

Gestão na Área de Saúde e Mediação

Eduardo Marques Hablitschek¹

Introdução

O trabalho versa sobre o seminário na área de saúde promovido pela Mútua dos Magistrados do Rio de Janeiro. O objetivo do encontro foi, em síntese, discutir propostas capazes de proporcionar a prestação do serviço de saúde de maneira cada vez mais qualificada.

Vários foram os aspectos abordados para se atingir tal objetivo, podendo ser citado a terceirização do serviço pelo poder público e o respeito ao equilíbrio contratual. Preferimos discorrer sobre a aplicação das técnicas de mediação como instrumento para a solução ou a prevenção dos conflitos na área da saúde.

As metas

A meta do Poder Judiciário é solucionar o litígio dentro de uma razoável margem de tempo. É a partir deste ponto que o CNJ e os Tribunais se propõem a encontrar mecanismos de agilização administrativa. É de se notar que a necessidade da imposição de objetivos para os órgãos jurisdicionais implementada pela cúpula do Judiciário parte da premissa segundo a qual a prestação da obrigação está lenta e defeituosa. Embora verdadeira, e constatada através de pesquisas de opinião que apontam o Poder Judiciário como pessimamente colocado nas questões que envolvem a confiança da população, não se procurou perquirir as razões que levaram a tal estado de coisas.

A mediação, de um modo geral, é um processo voluntário, informal,

¹ Juiz de Direito da 1ª Vara de Família do Fórum Regional de Santa Cruz.

por meio do qual o mediador ajuda as partes a encontrar uma solução aceitável para todos. Deve haver o máximo de informação, além da exposição de qualquer preocupação das partes. O mediador pode dar enfoque ao direito das partes, ou encorajar a própria parte a desenvolver sua própria solução para o conflito.

Quando surge um conflito, as partes envolvidas são acometidas por diversas sensações, que podem ser emocionais (medo, raiva, hostilidade, etc), fisiológicas (adrenalina, aumento dos batimentos cardíacos, etc), e comportamentais (falar mais, culpar o outro, fazer-se de vítima, etc). Diante desses aspectos, e tratando-se de um método alternativo de resolução de conflitos, a mediação procura abranger questões de natureza subjetiva como enfoque para a composição do problema.

Uma dessas formas é a utilização, pelo mediador, de técnicas que direcionem a mediação para que cada parte tome consciência dos seus interesses, sentimentos, necessidades, desejos e valores, porque algumas soluções não foram capazes de atender aos interesses dos envolvidos.

Além disso, fazer com que uma das partes entenda os valores, interesses, desejos e necessidades do outro litigante pode ser considerado como um importante enfoque no processo de mediação. Inegavelmente, o principal aspecto do processo de mediação é a realização de um acordo entre as partes, que pode variar desde o pagamento de uma indenização a um simples pedido de desculpas.

Assim é que a mediação procura fazer com que a parte diferencie o litigante do problema em si, seja escutando o outro, não o humilhando, etc, além de se concentrar nos interesses em discussão, avaliando a questão em uma perspectiva de futuro. Deve, ainda, apresentar opções de benefícios, utilizando-se de critérios objetivos como o consenso nos princípios e a utilização de parâmetros.

Importante frisar que, em muitos casos, o processo judicial aborda o conflito como se fosse um fenômeno jurídico e, ao tratar exclusivamente daqueles interesses juridicamente tutelados, exclui aspectos do conflito que são possivelmente tão importantes quanto ou até mais relevantes do que aqueles juridicamente tutelados. Assim, as partes concluem aquela rela-

ção processual em esmaecimento da relação social preexistente à disputa e acentuação da animosidade decorrente da ineficiente forma de endereçar o conflito. O que a mediação se propõe é permitir que as partes possam, por intermédio de um procedimento participativo, resolver suas disputas construtivamente ao fortalecer relações sociais, identificar interesses subjacentes ao conflito, promover relacionamentos cooperativos e educar as partes para uma melhor compreensão recíproca.

