

POLARIZAÇÃO POLÍTICA E RESOLUÇÃO DE CONFLITO DE VALOR

Adriana Goulart de Sena Orsini & Ronan Ramos de Oliveira Júnior***

Resumo: O texto se divide em doze seções e se assenta em um vácuo teórico no âmbito acadêmico no Brasil. São raros os debates e estudos que se dedicam a entender como surgem os conflitos de valor (baseado em choque de crenças e identidades) e são raras as pesquisas com profundidade que investigam quais as melhores formas de tratar essas disputas. Este é o foco do artigo, que se baseia em levantamento bibliográfico orientado pelo procedimento de investigação jurídico-compreensivo e apresenta um panorama dos Métodos Apropriados de Solução de Conflitos, especialmente a negociação e a mediação. De modo a possibilitar o entendimento de um tipo específico de conflito, aquele relacionado à valor, alguns conceitos elementares acerca de conflito são apresentados. O artigo evidencia que toda esta série de conflitos resta desabrigada da Justiça e, com intuito de contribuir na superação de tal lapso, propõe que a ciência pátria se aproprie de conhecimentos advindos da teoria da negociação e mediação para que as faculdades possam difundir tal conhecimento. Desta maneira, disputas como as advindas da polarização política, típicos conflitos de valor, poderão vir a receber tratamento mais adequado e gerar mais tranquilidade para as pessoas e a certeza de que os cientistas brasileiros se preocupam, se debruçam e atuam no tratamento de variados tipos de conflito entre pessoas.

Palavras-chave: Polarização política; Negociação; Mediação; Conflito de valor.

POLITICAL POLARIZATION AND RESOLUTION OF VALUES-BASED DISPUTE

Abstract: The text is divided into twelve sections and is based on a theoretical gap in the Brazilian academic arena. There are few debates and studies dedicated to understanding how value-based disputes arise, and few in-depth research investigating the best ways to handle these kinds of disputes. This is the focus of the article, which is based on a bibliographic effort guided by the legal-comprehensive investigation procedure and presents an overview about Alternative Dispute Resolution, especially negotiation and mediation. In order to make possible the understanding of a specific type of conflict - values and identity-based disputes, some elementary concepts about conflict are presented. The article shows that a whole series of conflicts remain apart from Justice and, to contribute to overcoming such a lapse, proposes that our science appropriates knowledge from the theory of negotiation and mediation so that schools can disseminate such knowledge. In this way, disputes such as those arising from political polarization, typical conflicts of value, may receive more adequate treatment and there may be more tranquility for people and the certainty that the Brazilian scientists are concerned, acts and address many types of conflicts between people.

* Professora no Departamento de Direito do Trabalho e Introdução ao Estudo de Direito na Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil, Coordenadora do Programa RECAJ-UFGM - Ensino, Pesquisa e Extensão - Acesso à Justiça e Solução de Conflitos, e Desembargadora Federal do Trabalho - TRT da 3ª Região. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5354-1906>. Contato: adrisena@uol.com.br.

** Doutorando em Direito na Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil, na área de estudo Acesso à Justiça, Direitos Humanos e Soluções Consensuais de Conflitos, e membro do escritório Faleck & Associados. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9385-2717>. Contato: ronanramosjr@gmail.com.

Keywords: Political polarization; Negotiation; Mediation; Values-based dispute.

POLARIZACIÓN POLÍTICA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE VALORES

Resumen: El texto está dividido en doce secciones y parte de un vacío teórico en el ámbito académico en Brasil. Son pocos los debates y estudios dedicados a comprender cómo surgen los conflictos del valor (creencia e identidad personal), y son escasas las investigaciones profundas que investiguen las mejores formas de manejar estas disputas. Este es el enfoque del artículo, que se basa en un levantamiento bibliográfico guiado por el procedimiento de investigación legal-integral y presenta una visión general de los Métodos Apropriados de Resolución de Conflictos, especialmente la negociación y la mediación. Para posibilitar la comprensión de un tipo específico de conflicto, el relacionado con el valor, se presentan algunos conceptos elementales sobre el conflicto. El artículo muestra que toda esta serie de conflictos quedan desprotegidos desde la Justicia y, para contribuir a superar tal lapsus, propone que la ciencia patria se apropie de conocimientos provenientes de la teoría de la negociación y la mediación para que las facultades puedan difundir tales conocimientos. De esta forma, controversias como las derivadas de la polarización política, típicos conflictos de valor, podrán recibir un tratamiento más adecuado y generar más tranquilidad para las personas y la certeza de que los científicos se preocupan, enfocan y actúan en el tratamiento de diversos tipos de conflicto entre las personas.

Palabras clave: Polarización política; Negociación; Mediación; Conflicto de valor.

1 Introdução

É sabido que em épocas passadas os seres humanos resolviam divergências entre si mediante o uso da força. O tempo passou, a civilização foi evoluindo e surgiu o direito, uma ciência que favorece a vida em comum entre semelhantes e subordina o arbítrio individual às necessidades do grupo ao estabelecer normas de conduta e assegurar que se dê e se atribua a cada pessoa o que lhe é devido¹. No entanto, embora primitivo, a força/o poder ainda opera como um mecanismo de tratamento de controvérsias. E a conclusão é a de que embora o direito seja uma forma evoluída e um tanto sofisticada de regular a interação social, prevenir e solucionar disputas, o ordenamento jurídico prescinde de cuidar de uma série de fenômenos sociais, que acabam sendo tratados por meio violento.

Além das duas maneiras de resolver conflitos citadas acima – poder e direito, existe mais uma, depreendida do livro *Getting disputes resolved*², onde os autores citam o interesse

¹ FIUZA, Ricardo; ARAGÃO, Mônica. *Aulas de teoria do estado*. Belo Horizonte: Del Rey, 2005, p. 5.

² URY, William; BRETT, Jeanne; GOLDBERG, Stephen. *Getting disputes resolved: designing systems to cut the costs of conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

como uma terceira dimensão sob a qual as pessoas se apoiam para dirimir disputas. Exemplos seriam a negociação e a mediação — diálogo por meio do qual as partes buscam alcançar seus interesses, desejos, necessidades e preocupações. Neste passo, vale mencionar que apenas em décadas recentes o direito avocou para si a missão de formar operadores com conhecimento sistemático em negociação e mediação, os tornando habilitados a negociar, mediar questões e irem além dos conhecimentos filosóficos, sociológicos e propriamente jurídicos que balizam o processo judicial.

Até a linha presente, o texto buscou evidenciar um panorama muito geral sobre a resolução de conflitos, em que resta constatado que a sociedade faz uso do direito para regular suas interações e dirimir suas contendas e lança mão de métodos dialógicos, tais como a negociação e mediação, bem como, por vezes, usa o poder/a força para a imposição de vontades e resolução de divergências³.

Dito isto, faz-se mister agregar uma outra dimensão que parece escapar do devido tratamento pelo direito e pelos interesses - os valores⁴, aquilo que as pessoas consideram útil e desejável⁵ e que se relaciona à identidade⁶. Muitas vezes, quando há um choque entre valores morais distintos, tem-se a ruptura de relações pessoais, brigas acaloradas em grupos de mensagens, violência entre coletividades, ações judiciais coletivas e guerra entre nações. É sobre este tipo de conflito que o artigo deita o seu foco. Como prevenir (quando desejado), gerir, resolver e conter o uso da violência quando pessoas e lideranças públicas divergem sobre crenças profundas? Seria papel das ciências do direito e do Estado cuidar destas situações?

A princípio, não se encontra resposta adequada nas ciências face aos questionamentos expostos acima e, neste sentido, o texto aponta uma espécie de lapso no universo acadêmico em não abordar o problema, o que faz persistir o tratamento violento a uma série de conflitos de valor. Afinal, não é algo distinto o que se assiste entre a Rússia e a

³ Para mais detalhes sobre o uso do poder em negociações, vide o artigo: ADLER, Robert; SILVERSTEIN, Elliot. When David Meets Goliath: Dealing with Power Differentials in Negotiations. *Harvard Negotiation Law Review*, 2000.

