conflito sanitário podemos encontrar três tipos de discursos com valores diferenciados, o que nos remete para o estudo de Simon Dolan, Fundador do Coach por Valores⁹ com o modelo triaxial de valores: financeiros (econômicos e pragmáticos); emocionais (desenvolvimento relacional) e éticos (morais, sociais e técnicos), onde um terceiro que auxilie o entendimento da linguagem utilizada é essencial.

Para facilitar o entendimento imagine trabalhar o processo de mediação com conflitos hospitalares.

Importa ao mediador, desde logo compreender que um hospital poderá ter cerca de 3.000 trabalhadores, onde 50% de trabalhadores da área do conhecimento podem ter mais de 30 tipos de áreas profissionais, com a aplicação de regras, exigências e qualificações diversas. Para em seguida, entender que por regra, nas relações e conflitos ali existentes, encontramos três tipos de comunicação: linguagem técnica e ética dos médico e staff; linguagem financeira das seguradoras e direção; e por fim linguagem emocional do paciente, família e acompanhantes.

Falar linguagens diferentes por regra é um elemento potencializador de conflitos, sendo imprescindível a intervenção de um terceiro, neutro em relação ao conflito, que adotando uma postura externa ao conflito, consiga filtrar a comunicação identificando quais os elementos em que estão de acordo e quais os que estão em desacordo, potencializando a transformação do discurso para uma comunicação onde seja possível haver compreensão das diferentes percepções e dos interesses de cada interveniente.

Os conflitos na área da saúde têm muitas particularidades, sendo uma das mais relevantes a possibilidade do envolvimento de múltiplas partes, nos quais é possível encontrar frente a frente: médicos, enfermeiros, gestores, terceirizados, laboratórios, clínicas de retaguarda, empresas de cuidados hospitalares (*home care*), pacientes, familiares e operadoras de seguros e planos de saúde..., com riscos de exposição ou dano à imagem, bem como uma enorme necessidade de demonstração de respeito e consideração, ou o simples fato dos envolvidos precisarem de se sentirem ouvidos e acolhidos.

Esta particularidade impõe a análise e escolha de procedimentos diferenciados, como seja a realização do processo por meio de encontros separados, com o objetivo de reduzir a tensão e conseguir identificar quais os reais interesses e necessidades em causa.

⁹ Simon Dollan. Coaching por valores – um guia para o sucesso na vida dos negócios e no negócio da vida. Book7 (2012)



Conclusões

O reconhecimento da mediação como uma nova ciência transdisciplinar, onde importa conhecer a complexidade do ser humano, constitui conhecimento indispensável às entidades e profissionais que operam na área da saúde, por forma a viabilizarem o aumento da qualidade do trabalho e da prestação dos serviços prestados.

Sob a lógica da comunicação, por meio de pensamento cognitivo e emocional, o processo de mediação, para além de objetivo e racional, engloba toda uma estrutura subjetiva e emocional relacionada ao conflito, impondo ao mediador uma visão integradora da complexidade do processo onde se impõe a gestão e intervenção relacional e cooperativa, por meio de esclarecimentos e construção de consensos.

A mediação sanitária caracterizada maioritariamente pela verificação de diálogos com diferentes valores e inúmeras emoções, impõe a existência e participação de profissionais especialmente capacitados e comprometidos, com o rigor necessário à realidade extremamente emocional em que atuam, sendo a descoberta de diferentes valores e interesses, bem como a gestão de emoções, pontos essenciais na sua atuação.

Os conflitos sanitários impõem ao mediador a capacidade de potencializar diálogos onde a compreensão de múltiplas diferenças é realizada a partir da gestão de sentimentos e identificação de distintas necessidades individuais.

Neste sentido, o mediador é desafiado a assumir também um papel de educador, criando meios para o entendimento, desconstrução de preconceitos, confiança no processo, bem como no profissional, e construção do respeito no convívio com a diferença, para que possam ser estabelecidas relações satisfatórias para todos, nesta realidade tão diversa e desafiante que é a Mediação sanitária.

Referências

1. BUSH, Robert A. Baruch; FOLGER, Joseph P. The promise of mediation. In Menkel-Meadow, Carrie J.; Love, Lela Porter; Schneider, Andrea Kupfer; Sternlight, Jean R. Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model. Nova York: Aspen Publishers, 2005, p. 310-312.
2. CARPENTER, Susan L.; KENNEDY, W.J.D. Managing public disputes: A Practical Guide for Government, Business, and Citizens' Groups. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.



3. DEUSTCH, Morton, "Cooperation and Conflict: A Personal Perspective on the History of the Social Psychological Study of Conflict Resolution," in M. A. West, D. Tjosvold, and K.G. Smith), International Organizational Teamwork and Cooperative Working (Chicester U.K., and Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc. 2003)
4. FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Getting to Yes: Negotiating Agreements Without Giving In. Penguin Books, 1983. FISHER, Roger; SHAPIRO, Daniel. Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate. Viking, 2005.
5. FOLLET, Mary P., "Constructive Conflict", in P. Graham (ed.), Mary Parker Follet: Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s (Boston, Harvard Business School Press, 1996),
6. JAPIASSU, H. Interdisciplinaridade e patologia do saber. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
7. MENKEL-MEADOW, Carrie. Roots and Inspirations: A Brief History of the Foundations of Dispute Resolution. MOFFITT, Michael L.; BORDONE, Robert C. (coord.). The Handbook of Dispute Resolution. San Francisco: Jossey-Bass, 2005
8. MOORE, Christopher W. O Processo de Mediação: Estratégias Práticas para a Resolução de Conflitos. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.
9. NASCIMENTO, Dulce Maria Martins. Mediação de conflitos na área da saúde: experiência portuguesa e brasileira. In Cadernos Ibero-americanos Dir. Sanit., Brasília, jul./set, 2016. Disponível <http://www.cadernos.prodisa.fiocruz.br/index.php/cadernos/article/viewFile/333/403> . Acesso em 10 out. 2017.
10. ROSENBERG, M. B. Comunicação Não-Violenta – Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Editora Agora, 2006.
11. TARTUCE, Fernanda. Mediação nos conflitos civis. São Paulo: Método, 2008
12. VEZZULLA, Juan Carlos. Mediação: teoria e prática. Guia para 1 utilizadores e profissionais. Lisboa: Agora Publicações, 2001.