Como não custa lembrar, lide processual é, em síntese, a descrição do conflito segundo os informes da petição inicial e da contestação apresentados em juízo. Analisando apenas os limites da lide, na maioria das vezes não há satisfação dos verdadeiros interesses do jurisdicionado. Em outras palavras, pode-se dizer que somente a resolução integral do conflito conduz à pacificação social; não basta resolver a lide processual – aquilo que foi trazido pelos advogados ao processo – se os verdadeiros interesses que motivaram as partes a litigar não forem identificados e resolvidos.

O que se enfatiza, então, é que a mediação deve também considerar aspectos emocionais durante o processo, e ao mediador não caberá decidir pelas partes, mas conduzi-las a um diálogo produtivo, superando barreiras de comunicação a fim de que os próprios envolvidos encontrem a solução.

Os Benefícios

A gestão de qualidade pode ser utilizada como modelo gerencial para a obtenção de melhores resultados na mediação. Isso porque a tendência de preocupação com a qualidade dos serviços tem se movido lentamente na direção dos serviços jurídicos (boa por isso a atuação do CNJ, com a implantação de metas para a solução mais ágil de processos e as reformas). Esta preocupação com a qualidade está se tornando parte de todos os setores de produtos e serviços, e a aderência de preocupações qualitativas em serviços jurídicos é uma tendência natural – o que significa padronização de serviços jurídicos, garantia da qualidade desses serviços, redução do número de conflitos dentro de relações comerciais por departamentos jurídicos em

empresas e a busca e uso de novos mecanismos, como os Métodos apropriados de Resolução de Disputas tais como conciliação e mediação, com o intuito de reduzir custos com litígios e preservar relações comerciais.

Quase toda a doutrina sobre gestão de qualidade sustenta que a qualidade é primariamente determinada pelos usuários, não pelo provedor do serviço. Dessa forma, a qualidade de uma mediação é baseada na perspectiva das partes em relação ao próprio processo de resolução de disputas e das características de uma autocomposição. Nesse contexto, a definição de qualidade em mediação consiste no conjunto de características necessárias para o processo autocompositivo que irá, dentro de condições éticas, atender e possivelmente até exceder as expectativas e necessidades do usuário. Pode-se, portanto, considerar “bem-sucedida” a mediação quando o “sucesso” está diretamente relacionado à satisfação da parte.

Por outro lado, apesar de ser a satisfação do usuário fundamental na mediação, não é o único aspecto qualitativo. A plena informação das partes e a conduta ética no processo são também essenciais. Por plena informação entende-se que a parte só poderá ser considerada como “satisfeita” quando tiver tomado decisões no processo autocompositivo, após ter sido plenamente informada do contexto fático em que está envolvida e de seus direitos.

O objetivo inicial para o estabelecimento de um programa de gestão de qualidade em uma instituição de mediação pode ser abordar a questão da variância na qualidade neste serviço jurídico. Devido a várias razões, é comum que tribunais proporcionem serviços autocompositivos com grande variância de resultados. Deve-se assim buscar desenvolver uma estrutura ou um conjunto de conceitos e ferramentas por meio das quais estes métodos autocompositivos serão continuamente melhorados. Como consequência, as partes tenderão a achar o processo cada vez mais satisfatório.

No atual ordenamento jurídico brasileiro há amplas oportunidades de melhoria e concretas demonstrações de que processos construtivos são não apenas viáveis mas determinantes para a efetividade do sistema processual e dessas instituições individualmente. A quem estiver à frente desses processos compete examinar o quanto suas atuações e técnicas estão

produzindo resultados construtivos ou destrutivos, entendendo-se como resultados positivos aqueles que aproximem as partes e melhorem a relação social que há entre elas.

Assim é que uma decisão que imponha a um determinado plano de saúde um atendimento específico a um paciente, ou que negue a este uma internação, poderá gerar um sentimento de aversão pela outra parte, de tal modo a ocasionar o rompimento daquele contrato de direito material que em nada havia contribuído para a pacificação das relações sociais.