⁴ O termo *valor* será explicado abaixo, no item 8.

⁵ De modo a adiantar o significado de *valor* neste texto, e evitando adentrar a dimensão filosófica e ética, como explorada por Ralph Barton Perry em sua Teoria Geral do Valor, *valor* pode ser encarado como aquilo que as pessoas consideram útil e desejável, acepção depreendida do Dicionário Michaelis - linguística: “significância” e filosofia “conceito que determina o que é tido ou deve ser tido como objeto de desejo”. VALOR. In: MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Online. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/valor/>.

⁶ Sobre a relação entre *valor* e identidade, tem-se que *valor* constitui um dos pilares da identidade pessoal, ideia contida em SHAPIRO, Daniel. *Negotiating the nonnegotiable: how to resolve your most emotionally charged conflicts*. New York: Penguin Books, 2017, p. 16.

Ucrânia, por exemplo. Na falha da prevenção pela diplomacia, direito internacional e na incapacidade da negociação, a força se fez presente no Leste Europeu.

Para além da omissão das ciências, o artigo joga luz na possibilidade de disciplinas do Estado e do Direito se aproveitarem de técnicas e *insights* oriundos da negociação e mediação para que seus profissionais tenham instrumentos aos quais se valer para abordar conflitos de valor. Ainda que tateando, o artigo busca evidenciar formas pelas quais o gerenciamento e a resolução de conflitos, tais como a polarização política, poderiam se beneficiar, utilizando conhecimento advindo da negociação⁷ e mediação. Embora tais métodos sejam instrumentos insuficientes para lidar com diferenças de valor, pois são processos talhados para a composição de interesses, determinadas técnicas, estratégias e movimentos próprios da negociação e da mediação podem ajudar. É o que veremos.

De fato, não há resposta fácil sobre o que fazer frente a conflitos de valor, restando um caminho a ser desvendado. E, nesse sentido, o artigo pode ser encarado enquanto uma espécie de exercício experimental em descobrir que tipo de conhecimento e técnica próprios dos métodos dialógicos seriam úteis para lidar com conflitos de valor. O artigo pretende sublinhar também uma forma pela qual as ciências do Direito e do Estado podem se apropriar desta *expertise* para figurarem como instâncias irradiadoras de conhecimento útil ao tratamento de conflitos.

Para tanto, por meio de pesquisa teórica de levantamento bibliográfico, orientada pelo procedimento de investigação jurídico-compreensivo com raciocínio indutivo e baseada em fontes diretas, secundárias e dados qualitativos (especialmente livros relacionados à resolução de disputa) com análise de conteúdo⁸, o leitor encontra na primeira seção um breve histórico da evolução do campo do conhecimento conhecido como Métodos Apropriados de Solução de Conflitos (MASCs), sob a perspectiva dos Estados Unidos, um dos países pioneiros nos métodos resolutivos, além da prestação jurisdicional tradicional - julgamento. Na sequência, o artigo evidencia como surge o conflito de valor e o que pode ser feito para tratá-lo. Deste modo, espera-se que mais e mais profissionais da lei e dos estados se atentem para a importância de a ciência se dedicar a estudar, pesquisar, ensinar, analisar e prescrever soluções para que as pessoas e organizações possam lidar com as mais intrincadas diferenças de modo saudável e produtivo. Não é outra a função do Direito e dos Estados, que a de tornar

⁷ Ângulo similar é apresentado no artigo IWRY, Jonathan. Open to Debate: reducing polarization by approaching political argument as negotiation. *Negotiation Journal*, v. 37, n. 3, 2021.

⁸ GUSTIN, Miracy; DIAS, Maria; NICÁCIO, Camila. *(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática*. 5. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Almedina, 2020, p. 84-89, 151, 184 e 188.

a vida em sociedade feliz e pacífica. Ao menos é esta a linha que sustenta a professora Miracy Gustin em artigo sobre vida boa rememorando Ronald Dworkin.⁹

2 História dos métodos apropriados de solução de conflitos¹⁰

Em termos históricos, tem-se que as contribuições teóricas iniciais sobre os MASCs advêm dos pais da sociologia - Émile Durkheim, Georg Simmel e Karl Marx, que discutiam conflitos¹¹ sociais e políticos e tentavam compreender as origens, trajetórias, impactos e se perguntavam até que ponto o conflito seria benéfico para mudanças sociais, se deveria ser gerenciado para o alcance da estabilidade social ou se seria simplesmente um fator inerente à existência humana.

Após a discussão sociológica ampla sobre conflito e depois de dificuldades econômicas e sociais nos Estados Unidos da América (EUA), como a grande depressão (1929) e os efeitos da segunda guerra mundial (1939-1945), os americanos passaram a acreditar que instituições formais, doutrinas e leis seriam insuficientes para lidar com os problemas sociais, econômicos e políticos.

Naquela época, o ceticismo americano norteou a visão jurídico-filosófica do Realismo Legal, sinalizando o pragmatismo tão característico dos EUA e que tanto influenciou este campo de saber. Enquanto no direito a unidade de análise do conflito é tratada de modo binário ou polarizado, requer alguma forma de intervenção jurídica e comumente tem seu foco na natureza concreta de disputas particulares, as ciências sociais (antropologia, ciência política e sociologia) focam os padrões de conflito de modo mais abrangente, nas relações sociais. E do encontro entre juristas e antropólogos surgiu a abordagem que estuda as disputas em um contexto social amplo, verificando como os conflitos são socialmente construídos. Daí que os adeptos do Realismo Legal se interessaram em compreender como as controvérsias surgiam e como eram tratadas, com o intuito de criar

⁹ GUSTIN, Miracy. O acesso à Justiça como promoção do bem-estar e da 'vida boa': uma transformação possível? In: ORSINI, Adriana; COSTA, Mila; ANDRADE, Oyama. *Justiça do Século XXI*. São Paulo: LTr, 2014, p. 51-57.

¹⁰ Toda a seção dois é baseada no capítulo MENKEL-MEADOW, Carrie. Roots and Inspirations: a brief history of the foundations of dispute resolution. In: MOFFITT, Michal; BORDONE, Robert. *The handbook of dispute resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005, p. 13-22.

¹¹ Para fins deste artigo será considerada a acepção de Entelman sobre conflito, apresentada no item 5. Ela indica ser conflituosa a relação quando os envolvidos perseguem metas incompatíveis ou algum deles assim o perceba. ENTELMAN, Remo. *Teoría de conflictos: hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa, 2005, p. 49.

uma espécie de jurisprudência da resolução de contendas¹². Havia também aqueles que se dedicavam a compreender os aspectos construtivos e destrutivos das disputas¹³.

Foi com base nesta efervescência intelectual tendo o conflito como objeto de pesquisa que começaram a aparecer sugestões de análise e classificação, descrição e prescrição de formas de lidar com as disputas. Com o passar do tempo e com a expansão dos direitos e a prosperidade econômica, teóricos como Mary Follett e Morton Deutsch passaram a oferecer noções mais positivas sobre o tratamento de conflitos, como as ideias de criar valor, ampliar o bolo, ganho mútuo e interdependência.

As modernas teorias, pesquisas e recomendações práticas sobre os MASCs que surgiram nos EUA no início do século XX derivaram dos esforços citados acima e uma das maiores expoentes deste movimento fundador dos MASCs foi a assistente social Mary Parker Follett, conforme destaca Carrie Menkel-Meadow (vide nota 11). São dela muitos dos ensinamentos usados na abordagem resolvidora de problema, na negociação baseada em princípios. O exemplo clássico sobre o encontro com um patrono na biblioteca de Harvard aconteceu com ela. O patrono queria abrir uma janela para fazer o ar circular, enquanto ela não queria uma corrente de ar frio. Então, como uma possibilidade criativa e integrativa dos interesses de ambos, eles concordaram em abrir uma janela em outro cômodo, próximo. Follett analisava o conflito sob três formas de solução, a saber: domínio (uma parte controla o resultado pela força; poder); concessão mútua (cada parte cede um pouco) e integração (encontro de uma nova opção ou expansão dos recursos; cada parte obtém o que é mais importante para ela, sem prejuízo do outro). A referida autora deixou um rico entendimento sobre o atrito ao tratar conflitos. Ela dizia ser a fricção uma força positiva, por ser o caminho para a identificação dos verdadeiros interesses e a passagem para uma solução melhor.

¹² Foi Lon Fuller, professor de Direito em Harvard, quem contribuiu, na década de 1950, com a escola de pensamento Abordagem do Processo Legal. Fuller também elaborou os princípios de uso e elencou primeiramente os diversos propósitos dos MASCs. Ele dizia que cada método teria sua própria moralidade e integridade, e vislumbrava diferenças em como os fatos eram descobertos, o papel do precedente, quem deveria ser o terceiro neutro, o tempo oportuno para fazer uso do método, quais partes deveriam participar e quem deveria ser envolvido no resultado - MENKEL-MEADOW, Carrie. *Roots and Inspirations: a brief history of the foundations of dispute resolution*. In: M. MOFFITT; R. BORDONE. *The handbook of dispute resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005, p. 17.

¹³ Referência nesta área é o trabalho do psicólogo social Morton Deutsch, que distinguiu dois estilos padrões em lidar com o conflito - competição e cooperação: DEUTSCH, Morton. *The Resolution of Conflict: constructive and destructive processes*. New Heaven: Yale University Press, 1973.

Em 1976 ocorreu nos EUA a Conferência *Roscoe Pound*, evento que tratou das causas da insatisfação popular com a justiça americana. Nesta ocasião ficou famoso o discurso do professor da Faculdade de Direito de Harvard, Frank Sander, sobre as variedades dos métodos de resolver disputas e funcionou como o *Big Bang* da moderna teoria e prática dos MASCs¹⁴. No discurso, Sander lançou a ideia do sistema multiportas, em que os tribunais passariam a contar com outros canais, ou portas, além da adjudicação. Assim, a depender do caso, a situação seria direcionada para o litígio ou para um dos outros métodos, como, por exemplo, a mediação, conciliação ou arbitragem. Tal noção derivava da corrente de pensamento Pluralismo Processual dos anos 1950. E a partir de então foi consolidado o entendimento que cada contenda se encaixaria melhor a um método¹⁵ e, adiante, passaram a ocorrer combinações entre os métodos, por exemplo, aparecendo o procedimento med-arb, que aproxima a mediação e a arbitragem.

Depois da 2ª metade do século XX e impulsionados pelo movimento de acesso à justiça e aliados a outros fatores nos EUA, como o aumento do grau de informação e escolaridade da população e a afirmação dos direitos e movimentos sociais na década de 1960, que realçavam a vida em comunidade, os MASCs receberam atenção. E nesse período surgiram iniciativas de agentes econômicos que enxergaram nos MASCs uma forma de obter a solução de controvérsias de modo mais rápido, econômico e favorável ao mundo dos negócios.

De modo geral, foram estes os passos iniciais na formação do campo do saber nos EUA. Seguiu-se o interesse crescente na exploração das barreiras para a resolução produtiva do conflito, como as tendências e distorções cognitivas estudadas pela Psicologia. Na década de 1980 pesquisas relacionadas à teoria dos jogos¹⁶ evidenciaram como a cooperação beneficiava jogadores em jogos repetitivos e passaram a influenciar e corroborar a abordagem de manuseio criativo e produtivo do conflito. Uma observação: junto da agitação dos MASCs, apareceu no início dos anos 1980, na Califórnia, a advocacia colaborativa, um movimento oriundo de advogados envolvidos com a mediação familiar que usavam técnicas de negociação e mediação e se recusavam a usar ferramentas adversariais. E já no final dos

¹⁴ MENKEL-MEADOW, Roots and Inspirations, *cit.*, p. 19.

¹⁵ SANDER, Frank; GOLDBERG, Stephen. Fitting the Forum to the Fuss: A User-Friendly Guide to Selecting an ADR Procedure. *Negotiating Journal*, v. 10, 1994.

¹⁶ AXELROD, Robert. *A evolução da cooperação*. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.

anos 1980 ganhou força a ideia da Justiça Restaurativa com o propósito de oferecer remédios de reparação e restituição, mais que sanção punitiva em se tratando de questões penais¹⁷.

Enfim, sendo pragmáticos, os americanos forjaram o campo do saber sobre os MASCs ancorados na prática, tendo como referências disciplinas e pesquisas de matizes variadas. Neste ponto, vale ressaltar que a enorme profusão de pesquisas em negociação e mediação, feitas com rigor e por profissionais de inúmeras disciplinas, e as respectivas análises e o diálogo entre os variados campos do saber nos EUA, foram e continuam sendo os fatores para o país ser referência no desenvolvimento teórico e prático da temática.

3 Negociação e mediação

De modo a sublinhar os conceitos acerca da negociação e mediação de conflitos, cumpre citar que a negociação seria o “processo de comunicação com o objetivo de alcançar um acordo com outrem quando alguns dos interesses são compartilhados e outros são contrários¹⁸”. A negociação pode ser encarada enquanto uma dinâmica distributiva, em que o valor ganho por uma parte se torna indisponível para a outra; ou a negociação pode seguir o modelo integrativo, buscando criar valor, baseado nas ideias mencionadas acima de Mary Follett. É este o estilo da qual derivou a mediação e cuja sistematização advém especialmente do Programa de Negociação da Universidade de Harvard.

Lado outro, a mediação é conceituada como:

o procedimento em que uma pessoa imparcial auxilia a comunicação entre dois ou mais indivíduos em conflito, por meio da utilização de determinadas técnicas, com o intuito de que as próprias pessoas resolvam o impasse de maneira consciente e voluntária¹⁹. (Embora a definição da cartilha da OAB seja mais próxima do metiê prático e menos afeita ao meio acadêmico, ela tem sido usada por estudantes e pesquisadores da área e possui pouca variação se comparada a outras definições. Portanto, optamos por manter).

4 Ajustando as lentes

A tomada de consciência de como surgem os fenômenos conflituosos é o primeiro passo para a mudança de paradigma, no qual não haja confusão entre as pessoas e suas ideias, e não ocorra desgaste exacerbado nem violência verbal ou física na relação interpessoal ou entre organizações. Nesse sentido, pensando em um ciclo como a ilustração a seguir, pretendemos fornecer lentes, ou elementos para que o leitor consiga localizar seu

¹⁷ MENKEL-MEADOW, Roots and Inspirations, *cit.*, p. 21.

¹⁸ URY, William. *Getting Past No: negotiating in difficult situations*. New York: Bantam Books, 2007, p. 9.

¹⁹ COMISSÃO DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM DA OAB/MG. *Cartilha de Mediação*. Belo Horizonte: OAB, 2009, p. 5.

comportamento específico, decorrente de sua crença pessoal, e consiga entender a possibilidade de alterar o resultado, por vezes reações impensadas, caso seja do seu interesse, quando vivenciando um conflito de valor.

A mudança de uma crença pode levar a resultados diferentes. No entanto, geralmente é mais fácil alterar o comportamento frente a uma crença para se alcançar resultado distinto.