Ainda vigora a ideia segundo a qual um processo de resolução de disputas é melhor do que outro. A adoção de novas práticas de solução de conflitos passa pela derrubada desse obstáculo, apresentando uma solução construtiva de resolução de litígios. Além da solução da disputa, a prática da mediação pode proporcionar crescimento pessoal, profissional e organizacional. Interessante observar que, conquanto a prática da mediação se apresente como algo novo e inovador no cenário processual brasileiro, qualquer cidadão já atuou como mediador, ao pacificar um conflito familiar ou profissional.

A circunstância de se pretender diminuir o número de questões submetidas ao Judiciário em tema de saúde também contribui para a adoção da mediação. Como se sabe, a judicialização da saúde é questão que preocupa aos operadores do Direito, como também aos profissionais ligados à área da saúde. A prática da autocomposição pode ser aplicada antes mesmo da propositura dos meios normais de composição dos conflitos, desafogando o Judiciário e contribuindo para obtenção célere de pacificação social. Mesmo que adotada a prática no curso de uma medida judicial, a sujeição das partes à mediação não implicaria em um atraso da prestação jurisdicional, em razão do caráter independente e isento da mediação.

Mas há ainda mais uma contribuição que se pode extrair da prática da mediação. Ao participar do processo de mediação, as partes buscarão soluções práticas, efetivas, e, com o resultado final, não só ficarão satisfeitas mas também se autoavaliarão positivamente frente ao comportamento que adotaram. Desde a declaração de abertura da sessão de mediação, e depois pelas fases de informações e identificações das questões trazidas pelas par-

tes, a mediação irá proporcionar um momento de aprendizado para aquelas pessoas em litígio. Inegavelmente é o início de uma nova fase no Poder Judiciário, antes acostumado a ter vencedor e vencido em suas disputas, e futuramente ambientado em um universo de diálogo e compreensão, fazendo com que ambas as partes se conscientizem dos interesses da outra e passem a buscar uma solução em conjunto. Seria a pacificação das relações sociais para além do Judiciário.

Conclusão

Os novos ventos que sopram sobre o poder Judiciário revelam a necessidade da adoção de novas práticas para a solução de disputas. Métodos tradicionais já se mostram adequados para a resolução da demanda cada vez maior. Aliado a isso, busca-se um resultado que não apenas decida sobre o litígio trazido ao Judiciário, mas que contribua de maneira eficaz para a pacificação das relações sociais. Prepondera assim a maior valorização da pessoa envolvida no conflito, para que se busque o resultado que melhor se revele para a definitiva resolução da disputa.

Essa moderna orientação é apresentada por parcela significativa da doutrina, na qual já se inclui vários nomes nacionais, *in verbis*:

“...vai ganhando corpo a consciência de que, se o que importa é pacificar, torna-se irrelevante que a pacificação venha por obra do Estado ou por outros meios, desde que eficientes”.

(Ada Pellegrini Grinover - Novas tendências do Direito Processual, 2.ed., Ed.Forense Universitária; p.29)

Sob essa perspectiva, o desafio que se apresenta é se obter o incremento da produtividade do Judiciário nas questões envolvendo a saúde. Se, por um lado, os operadores de saúde têm a responsabilidade profissional voltada ao prolongamento da vida, por outro, os operadores da área do direito estão ligados à resolução dos conflitos e à pacificação social. Ambos têm em comum o compromisso com a efetividade profissional. Questões como o fornecimento de medicamento a um enfermo que não pode pagar por ele, ou a internação em um centro de tratamento intensivo são maté-

rias que não podem mais aguardar a tramitação regular de um processo e ainda se sujeitar ao risco de causar a ruptura do contrato que unia aquelas partes.

Trata-se agora, em última análise, da adoção de um planejamento do Tribunal para a obtenção das metas almejadas na área específica da saúde, o que significará não apenas um maior número de causas resolvidas, mas sim a maior humanização da justiça, a contribuição para a pacificação social e a satisfação do jurisdicionado ♦