Figura 1 - Ciclo de afirmação de crenças/Figure 1 - *Belief affirmation cycle*



Fonte: Próprios Autores

Ao pensar em determinada disputa no bojo de uma relação continuada, como uma discussão política em um grupo, pode-se usar a imagem acima como uma lente para compreender que uma convicção ou crença pessoal direciona o comportamento dos envolvidos. E esse comportamento costuma levar a um mesmo resultado em situações semelhantes, o que pode reforçar as crenças pessoais.

Então, caso seja necessário rever a interação interpessoal e o tipo de resultado alcançado, resta a possibilidade de as pessoas escutarem verdadeiramente o outro lado e revisitarem as suas crenças (o que é mais difícil e será tratado ao longo do texto - círculo azul), ou então revisarem e alterarem os seus comportamentos (círculo amarelo) para uma possível mudança no ciclo²⁰.

²⁰ Comentário: de modo a trasladar a moldura geral da teoria para questões práticas do dia a dia, especialmente sobre formação de crença política, interessante é o livro ALMEIDA, Alberto. *A cabeça do brasileiro*. Rio de Janeiro: Record, 2014. Almeida, baseado em uma série de pesquisas empíricas, ajuda a desvendar como o brasileiro toma decisão em várias dimensões, como na política e na família.

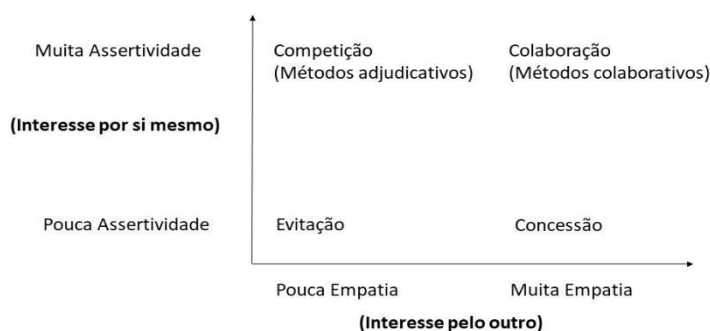
5 Conflito

A existência de um conflito é natural à dinâmica humana e o fenômeno será positivo ou negativo a depender de como as pessoas o encaram. Pode ser uma oportunidade de aprendizagem ou uma chatice; decorre da situação e de cada um. Para ficarmos na mesma página, destaca-se que a relação será conflituosa quando os envolvidos perseguirem metas e objetivos incompatíveis ou algum deles assim o perceber²¹.

A percepção é chave na conformação do conflito. Independentemente do certo ou errado, da certeza ou não em relação a algum evento, o que conta para a configuração do conflito é a percepção dos envolvidos em relação à existência de uma incompatibilidade entre eles.

As pessoas podem se valer de várias abordagens resolutivas frente a um conflito e é natural que varie conforme a circunstância e de pessoa para pessoa. Todavia, pode-se classificar a atitude dos indivíduos diante de um conflito entre os eixos da assertividade (medidas de garantia das próprias necessidades e interesses) e empatia (medidas que cuidam dos interesses de outras pessoas), conforme a figura a seguir.

Figura 2 - Resumo da tensão entre empatia e assertividade / Figure 2 - *Tension between empathy and assertiveness*



Fonte: Baseado no modelo TKI²²

Posto isso, espera-se alguma reflexão do leitor sobre como seus conflitos têm sido abordados. E passemos então a compreender os variados objetivos que as partes apresentam

²¹ ENTELMAN, Remo. *Teoría do conflictos: hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa, 2005, p. 49.

²² THOMAS, Kenneth; KILMANN, Ralph. *Thomas-Kilmann Instrument - TKI*.

quando estão involucradas em disputas. O propósito da pessoa em um conflito pode ser entendido como objeto, material ou espiritual, ao qual cada indivíduo acrescenta um valor e pode ser dividido em três categorias:²³

- a) *concreto* é aquele objetivo mais ou menos tangível que pode ser considerado como divisível e que a sua obtenção gera a satisfação automática da reivindicação. Em tal objetivo, o valor econômico ou de qualquer outra natureza que a parte atribui a ele é inseparável do próprio objeto. Por exemplo, obter a posse de um terreno;
- b) por outro lado, será *simbólico* quando o objetivo exibido como tal não for a última meta desejada pelo indivíduo. O valor almejado é escondido. Exemplos seriam o embate por um terreno, sendo o objetivo não a terra em si, mas o que ela representa; e uma controvérsia sobre aumento de salário, sendo o reconhecimento entre os colegas do trabalho o objetivo e, não necessariamente, a majoração no recebimento de valor econômico;
- c) o chamado objetivo *transcendente* é aquele cujo próprio valor é definido como o objeto. Por exemplo, quando a pessoa diz “eu *devo* ocupar o terreno porque a família tem a obrigação moral de reconhecer que herdei de meu pai o papel de chefe do grupo familiar”; ou a contenda instalada na fila da padaria sobre a falta de troco de um centavo, sob a justificativa de que é imoral a apropriação indébita ou o enriquecimento ilícito do estabelecimento. Esses tipos de transações envolvem perder parte de algo que, em sua totalidade, foi declarado fundamental para a pessoa, que não aceita ser *menos* moralmente rígida. Quando objetivos transcendentais são detectados, as atitudes das partes e as suas disposições em concordar com soluções mutuamente satisfatórias mudam substancialmente e as dificuldades de administração e resolução se multiplicam.

A depender dos objetivos envolvidos em uma contenda, o tipo de solução a ser buscado para a satisfação das partes varia. Pode-se entender que um conflito de valor necessariamente terá objetivo transcendente de uma(s) parte(s). Posto isto, vamos tentar compreender se, e como, seria possível chegar a um acordo quando detectado o objetivo transcendente em uma disputa.

²³ ENTELMAN, *Teoría do conflictos*, cit., p. 100-104.

6 Vazio teórico

Conforme antecipado anteriormente, cumpre salientar que o arcabouço teórico da negociação e da mediação serve para endereçar conflitos de interesses, seja preventivamente, no gerenciamento da situação, ou em sua resolução. Mas há um problema, o chamado conflito intratável, segundo inúmeras obras, dentre as quais o livro *Taming intractable conflicts*.²⁴ Os fenômenos conflituosos carregados de emoção também podem ser encarados enquanto conflitos intratáveis.²⁵ Inúmeras disputas políticas, identitárias e religiosas permanecem ativas por anos, sem resolução apropriada. São questões que envolvem crenças arraigadas das pessoas, visões de mundo distintas ou percebidas como diferentes. Enfim, disputas de valor, em que as partes possuem objetivos transcendentais e se fundamentam em crenças pessoais.

Esse tipo de conflito, não raro em espaços de polarização política, pode ser tratado pela via do poder²⁶, com o uso da violência; pela via do direito, muitas vezes, com uma ou ambas as partes insatisfeitas; ou pela negociação e mediação que, no entanto, se mostram insuficientes para tratar a controvérsia, pois a negociação busca compor e acomodar interesses distintos e não compor e acomodar valores pessoais diferentes.

O uso da violência obviamente não deve ser estimulado²⁷, a decisão de um terceiro costumeiramente acarreta insatisfação para os envolvidos nessas situações e os métodos consensuais não resolvem a contento tais casos, pois não se pode negociar com outrem parte daquilo que faz parte da identidade da pessoa. Ou se é ou se não é. Não há meio termo. É

²⁴ CROCKER, Chester; HAMPSON, Fen; AALL, Pamela. *Taming intractable conflicts: mediation in the hardest cases*. Washington: United States Institute of Peace, 2004.

²⁵ SHAPIRO, *Negotiating the nonnegotiable*, cit.

²⁶ Conforme Gurr, na introdução da obra GURR, Ted (Org.). *Manual do conflito político*. Brasília: Editora UNB, 1985, p. 15 e 16, o fenômeno do conflito político é encarado enquanto interação aberta e coercitiva de coletividades litigantes envolvendo ameaça, força e violência (o livro não trata ato individual de agressão, e foca em protestos e tumultos políticos, insurreição, rebelião, revolução e guerra entre nações).

²⁷ Interessantes os distintos pontos de vista apresentados por Edward Muller no capítulo 2 da obra GURR, *Manual do conflito político*, cit., p. 89-91, 105, 118 e 119 tratando as motivações da ação política agressiva (frustração com justificativa normativa e justificativa utilitária com a intenção de ajudar as pessoas). E também é de se ressaltar o capítulo 5 da referida obra, escrito por Ekkart Zimmermann, que explica que a violência seria um meio mais radical de exercer influência política, p. 196, e lembra que o uso da força pelo governo é enquadrada como coerção e o uso da força por particulares entendida como violência, p. 221, e a colocação de que a dissensão é protegida constitucionalmente e, assim, o risco dos conflitos de pequeno porte se tornarem crônicos seria um dos preços da democracia, p. 265, e o destaque de uma faceta positiva que o protesto cumpre, ao trazer novos grupos sociais e líderes para o cenário político, p. 269. Na mesma linha, Gurr, no capítulo 6, evidencia consequências do conflito político violento remontando princípio de Georg Simmel de que certo grau de conflito seria essencial na formação e manutenção dos grupos e indica que a ameaça e violência se configuram em pressões que culminam com a mudança da lei, p. 275, e retoma literatura marxista com a análise de que existem funções positivas advindas da violência, bem como Hannah Arendt, que no seu livro *Sobre a revolução*, trata a violência como algo necessário para destruir o poder do antigo sistema e para novos começos políticos, p. 275 e 276.

dessa forma que alguns conflitos de valor ou transcendentais permanecem vivos e sem tratamento adequado ao longo de anos. Consta-se então a insuficiência resolutiva de conflitos de valor ou transcendentais.

O que impressiona no lapso da academia, de modo geral, em não tratar adequadamente conflito de valor é o fato de que esse tipo de contenda abarca uma miríade de situações, que ficam descobertas de tratamento apropriado, tais como: algumas disputas em família, certos confrontos escalados em grupo de amigos, polarização política e a decorrente judicialização de questões morais e públicas, guerras, violência religiosa e disputas que aterrissam no judiciário acerca da identidade de pessoas. Desse modo, o que se pretende evidenciar neste momento, é a amplitude do que se está discutindo²⁸. Conflito de valor abarca um grande espectro de disputas. E, por ora, todo esse espectro permanece, em parte, descoberto; ou seja, sem resposta efetiva de tratamento preventivo, de gestão ou resolução.

7 O que fazer

Essa é uma resposta difícil. Na verdade, a humanidade descansaria aliviada se houvesse uma fórmula para tratar pacificamente conflitos políticos, religiosos e identitários. É problemática a tentativa de simplificação de questões complexas. No entanto, *insights* advindos da teoria da negociação e da mediação são úteis para manejar conflitos de valor. E este texto busca justamente revelar um pouco da teoria para vislumbre de possibilidades.

Há quem tenha pensado em fórmula universal para resolver conflitos de valor, como Coleman²⁹ e Shapiro³⁰. Embora a questão seja complexa e ainda não haja uma resposta única, de fácil compreensão e eficaz, acreditamos, firmemente, valer o esforço em tentar desvendar qual tipo de conhecimento e atitude podem ser aprendidos e implementados para reverter cenários violentos no tratamento de conflitos transcendentais, ou de valor, e as ciências do

²⁸ COLEMAN, Peter. *The five percent: finding solutions to seemingly impossible conflicts*. New York: Public Affairs, 2011, p. 4-5.

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ SHAPIRO, *Negotiating the nonnegotiable*, cit. O livro mencionado indica que os conflitos intratáveis são assim classificados por estarem imbuídos de emoções, as quais as pessoas não podem resolver. Entretanto, o autor destaca que as emoções podem não ser resolvidas, mas os conflitos, sim, e faz uma análise radiográfica de como esse tipo de conflito repercute nas pessoas, como elas se sentem e indica prescrições detalhadas para lidar com tais situações por meio do método da teoria da identidade relacional, o qual visa integrar o espaço entre as pessoas para superar a barreira do tribalismo, um efeito que fisga os indivíduos por meio da vertigem; da compulsão de repetição; do tabu; do ataque ao sagrado e da política de identidade. O autor evidencia a racionalidade, a emoção e a identidade como dimensões chave na resolução de disputas e trata profundamente o aspecto identitário (identidade central e identidade relacional), argumentando que quando a pessoa sente sua identidade ameaçada ela faz uma escolha sobre como responder.

Estado e do Direito, a nosso ver, devem avocar a responsabilidade em compreender o fenômeno em pormenores, o que envolve necessariamente *beber na fonte de outras áreas do saber*, para que seja possível prescrever soluções e os profissionais possam atuar na prevenção, gestão, resolução e contenção de violência em controvérsias relacionadas a valores.

8 Valor

Seriam a torcida para um time de futebol e a crença no poder da amizade consideradas valores? Ao aproximar as ideias de valor e conflito, temos que conflito de valor realmente é algo abrangente. Alcança tanto uma pendenga esportiva relacionada ao sentimento por time de futebol, quanto um conflito envolvendo crença pessoal, até mesmo no poder da amizade. Em suma, esse tipo de conflito diz respeito ao que as pessoas acham certo ou errado e envolve crenças pessoais fortes, princípios morais e éticos.

Se os interesses são objetos que queremos, valor é aquilo sobre o qual nos importamos e apoiamos, no inglês, *what we stand for*. É transcendente! Em um conflito desse tipo, são questões fundamentais para o indivíduo que estão em jogo. Dessa maneira, valor tem a ver com o que somos, com a nossa visão de mundo e pode tratar de “culpa e inocência, quais normas devem prevalecer numa determinada relação social, quais fatos devem ser considerados válidos, quais crenças são corretas, quem merece o quê e quais princípios devem guiar o processo decisório.”³¹

Ajuda-nos a identificar conflito de valor quando percebemos que o outro passa a ser retratado como ignorante e desumano³². É esse o tipo de disputa mais difícil de lidar. Foi pensando nessas situações, cremos, que Roger Fisher, considerado um dos baluartes da teoria moderna de negociação (conhecida como negociação de ganho mútuo, integrativa, por princípios ou baseada em interesses), disse, certa feita, que em tempos turbulentos seria melhor pensar em termos de lidar com conflitos, do que resolvê-los³³. Pois se alguém ataca um valor fundamental para determinada pessoa, é como se esse ataque fosse sentido pela

³¹ SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. *Dealing with an angry public: the mutual gains approach to resolving disputes*. New York: The Free Press, 1996, p. 174.

³² *Ibidem*, p. 153.

³³ FISHER, Roger; KOPELMAN, Elizabeth.; SCHNEIDER, Andrea. *Beyond Machiavelli: tools for coping with conflict*. New York: Penguin Paperbacks, 1996, p. 4.

pessoa como algo pessoal. E assim, com a identidade atacada, restariam poucas opções: defender-se ou atacar.³⁴

9 Como surge o conflito de valor

Quando a nossa crença é ignorada ou ridicularizada, a nossa autovalorização pode ser afetada. Nesse momento, torna-se fundamental falar de identidade, esse senso permanente que diz respeito à própria pessoa e à relação entre si e o mundo. A importância da identidade em conflito de valor reside no fato de que as incompatibilidades transcendentais não são apenas sobre o que as pessoas querem, mas também sobre o que elas acham que são e sobre o que pensam que os outros indivíduos pensam em relação a elas³⁵.

É assim que uma discussão no jantar de família ou em grupo de mensagem, perpassando por valor político pessoal, abala a visão de mundo e a própria pessoa. Tais contendas são intensas por não ser possível ceder um ideal de vida ou uma crença arraigada, um objetivo transcendente, para ficar bem com a outra pessoa. Isso seria arriscado para a própria identidade. É como se, de certa forma, a identidade compusesse um sistema de crenças, uma maneira de construir o mundo, o que torna a vida previsível, trazendo conforto e segurança.

Em estágios, poderíamos destacar seis passos no surgimento do conflito de valor.³⁶

- a) uma crença arraigada é ameaçada ou ridicularizada e o indivíduo sente o abalo em sua própria identidade. Assim a pessoa se sente ameaçada. A mentalidade passa a ser “um ou outro sobreviverá”;
- b) de modo a manter o sistema de crenças, a pessoa pode distorcer acontecimentos e negar fatos;
- c) também para manter a integridade das crenças arraigadas e do próprio senso de identidade, explicações rígidas são utilizadas para justificar as ações próprias e das outras pessoas e surgem os estereótipos;

³⁴ O fenômeno de misturar/confundir a pessoa com o problema ou com o próprio conflito é tratado na teoria da negociação integrativa e compõe o rol de ensinamentos básicos, o qual prega que as pessoas devem se esforçar para separar a pessoa do problema. Há uma famosa frase de efeito que resume a ideia - “seja duro com o problema e suave com as pessoas”. A recomendação para manejo saudável das diferenças indica ser produtivo não culpar a outra pessoa pelo seu problema, mesmo quando acusar/culpar o outro é justificado. Isso porque é usualmente contraproducente. Sob ataque, a outra parte torna-se defensiva e resistente ao que você diz. É provável que a pessoa deixe de escutar ou busque revidar ao ouvir um ataque, tornando a comunicação menos clara. Enfim, culpar o outro ajuda a misturar a pessoa e o problema.

³⁵ SUSSKIND; FIELD, *Dealing with an angry public*, cit., p. 155.

³⁶ *Ibidem*, p. 155-158.

- d) geralmente o que a pessoa não gosta nela, projeta no outro;
- e) a outra parte é desumanizada, tratada como inimigo e extremistas podem racionalizar, distorcendo fatos. Com a estereotipagem e a rigidez, aumenta a probabilidade de a pessoa justificar o uso da violência;
- f) a manutenção do conflito se torna central para a identidade de cada parte - antagonista. E, de modo a manter os próprios valores, as partes mantêm acesa a disputa.

De alguma forma, com o passar do tempo, essa dinâmica gera uma espécie de conluio entre os envolvidos e o comportamento que leva à manutenção do conflito se torna cristalizado, e a polarização se concretiza. Prosseguindo o conflito, cada lado alimenta o combate ao seu adversário, gerando a retroalimentação e ódio.

Antes de adentrar as sugestões de prescrições gerais para lidar com conflito de valor, extraídas da literatura especializada referenciada neste artigo, importante retornar à concepção de identidade. Identidade não diz respeito apenas a questões individuais, como gostos e desgostos. As identidades pessoais se entrelaçam com inúmeras questões, tais como religião, etnia, raça e nacionalidade. E, importante saber, a proteção da identidade social costuma ser mais intensa se comparada com a defesa da identidade apenas individual³⁷.

Nessa linha, um fenômeno que deve ser sublinhado para o melhor entendimento de conflitos transcendentais envolvendo múltiplas partes, é o de que a coesão de um grupo se mantém menos por preferências compartilhadas do que por uma ameaça comum. É como se a agressão ligasse os adversários e assim a tensão entre eles fosse recriada e perpetuada. A hostilidade mútua interfere na definição da identidade das partes e a necessidade de as pessoas protegerem coletivamente suas identidades sociais de modo intenso dificulta esforços para soluções pacíficas³⁸.

Uma palavra sobre raiva e ódio. A fúria ou a raiva tem algo como foco, que pode ser uma pessoa ou um objeto, que frustra alguém de conseguir o que almeja. Por outro lado, o ódio se liga não apenas a um objeto externo, mas à psique da pessoa. Desse modo, uma imagem mental da pessoa odiada é formada, internalizada e, estranhamente, torna-se parte do indivíduo que deve confrontar e combater essa imagem. O ódio torna-se parte da identidade pessoal e o conflito torna-se tanto interno quanto externo.

³⁷ *Ibidem*, p. 157.

³⁸ *Ibidem*, p. 157-158.

Na pior das hipóteses, os conflitos de valor relacionam-se à percepção de quem as pessoas percebem ser, e a simples ideia de encontrar o outro odiado torna-se impossível, porque qualquer reconhecimento do outro dá ao inimigo a legitimidade e o reconhecimento e isso quebra dolorosamente o senso de ser da pessoa, tornando o diálogo difícil ou impossível³⁹.

10 Uma palavra sobre polarização política

A polarização política, conforme a compreendemos atualmente, remonta à revolução francesa (1789), em que as pessoas se dividiam na ocupação de lugares, nos quais os moderados ficavam à direita e as pessoas que almejavam mudanças à esquerda na Assembleia Nacional Constituinte. Desde então, os termos direita e esquerda se consolidaram na tradução de visões políticas⁴⁰.

Sem adentrar o mérito técnico-político, ultimamente o mundo tem experimentado uma espécie de divisão social baseada na polarização política. A pessoa que se identifica com os ideais de direita ou de esquerda se relaciona e conversa amigavelmente com as pessoas que compartilham tais ideais e, em algumas situações, encontra dificuldade em manter diálogo saudável sobre política e crenças com quem pensa diferente.

É sabido que as plataformas digitais promovem a criação de redes sociais entre pessoas que compartilham as mesmas crenças e gostos e, desse modo, o fenômeno da polarização política foi se intensificando com as redes. Assim sendo, tendo o *Twitter* como exemplo, pesquisa realizada nos Estados Unidos⁴¹ indica que a plataforma funciona como um veículo de engajamento em discussões políticas e que os políticos fazem uso da plataforma para alcançar eleitores com um custo muito baixo, pois o político apenas escreve o texto e publica em sua rede, sem ter que pagar por isso. E, dessa forma, sua ideia se dissemina.

Segundo a pesquisa, o político com ideologia radical atrai uma quantidade maior de audiência se comparado com político moderado. Na verdade, lideranças políticas recentes não têm sido efetivamente lideranças que possuem uma visão para onde levar a nação; as lideranças apenas têm seguido os sinais de mercado, geralmente sinais de frustração,

³⁹ *Ibidem*, p. 158.

⁴⁰ Para maior aprofundamento do tema Direita e Esquerda vide obra clássica: BOBBIO, Norberto. *Direita e esquerda: razões e significados de uma distinção política*. 3. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

⁴¹ HONG, Sounman. *Political polarization on twitter: social media may contribute to online extremism*. Disponível em: https://scholar.harvard.edu/sounman_hong/political-polarization-twitter-social-media-may-contribute-online-extremism.

conforme tem pontuado Arthur Brooks⁴². Assim, por meio de um efeito de eco emanado por políticos, as mensagens radicais circulam mais entre o grande público. E, dessa forma, os seguidores replicam as mensagens em seus grupos de mensagem eletrônica e, por vezes, provocam comentários irritadiços relativos às mensagens de pessoas com ideologias distintas.

Destarte, parece haver uma tendência na manutenção de conversas relacionadas ao embate político mais do que ao engajamento de como endereçar problemas sociais. É como se a capacidade de personalização das mídias sociais intensificasse a propagação de ideias extremas e as discussões e a polarização se mantêm.

Outra pesquisa realizada nos Estados Unidos⁴³, onde há polarização entre os Republicanos e Democratas (enquanto no Brasil atual a divisão entre direita e esquerda toma o contorno de apoiadores do presidente da República e pessoas com visão política distinta), demonstra que os americanos não estão fechados em bolhas, eles têm amigos com visões políticas diferentes, embora identifiquem a ideologia e o partido político como uma barreira para a amizade. O estudo indica que existem conversas amenas sobre política, mas os americanos não consideram úteis tais diálogos com pessoas de outro espectro político e dois terços dos entrevistados responderam que não estão interessados em se engajarem em uma conversa ou estão apenas levemente interessados em conversar com quem enxerga a política de maneira diferente.

Enfim, é fato notório que a polarização política vem aumentando em todo o mundo, que temos concordado menos uns com os outros, que temos apreciado menos as trocas de ideias sobre política quando há divergência e que as mídias sociais, de alguma maneira, acabam por reverberar e manter vivas as ideias extremas ao facilitar a difusão de posições políticas e, de certa forma, manter o foco no contraditório mais do que nas soluções.

A boa notícia da pesquisa é a de que 65% dos entrevistados responderam ter esperança de que os americanos consigam superar as diferenças políticas e 80% ficariam felizes em se engajar em conversas com pessoas com visões opostas no futuro, se certas condições forem atendidas, tais como as pessoas se escutarem de modo respeitoso⁴⁴. Os

⁴² BROOKS, Arthur. *How can we break our addiction to contempt*. Freakonomics. Podcast E. 478.

⁴³ HOLLAND, Roberta. *Political polarization: why we all just can't get along*. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/item/political-polarization-why-we-all-just-can-t-get-along>.

⁴⁴ Interessante discussão vem sendo feita nos EUA, onde cunharam o termo desentendimento cívico, de modo a estimular conversas, por vezes desgastantes, porém cordiais, para debater a política. Vide a iniciativa *The intercollegiate civil disagreement partnership*, consórcio de cinco universidades americanas que visa difundir compromissos democráticos fundamentais - liberdade de expressão, igualdade e agência; desenvolver as

estudos advêm da realidade americana, mas servem para ilustrar o fenômeno no Brasil e, baseados nessa boa expectativa, de que, com respeito, 80% das pessoas esperam manter conversas sobre política com quem pensa diferente, seguimos.

11 Como tratar pacificamente conflito de valor

De modo geral, pode-se abordar disputas intensas que envolvem valores pessoais em três etapas⁴⁵.

- a) Iniciar com pequenos acordos para aliviar a hostilidade. As pessoas mantêm seus princípios básicos e priorizam a redução da violência, seja ela verbal ou não. Com esse alívio, acordos em itens específicos passam a ser possíveis.
- b) Manter o foco na relação. As pessoas mantêm seus princípios básicos e os acordos visam a como as partes relacionar-se-ão.
- c) Etapa mais difícil, na qual pode haver a mudança identitária. As mudanças anteriores abrem espaço para a transformação em que uma ou mais partes revisitam suas crenças e alteram alguma percepção arraigada.

A perspectiva da negociação de ganhos mútuos incentiva a escuta respeitosa e qualificada do outro e tem o condão de fazer as partes entenderem realmente quais são as preocupações do outro lado. Essa dinâmica de respeito às diferenças e de escuta efetiva daquilo que realmente importa ao outro auxilia o tratamento da relação e todo o manejo do conflito. Também recomenda-se considerar a mediação ou apoio de profissional em resolução de disputas no tratamento de situação que envolva valores arraigados e objetivos transcendentais.

Além da escuta ativa da outra parte, pode auxiliar a referência a valores comuns. Encontrar ponto comum em um diálogo com divergência de valor pessoal pode alterar o caráter antagônico no manejo do conflito ao promover a validação do núcleo da identidade do outro, que valoriza um mesmo princípio. Se alguém reconhece um princípio importante para ambos, há algo em comum. É assim que um debate pode ter a direção alterada com princípios compartilhados. Essa é parte do trabalho do mediador, profissional acostumado a encontrar pontos comuns e a destacar tal coincidência para fazer os diálogos avançarem. As

habilidades dos alunos para facilitar conversas sobre diferenças políticas; e criar espaços para o desacordo civil nas universidades - EDMOND & LILLY SAFRA CENTER FOR ETHICS; KEGLEY INSTITUTE OF ETHICS; MCCOY FAMILY CENTER FOR ETHICS IN SOCIETY; ALAMO COLLEGES DISTRICT; SANTA FE COLLEGE. *The intercollegiate civil disagreement partnership handbook*. 2022, p. 3.

⁴⁵ SUSSKIND; FIELD, *Dealing with an angry public*, cit., p. 158-159.

peessoas então se sentem menos ameaçadas e o risco advindo da ideia de que apenas um sobreviverá diminui. Quanto mais segura a pessoa estiver em relação à sua identidade, mais fácil priorizar a resolução do problema. E uma curiosidade: princípios e identidades estão intrinsecamente ligados e, não raro, descobre-se durante a gestão do conflito, que ambas as partes buscam o atendimento de necessidades comuns como o reconhecimento, o respeito e a autonomia.

Em termos pragmáticos, enumeramos sugestões de dez prescrições para lidar com conflitos de valor baseados na literatura especializada e, especialmente, nas três obras mencionadas do professor Lawrence Susskind⁴⁶. Caso o leitor se encontre buscando meta ou objetivo incompatível com outra pessoa, e tal objetivo se relacione à visão de mundo, pode ser útil considerar os itens a seguir para navegar de modo saudável por esse mar de fricção de ideias.

- 1- Escute o outro. A concessão mais barata que uma pessoa pode fazer em uma negociação é escutar⁴⁷. Esforce-se para entender quais são os interesses e sentimentos da outra parte. Quanto mais você entender o outro, maior será sua chance de influenciá-lo.
- 2- Assuma que o outro é racional. Se tiver a tentação em considerar a pessoa irracional, não o faça. Mantenha a cabeça aberta, pois pessoas com histórias e formações distintas se comportam de modo diferente, às vezes, estranhamente para a percepção de terceiros⁴⁸.
- 3- Respeito. Lembre-se de tratar as pessoas como gostaria de ser tratado⁴⁹.
- 4- Comece pelo aspecto mais fácil. Considere interesses e valores separadamente. Primeiramente trate os interesses para só depois adentrar a discussão transcendente sobre valor, identidade, crença⁵⁰.
- 5- Pergunte. Caminhe da posição (coisa concreta que a pessoa diz querer; uma opção para satisfazer a necessidade) para interesse (o porquê, a motivação, desejo, preocupação da pessoa; pode ser satisfeita de diversas formas)⁵¹.

⁴⁶ SUSSKIND, Lawrence. *Good for you, great for me: finding the trading zone and winning at win-win negotiation*. New York: PublicAffairs, 2014. SUSSKIND, Lawrence. *Mediating values-based and identity-based disputes*, 2010. SUSSKIND; FIELD, *Dealing with an angry public*, cit.

⁴⁷ FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. 2nd ed. London: Penguin Books, 1991, p. 94.

⁴⁸ SUSSKIND, *Good for you, great for me*, cit., p. 17.

⁴⁹ *Ibidem*, p. 19.

⁵⁰ SUSSKIND, *Mediating values-based and identity-based disputes*, cit.

⁵¹ FISHER; URY; PATTON, *Getting to yes*, cit., p. 40-55.

6- Facilite o entendimento recíproco e assim evite a demonização do outro. Em vez de tentar resolver logo, ajude as partes a se respeitarem, incluindo-se nesse conjunto. Isso contribuirá para a criação do ambiente de diálogo.

7- Encontre um ponto comum entre vocês. Procure e use valores compartilhados antes de priorizar o que gerou o conflito⁵². O reconhecimento desse valor abre a comunicação e pode consistir em um primeiro passo para melhorar a relação.

8- Utilize critérios objetivos para balizar o diálogo. Pode ser uma tradição, prática de mercado, lei ou jurisprudência⁵³.

9- Seja empático e busque entender o que a outra pessoa está falando, fazendo ou pensando. Expresse seu entendimento cuidadosamente e seja assertivo com seus interesses e sentimentos, não fazendo concessão em nome do relacionamento. Tente separar a pessoa do problema ou da divergência.

10- Trate os valores com o objetivo de gerar reflexão e só então aborde suas diferenças. Pode ser que algum ponto de vista seja revisto e alterado. Mantenha o olhar prospectivo para um possível engajamento num processo de reconciliação⁵⁴.

12 Conclusão

Enquanto as ciências do Direito e dos Estados permanecem silentes, a prática e a teoria da resolução de conflito têm se esforçado para dar respostas efetivas a conflitos envolvendo crenças arraigadas, identidade e questões morais, na arena política partidária e fora dela. No entanto, a resposta teórico-prática ainda não chegou a contento. Algumas técnicas e perspectivas advindas especialmente da negociação e mediação ajudam a resolver conflitos de valor de modo consensual e sem violência, enquanto outras ferramentas são ineficazes. De todo modo, acreditamos ser necessária e útil a conversa sobre como superar impasses e contendas violentas e/ou que simplesmente tiram o sono, acabam se acumulando nos fóruns e fazem relações saudáveis se romperem por uma má condução de diálogo quando estão presentes objetivos transcendentais.

O artigo buscou trazer luz a essa seara pertinente ao nosso dia a dia, à nossa satisfação e ao bem-estar na relação interpessoal e entre países. Fica o convite para a aplicação das sugestões de prescrições aqui expostas e a abertura para críticas, *feedbacks* e

⁵² SUSSKIND, *Mediating values-based and identity-based disputes*, cit.

⁵³ FISHER; URY; PATTON, *Getting to yes*, cit., p. 81-94.

⁵⁴ SUSSKIND, *Mediating values-based and identity-based disputes*, cit.

conversas sobre experiências bem-sucedidas. O Direito e as ciências do Estado têm muito a avançar nesse tema e, estes autores, muito a aprender.

Ao fim e a cabo, o que este artigo pretende é justamente apontar as Ciências do Estado e o Direito enquanto lócus privilegiados para lidar com conflitos de valor. Urge que professores e profissionais avoquem para si a responsabilidade de indicar ou endereçar o tratamento de conflitos, inclusive os que tenham objetivos transcendentais. A sociedade clama por aprender a melhor lidar com suas diferenças. A guerra, a violência religiosa e a polarização política se mantêm, não por outro motivo, mas pela ausência de conhecimento e prática adequada de gerenciamento e resolução de disputa por parte de profissionais do Estado, do Direito e da sociedade. O texto é como que um chamado para que a ciência brasileira dê um passo na direção de promover e acolher a discussão sobre tratamento de conflitos. Que assim seja.

Referências Bibliográficas

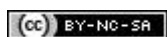
- ADLER, Robert; SILVERSTEIN, Elliot. When David Meets Goliath: Dealing with Power Differentials in Negotiations. *Harvard Negotiation Law Review*, 2000.
- ALMEIDA, Alberto. *A cabeça do brasileiro*. Rio de Janeiro: Record, 7ª ed., 2014.
- AXELROD, Robert. *A evolução da cooperação*. São Paulo: Leopardo Editora, 2010.
- BOBBIO, Norberto. *Direita e esquerda: razões e significados de uma distinção política*. 3. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2011.
- BROOKS, Arthur. *How can we break our addiction to contempt*. Freakonomics. Podcast E. 478 (42min20). Disponível em: <https://freakonomics.com/podcast/arthur-brooks/>.
- COLEMAN, Peter. *The five percent: finding solutions to seemingly impossible conflicts*. New York: Public Affairs, 2011.
- COMISSÃO DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM DA OAB/MG. *Cartilha de Mediação*. Belo Horizonte, OAB, 2009. Disponível em: <https://www.precisaconsultoria.com.br/jornal/Mediacao.pdf>
- CROCKER, Chester; HAMPSON, Fen; AALL, Pamela. *Taming intractable conflicts: mediation in the hardest cases*. Washington: United States Institute of Peace, 2004.
- DEUTSCH, Morton. *The Resolution of Conflict: constructive and destructive processes*. New Heaven: Yale University Press, 1973.
- EDMOND & LILLY SAFRA CENTER FOR ETHICS; KEGLEY INSTITUTE OF ETHICS; MCCOY FAMILY CENTER FOR ETHICS IN SOCIETY; ALAMO COLLEGES DISTRICT; SANTA FE COLLEGE. *The intercollegiate civil disagreement partnership handbook*. 2022. Disponível em: https://ethics.harvard.edu/files/center-for-ethics/files/2022_icdp_handbook.pdf?m=1657906786.
- ENTELMAN, Remo. *Teoría do conflictos: hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa, 2005.
- FISHER, Roger; KOPELMAN, Elizabeth.; SCHNEIDER, Andrea. *Beyond Machiavelli: tools for coping with conflict*. New York: Penguin Paperbacks, 1996.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. 2 ed. London: Penguin Books, 1991.
- FIUZA, Ricardo; ARAGÃO, Mônica. *Aulas de teoria do estado*. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.
- GURR, Ted (Org.). *Manual do conflito político*. Brasília: Editora UNB, 1985.
- GUSTIN, Miracy. O acesso à Justiça como promoção do bem-estar e da ‘vida boa’: uma transformação possível? In: ORSINI, Adriana; COSTA, Mila; ANDRADE, Oyama. *Justiça do Século XXI*. São Paulo: LTr, 2014.
- GUSTIN, Miracy; DIAS, Maria; NICÁCIO, Camila. *(Re)pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática*. 5. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Almedina, 2020.
- HOLLAND, Roberta. *Political polarization: why we all just can't get along*. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/item/political-polarization-why-we-all-just-can-t-get-along>.
- HONG, Sounman. *Political polarization on twitter: social media may contribute to online extremism*. Disponível em: https://scholar.harvard.edu/sounman_hong/political-polarization-twitter-social-media-may-contribute-online-extremism.
- IWRY, Jonathan. Open to Debate: reducing polarization by approaching political argument as negotiation. *Negotiation Journal*, v. 37, n. 3, 2021.
- MENKEL-MEADOW, Carrie. Roots and Inspirations: a brief history of the foundations of dispute resolution. In: MOFFITT, Michal; BORDONE, Robert. *The handbook of dispute resolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

- SANDER, Frank; GOLDBERG, Stephen. Fitting the Forum to the Fuss: A User-Friendly Guide to Selecting an ADR Procedure. *Negotiating Journal*, v. 10, 1994.
- SHAPIRO, Daniel. *Negotiating the nonnegotiable*: how to resolve your most emotionally charged conflicts. New York: Penguin Books, 2017.
- SUSSKIND, Lawrence. *Good for you, great for me*: finding the trading zone and winning at win-win negotiation. New York: PublicAffairs, 2014.
- SUSSKIND, Lawrence. *Mediating values-based and identity-based disputes*, 2010. Disponível em: <https://www.mediate.com/articles/SusskindLbl20100412.cfm>.
- SUSSKIND, Lawrence.; FIELD, Patrick. *Dealing with an angry public*: the mutual gains approach to resolving disputes. New York: The Free Press, 1996.
- THOMAS, Kenneth; KILMANN, Ralph. *Thomas-Kilmann Instrument - TKI*. Disponível em: <https://kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki/>.
- URY, William. *Getting Past No*: negotiating in difficult situations. New York: Bantam Books, 2007.
- URY, William; BRETT, Jeanne; GOLDBERG, Stephen. *Getting disputes resolved*: designing systems to cut the costs of conflict. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- VALOR. In: MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Online. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/valor/>

Como citar este artigo: ORSINI, Adriana Goulart de Sena; OLIVEIRA JÚNIOR, Ronan Ramos de. Polarização política e resolução de conflito de valor. *Revista de Ciências do Estado*, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 1–25, 2023.

Recebido em 13.09.2022

Publicado em 17.04.2023



Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional