

O MAPEAMENTO DO CONFLITO POR MEIO DO PROCESSO POR QUESITOS

MAPPING CONFLICT THROUGH THE QUESTION PROCESS

JOÃO RENATO RODRIGUES SIQUEIRA¹

SANDOVAL ALVES DA SILVA²

CAMILLE DE AZEVEDO ALVES³

RESUMO

Este estudo pressupõe que os conflitos, os problemas e as insatisfações sociais (CPIS) são elemento natural e inafastável das relações humanas. Partindo das teorias do conflito, busca ferramentas para preveni-los, quando há ameaça de ocorrências patológicas, administrá-los, quando a ameaça já se efetivou por meio da lesão. Entre as ferramentas, abordam-se o mapeamento de conflitos proposto por Raúl Calvo Soler e o processo por quesitos sugerido por Sandoval Silva como ferramentas complementares, preventivas, gerenciais ou resolutivas na compreensão do conflito. Diante disso, questiona-se em que medida os quesitos podem auxiliar no diagnóstico dos conflitos. Para responder a essa pergunta, adotaram-se o método de abordagem hipotético-dedutivo e a técnica de pesquisa bibliográfica, observando-se o seguinte percurso argumentativo: 1) a necessidade de adoção de uma teoria do conflito (utilizada como forma de resumir os CPIS): o conflito entendido gradualmente como elemento fisiológico e patológico nas concepções das teorias do conflito; 2) o mapeamento do conflito; 3) os elementos de especificação do processo por quesitos. Concluiu-se que os quesitos contribuem para o mapeamento do conflito e, por conseguinte, para a sua compreensão e possível administração.

Palavras-chave: conflitos; teorias do conflito; mapeamento do conflito; quesitos.

- 1 Mestrado em Direito pela Universidade Federal do Pará. Graduado em Direito-UFPA; bolsista de iniciação científica PIBIC 2019-2020; Voluntário em Projeto de Extensão (2019-2020); Membro do grupo de Pesquisa "Tradição da Lei Natural" (CNPq). Membro do Grupo de Pesquisa "Comunidade, conflitos, problemas, insatisfações sociais e o estudo sobre paz" (CNPq). LATTES ID: <http://lattes.cnpq.br/0696701101651511>. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5411-7322>.
- 2 Doutor em Direito pela Universidade Federal do Pará (UFPA), na linha de pesquisa sobre constitucionalismo, democracia e direitos humanos. Mestre em Direito pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Graduado em Direito e em Ciências Contábeis; Procurador do trabalho lotado na Procuradoria Regional do Trabalho da 8.ª Região, Professor da Universidade Federal do Pará (UFPA), na Pós-Graduação de Direito, bem como na graduação, membro do IIDP (Instituto Ibero Americano de Direito Processual). Associado da ANNEP (Associação Norte Nordeste dos Professores de Processo), ex-professor de Direito Financeiro e Orçamento Público no curso de Ciências Contábeis da UFPA, ex-procurador do Estado do Pará, ex-assessor da Auditoria Geral do Estado do Pará e ex-analista de controle externo do Tribunal de Contas do Estado do Pará. Líder do Grupo de Pesquisa "Comunidade, conflitos, problemas, insatisfações sociais e o estudo sobre paz" (CNPq). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1795-2281>.
- 3 Mestranda em Direito pela Universidade Federal do Pará. Graduada em Direito pela Universidade Federal do Pará. Bolsista de Extensão (2019-2020). Voluntária de Projeto de Extensão (2019-2020). Bolsista PIBIC/UFPA (2017-2018). Membro do Grupo de Pesquisa "Tradição da Lei Natural" (CNPq). Membro do Grupo de Pesquisa "Comunidade, conflitos, problemas, insatisfações sociais e o estudo sobre paz" (CNPq). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2879-088X>.

Como citar esse artigo:/How to cite this article:

SIQUEIRA, João Renato Rodrigues; SILVA, Sandoval Alves da; ALVES, Camille de Azevedo. O mapeamento do conflito por meio do processo por quesitos. *Revista Meritum*, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, p. 23-40, 2022. DOI: <https://doi.org/10.46560/meritum.v17i2.8731>.

ABSTRACT

This study assumes that conflicts, problems and social dissatisfaction (CPSD) are a natural and inescapable element of human relationships. Based on conflict theories, it seeks tools to prevent them, when there is a threat of pathological occurrences, or to treat them, or better, manage them, when the threat has already taken place through the injury. Among the tools, the mapping of conflicts proposed by Raúl Calvo Soler and the process by questions suggested by Sandoval Silva as complementary, preventive, managerial or resolving tools in the understanding of the conflict are addressed. Therefore, it is questioned to what extent the items can help in the diagnosis of conflicts. To answer this question, the method of hypothetical-deductive approach and the method of bibliographic procedure were adopted, observing the following argumentative path: 1) the need to adopt a theory of conflict (used as a way of summarizing the CPSD): conflict gradually understood as a physiological and pathological element in the conceptions of conflict theories; 2) conflict mapping; 3) the elements of specification of the process by requirements. It was concluded that the items contribute to the mapping of the conflict and, therefore, to its understanding and possible administration.

Keywords: conflicts; conflict theories; conflict mapping; questions.

1. INTRODUÇÃO

Embora pareçam negativos e sintomáticos, os conflitos⁴ são, em certa medida, um elemento natural, fisiológico e inafastável das relações humanas. Podem ser destrutivos e patológicos, mas, se explorados adequadamente, podem ser motor de transformações e de progressividade social relevante. Portanto, antes de tentar solucioná-los e colocá-los em um ponto final, como se isso fosse possível em todos os casos, é necessário compreender suas causas, as do conflito em geral e as do conflito específico.

Diversas teorias, clássicas (contratualistas, funcionalistas e teoria do conflito social) e modernas (condutivistas e teoria das necessidades), tentam explicar a origem macro dos conflitos. O ponto comum a essas teorias é o fato de o conflito possuir raízes anteriores ao conflito individual, as quais, em alguma medida, interferem na sua prevenção ou administração. Logo, partindo de uma teoria sobre o conflito, há necessidade de compreender ou detectar o conflito individual ou coletivo, ou melhor, mapeá-lo, para então conduzir sua prevenção ou administração.

Uma ferramenta possivelmente interessante é a elaboração de quesitos: 1) o quê, 2) por quê, 3) onde, 4) quando, 5) quem, 6) como, 7) o custo, 8) as cominações, para o caso de descumprimento, e 9) para quê. Tais quesitos podem auxiliar a mapear, da melhor forma possível, o conflito e, conseqüentemente, todas as suas possíveis implicações, para que, assim, possa ser elaborado um plano de intervenção, prevenção, administração ou resolução.

Diante do exposto, questiona-se em que medida os quesitos podem auxiliar no tratamento dos conflitos. A hipótese do presente trabalho é: os quesitos podem auxiliar no mapeamento do conflito e, por conseguinte, na sua compreensão e na possível prevenção ou administração, se já ocorreu.

Utiliza-se aqui o método de abordagem hipotético-dedutivo, uma vez que se propõe uma hipótese para o problema apresentado e tenta-se averiguá-la ao longo do trabalho. Como téc-

4 A palavra "conflito" será utilizada a fim de simplificar a compreensão do que se denomina "conflitos, problemas e insatisfações sociais" (CPIS), que são manifestações e conseqüências das relações das pessoas com os outros sujeitos e com a coletividade.

nica de pesquisa, adota-se a pesquisa bibliográfica para a obtenção de dados e de argumentos a fim de confirmar ou desqualificar a hipótese levantada.

Para tanto, segue-se o seguinte percurso argumentativo: 1) aborda-se a necessidade de adoção de uma teoria do conflito, apresentando-se o conflito como elemento gradualmente fisiológico e patológico e as teorias do conflito; 2) examina-se o mapeamento do conflito; 3) definem-se os elementos de especificação do processo por quesitos.

2. DA NECESSIDADE DE ADOÇÃO DE UMA TEORIA DO CONFLITO

Ressalta-se que, no presente trabalho, parte-se do pressuposto de que o ser humano possui vocação para a sociabilidade⁵ ou a vida em comunidade⁶; por isso, é natural que as relações em sociedade sejam marcadas por divergências, as quais podem originar conflitos de diversas naturezas, que são justificados pela existência de interesses, de poderes, de necessidades, de valores etc. – que se contrapõem⁷, a depender da teoria do conflito que se adota (LUCENA FILHO, 2012, p. 2).

Entretanto, as instituições incumbidas da esfera do direito não conseguem acompanhar a dinamicidade das relações pessoais e coletivas e dos conflitos, de modo que nem sempre a norma consegue regular ou tutelar um conflito de forma justa com base em padrões pretéritos, em razão do alto grau de inovação dos elementos fáticos e jurídicos ainda não processados pelas instituições que regulam a vida em comunidade.

Em nossa opinião, essa observação deve ser analisada com cautela, pois, embora, na resolução de conflitos, a barbárie humana precise de limitadores, que são estabelecidos por normas nacionais e internacionais e estruturas estatais ou supraestatais – como as Cortes de Direitos Humanos, o Tribunal Penal Internacional e outros –, não se deve extrair daí que todo e qualquer diagnóstico, prevenção, administração e, especialmente, toda resolução de conflitos deva passar, obrigatoriamente, pelo Estado, que, dado seu controle jurisdicional, atua em substituição à vontade das partes ou dos sujeitos envolvidos. Logo, quando se adota apenas a jurisdição como meio capaz de resolver ou administrar conflitos, perde-se o foco da primariedade do protagonismo e confunde-se a parte com o todo.

Nossa relação com os outros (e com a coletividade) é parte constitutiva de nossa personalidade. A existência do homem é estar-com-os-outros, o que pode inclusive ser conside-

5 Diversas teorias filosóficas e sociológicas compreendem mesmo a sociabilidade como um bem a ser buscado e realizado ou como uma necessidade que deve ser satisfeita. De modo que, mesmo com base em premissas teóricas distintas, a sociabilidade é considerada como uma característica da humanidade do homem, independentemente da nomenclatura teórica ou das abordagens adotadas.

6 Existe um debate nas Ciências Sociais acerca dos conceitos de comunidade e de sociedade. Nesse sentido ver: Torres Carrillo (2017).

7 Lucena Filho (2012, p. 14032) observa que é contra os interesses contrapostos no tecido social que se volta grande parte do direito devido à necessidade de proteção do ser humano contra a barbárie humana. Por isso, a humanidade possui diversos exemplos históricos de criação de normas de convivência, cada qual fruto de seu tempo, para regular as relações humanas e para aplicar sanções aos violadores do seu conteúdo. Segundo Calvo Soler (2014, p. 28), a relação entre o conflito e as regras sempre foi uma preocupação do campo jurídico, que tem como finalidade criar, na medida do possível, um vínculo entre uma norma e uma situação conflitiva, seja para regulamentá-la, seja para resolvê-la.

rado uma necessidade humana⁸. Eu existo apenas na relação com os outros. A humanidade do homem não se concretiza fora do conflito, mas passa pelo conflito. O conflito não deve ser a forma primordial de relacionamento, mas é uma das formas primárias (MULLER, 2007, p. 18-21).

Desse modo, o conflito aparenta ser um elemento natural e inafastável do convívio humano e, embora pareça algo negativo e determinista, constitui um elemento fundamental para a construção da transformação. Só há conflito em relações sociais em que existe interdependência, em que os envolvidos são corresponsáveis por suas causas e têm autonomia na construção participada da transformação promovida pelo conflito (CARVALHO, 2019, p. 218-219).

Logo, conflitar é inerente à condição humana. Antes de ser uma patologia, o conflito faz parte da fisiologia do ser humano e pode ser um meio de aprimoramento e de evolução. O conflito é saudável⁹, evita a estagnação social (SPENGLER, 2018a, p. 7) e concorre para a produção de conhecimento e para o crescimento social. Portanto, o conflito é um motor e um regulador dos sistemas e das mudanças sociais (GIMENEZ; SPENGLER, 2016, p. 39).

Desse modo, como mencionado, é a contraposição, isto é, o choque entre necessidades não atendidas, interesses, poderes ou desejos que gera o conflito. Por isso, afirma-se que o conflito possibilita a evolução e a retração das instituições, estruturas e interações sociais, ensejando a construção de um espaço em que o confronto transforma as relações daí resultantes (SPENGLER, 2018b, p. 20-21).

Portanto, o conflito mostra-se como um processo dinâmico de interação humana em regime de interdependência pelo simples fato de que as necessidades não são autoatendidas, pois os dons e as habilidades para atendê-las estão, na maioria das hipóteses, no poder do outro ou da coletividade.

Assim, o conflito pode manifestar-se por meio de uma potencialidade, uma situação, uma estrutura, uma manifestação, um evento ou um processo (SPENGLER, 2018b, p. 21).

Diante do exposto, é importante também compreender o conceito de conflito. Para tanto, faz-se necessário dar um passo atrás, uma vez que tal definição varia de acordo com as teorias do conflito, as quais serão apresentadas a seguir de forma sistematizada.

8 Doyal e Gough (1991, p. 262-264) compreendem que o relacionamento primário significativo é uma necessidade humana, pois uma rede de reforçadores individuais fornece um ambiente educativo e emocionalmente seguro para o desenvolvimento das crianças. Desse modo, em suas vidas públicas, os atores são orientados para seus relacionamentos com os outros. A profundidade, a complexidade e o alcance do potencial humano são praticamente ilimitados, e seu desdobramento e seu cultivo são atividades essencialmente sociais, com profundos impactos na constituição do indivíduo.

9 É importante salientar que a afirmação de que o conflito é saudável pode soar controversa ou descontextualizada da realidade em que o conflito é sinônimo de sofrimento; parte-se, porém, do pressuposto de que o conflito e a violência são distintos. Como elucida Calvo Soler (2014, p. 28), o conflito passou a ser sinônimo de violência, de modo que não há conflito sem violência e todo ato de violência é a manifestação visível de um conflito. Entretanto, tais definições não são sinônimas. A violência é um grau de intensidade do conflito e não seu elemento constitutivo. Assim, observa-se que há conflitos violentos e conflitos não violentos. De modo que, gradualmente, os conflitos não violentos são saudáveis à sociedade ao evitarem a estagnação e ao serem molas propulsoras de mudanças, combatendo injustiças (e dando passos progressivos nas relações humanas). Logo, como leciona Muller (2007, p. 20), a coexistência entre os homens deve tornar-se pacífica, mas continuará conflituosa. A paz não é a ausência de conflitos, mas é o fruto do diagnóstico, da prevenção, da gestão (ou administração), da resolução e do controle dos conflitos por outros meios que não a violência.

2.1 TEORIAS DO CONFLITO, PROBLEMAS E INSATISFAÇÕES SOCIAIS¹⁰

O conflito pode ser decorrente de instintos humanos, da competição por recursos e por poder, da estrutura das sociedades e das instituições, da luta entre classes (MAYER, 1946, p. 8) do estresse dos papéis sociais, das necessidades humanas não atendidas, entre outras causas.

As necessidades humanas e os desejos racionalmente defensáveis são os primeiros impulsos da interdependência entre as pessoas que dão origem às relações humanas. A origem dos CPIS é o não atendimento dessas necessidades e desses desejos. Por conseguinte, os primeiros impulsos (necessidades e desejos) geram o primeiro grau de interdependência ou conexão da vida em comum ou na relação entre as pessoas, no aspecto bilateral, plurilateral ou político, formando uma teia de interdependência. Os CPIS surgem do não atendimento, do atendimento parcial ou do choque entre as necessidades e os desejos não atendidos.

E por que estudar a origem dos conflitos (problemas e insatisfações sociais)? Porque a forma como vemos o conflito determina, entre outras coisas, o modo como se lida com ele¹¹. Desse modo, para ser eficaz no diagnóstico e no tratamento do conflito, faz-se necessário, primeiramente, compreender a sua origem. Dito de outro modo, à medida que se desenvolvem as capacidades para compreender o conflito de modo mais profundo, aprimora-se a capacidade para lidar com ele de maneira mais adequada e eficaz (MAYER, 1946, p. 3-4).

Dessa maneira, a importância de se conhecer e de se eleger uma teoria do conflito advém do escopo que se confere ao seu significado e ao modo de sua resolução (prevenção ou gestão) que requer instrumentos e técnicas distintos de pacificação, na seara judicial ou não (LUCENA FILHO, 2012, p. 14038).

Para os fins do presente trabalho, serão abordadas duas escolas – a clássica e a moderna –, com as suas respectivas subdivisões mais influentes. Primeiramente, serão apresentadas 3 (três) concepções clássicas.

A primeira abordagem clássica, denominada “contratualista”¹², apregoa um modelo de sociedade contratual que evitaria a destruição do homem: organizaria a sociedade em busca de uma pacificação social, tirando as relações humanas de um estado natural de barbárie para inseri-las em um estado civilista contratual de vida pacífica por força de um contrato social. O conflito, nessa abordagem, deveria ser evitado, pois, latente no estado natural do homem, seria a semente para o fim da sociedade. A ordem, portanto, seria “o elemento preventivo do caos” (LUCENA FILHO, 2012, p. 14043). Trata-se, pois, de uma concepção positivista da sociedade.

A segunda abordagem clássica, alcunhada de “funcionalista”¹³, enxerga o conflito como uma anormalidade ou como uma patologia, na medida em que a harmonia e a falta de coesão

10 Não é objetivo do presente trabalho abordar todas as teorias do conflito existentes. Almeja-se apresentar as premissas básicas das teorias mais influentes e o modo como essas teorias influenciam a definição de conflito, examinando como esse fenômeno é em algum grau percebido na sociedade.

11 Galtung (2006, p. 22) afirma que uma teoria do conflito necessita ofertar mais do que uma identificação das capacidades requeridas para diagnosticar, solucionar, transformar ou administrar um conflito ou quais são as necessidades tuteladas (e explicadas) pela teoria. De fato, a teoria do conflito precisa, além de outras coisas, oferecer um método que pode ser utilizado por aqueles que não tenham os meios necessários para diagnosticar, solucionar, transformar ou administrar um conflito.

12 Essa primeira abordagem é influenciada por autores contratualistas como Thomas Hobbes, John Locke, Jean-Jacques Rousseau entre outros (LUCENA FILHO, 2012, p. 14044).

13 Essa segunda abordagem é estruturalista-funcionalista, influenciada por autores como Auguste Comte, Herbert Spencer, Émile Durkheim entre outros (LUCENA FILHO, 2012, p. 14044).

atentam contra o consenso moral (moralidade coletiva ou comum) existente na sociedade, afetando sua estabilidade (LUCENA FILHO, 2012, p. 14044).

Desse modo, essa corrente compreende a ordem e o equilíbrio como o estado normal da sociedade, assentada na existência de um consenso moral entre seus membros, o qual confere importância às estruturas da sociedade (SPENGLER, 2018b, p. 18).

As estruturas sociais são interdependentes e baseadas em valores compartilhados. Assim, em uma versão da sociedade positivista, o conflito deve ser evitado por sua natureza estranha à coesão social ou ao contrato social. O conflito, então, é uma disfunção da ordem social. Em outras palavras, o conflito é “uma alteração da normalidade do funcionamento de certo sistema social ou de parte dele”¹⁴ (LUCENA FILHO, 2012, p. 14044). O conflito, em certo grau, representa essa disfunção, todavia, em outro grau, demonstra uma forma de evolução da vida social¹⁵.

A terceira abordagem clássica desdobra-se em diversas subcategorias¹⁶, mas todas partem do mesmo fato: “não é o consenso social¹⁷ o mantenedor da coesão e das estruturas sociais”. Ao contrário, deve-se à conflituosidade “as devidas evoluções, dinâmicas e estabilidades necessárias à vida social”, buscando-se compreender os grupos e suas controvérsias (LUCENA FILHO, 2012, p. 14044).

Nesse sentido, destacam-se as teorias marxistas, as quais analisam as tensões existentes entre grupos dominantes e dominados da sociedade para compreender como se estabelecem e se perpetuam as relações de dominação e de subordinação entre a classe dos detentores dos meios de produção e a do proletariado (SPENGLER, 2018b, p. 18).

Para essa e outras correntes, o que está por trás é a luta pela dominação por meio do poder. O desejo de posse e o de poder estão interligados, pois, ao passo que se rivaliza para se apropriar de um objeto, digladiam-se para afirmar o poder. O indivíduo busca o poder para não ser dominado pelos outros, mas, se não observa seus limites, passa a dominar os outros (invertendo a natureza de proteção ou de segurança para exploração ou abuso) (MULLER, 2007, p. 19-20).

No que se refere às teorias do conflito modernas, há diversas teorias e escolas. Como uma abordagem exaustiva do tema desvirtuaria o propósito do artigo, destacam-se aqui dois grandes grupos: o condutismo (ou os comportamentalistas) e a teoria das necessidades. Além

14 Dworkin (2003, p. 251-259) apresenta três modelos de comunidade: 1) o modelo circunstancial ou de fato, em que os membros cumprem obrigações por razões egoístas; 2) o modelo de regras, em que os membros aceitam o compromisso geral de obedecer às regras estabelecidas de um modo específico ou pelo acordo político; 3) o modelo de princípios, em que os membros aceitam ser governados por princípios compartilhados ou comuns e não apenas por regras criadas por um acordo político. Nesse terceiro modelo, a comunidade de princípios satisfaz todas as condições de uma comunidade fraternal, pois a coletividade é moralmente pluralista e torna específica as responsabilidades da cidadania. A base da comunidade de princípios são as obrigações associativas, que consideram as características ou razões que legitimam o poder do Estado, pois exigem que a comunidade respeite princípios necessários à justificativa de uma parte do direito, bem como do todo, assim, satisfaz todas as condições para uma sociedade pluralista. Utiliza-se a teoria do Dworkin para mostrar a importância do direito na regulação das condutas humanas em seu aspecto material e procedimental. Sem a pretensão de estabelecer um vínculo com a teoria de Dworkin, a correlação tem o objetivo de demonstrar que, independentemente do modelo de comunidade adotado, cumpre considerar uma teoria do direito e do conflito que normatize as condutas e os procedimentos das pessoas.

15 Acerca dos conflitos e do modo como a comunidade é impactada no conflito, ver Vitorelli (2016).

16 A teoria do conflito social, como é alcunhada, possui diversas vertentes e, por conseguinte, diversos expoentes, como, por exemplo, Karl Marx, Georges Sorel, John Stuart Mill, Georg Simmel, Ralf Dahrendorf, Alain Touraine e Lewis Coser (LUCENA FILHO, 2012, p. 14044).

17 Pode-se afirmar que a ideia de consenso social, a depender do autor de referência, pode ser designada de diferentes formas: *common law*, moralidade coletiva, moralidade política, moralidade democrática, adesão associativa, entre outras.

disso, acredita-se que essas teorias, em certo grau ou medida, trazem o sustentáculo teórico, prático e reflexivo para a questão no momento.

Os condutistas¹⁸ estudam a psicologia da conduta: fazem uma “análise primária do comportamento do indivíduo em sobreposição à do conflito” (LUCENA FILHO, 2012, p. 14048). Seu objeto de estudo reside na aprendizagem por condicionamento e na influência do ambiente no qual se insere o sujeito (LUCENA FILHO, 2012, p. 14048-14049).

Desse modo, privilegia-se a observação do comportamento como fator de análise do indivíduo e defende-se a não consideração de elementos de ordem psicanalítica ou hereditária que façam alusão ao consciente, aos processos mentais ou biológicos¹⁹. Assim, o conflito é visto como um desdobramento do comportamento humano (LUCENA FILHO, 2012, p. 14048-14049).

Por fim, cabe falar sobre a teoria das necessidades. Entende-se por necessidade os recursos de que a vida precisa para se sustentar e bem desenvolver. Todos os seres humanos possuem as mesmas necessidades. O que muda de uma pessoa para outra é o modo de atendê-las (ROSENBERG, 2020, p. 17).

As necessidades são mais profundas do que os valores²⁰, visto que os valores podem ser escolhidos, tornando-se parte das nossas identidades, ao passo que as necessidades não são elegíveis nem negociáveis – são simplesmente atendidas ou não atendidas. Desse modo, ir de encontro a uma necessidade é um ato de violência, a harmonia apenas é alcançada com a satisfação mútua (e interdependente) (GALTUNG, 2006, p. 12).

Nesse sentido, Mayer (1946, p. 8) elucida que as pessoas se envolvem em conflitos porque possuem necessidades que são atendidas (ou geradas) pelo próprio processo conflitivo, porque possuem (ou creem que possuem) necessidades cujo atendimento é inconsistente com o dos outros ou porque possuem necessidades que não estão sendo atendidas, mas que precisam sê-lo.

Assim, observa-se que não são as necessidades que geram o processo conflitivo e que, com a eclosão do conflito, outras necessidades podem surgir do próprio processo conflitivo.

Devemos esforçar-nos para conhecer as necessidades dos dois (ou vários) lados do conflito e os recursos disponíveis para resolvê-lo (preveni-lo, administrá-lo etc.), bem como devemos perguntar-nos o que pode ser feito para atender essas necessidades (ROSENBERG, 2020, p. 30-31).

Depois de ajudar os lados envolvidos no conflito a expressar suas necessidades e a se conectar com a necessidade do outro, sugere-se a busca de estratégias para atender tais necessidades (ROSENBERG, 2020, p. 39), como se verá a seguir.

Diante do exposto, constata-se que definir o conflito é uma tarefa hercúlea, uma vez que seu conceito não é unânime. O conflito pode ser social, político, familiar, interno, externo, entre pessoas ou entre nações, étnico, religioso ou de valores (SPENGLER, 2018b, p. 19). Por outro

18 Estão inseridos nessa corrente autores como Ivan Pavlov, Frederic Skinner, John B. Watson, Jacob Robert Kantor entre outros (LUCENA FILHO, 2012, p. 14044).

19 Tais temas também influenciam, gradualmente, a análise do presente trabalho, mas, devido ao corte metodológico, não serão tratados neste artigo.

20 É útil examinar nossas necessidades – os impulsos básicos que motivam o comportamento humano. Entretanto, ao lado das necessidades, existem os valores que motivam o indivíduo. Os valores são os princípios e as crenças que guiam a vida, embora variem de cultura para cultura e de indivíduo para indivíduo (URY, 2007, p. 31-33).

lado, pode ser analisado sob seu aspecto pessoal²¹, relacional²², estrutural²³ e cultural²⁴ (LEDERACH, 2012, p. 37). Porém, isso não impede que se faça a análise gradual das situações que enfrentamos e vivemos em comunidade.

Todavia, para os fins do presente trabalho, filiamo-nos inicial e gradualmente à teoria das necessidades, por compreender que esta teoria fornece uma explicação mais holística acerca da origem dos CPIS, abarcando, inclusive, causas levantadas por outras teorias do conflito²⁵. Uma vez eleita a corrente, é necessário compreender e definir as estratégias para atender as necessidades, como um ambiente de trabalho seguro, relacionamentos primários significativos, segurança econômica, autonomia crítica, entre outras. O mapeamento dos conflitos é justamente uma estratégia para compreender e diagnosticar as necessidades e as formas de atendimento em jogo, conforme será explicado a seguir.

3. MAPEAMENTO DO CONFLITO

Uma vez definida a teoria do conflito à qual nos filiamos, um passo importante é abordar os conflitos para compreender o que os causa e o que pode ser feito para resolvê-los (administrá-los ou transformá-los²⁶) (TARTUCE, 2015, p. 5-6).

-
- 21 O aspecto pessoal do conflito concerne às mudanças que ocorrem nos envolvidos no conflito, em suas mais diversas dimensões, cognitiva, emocional, perceptiva e espiritual. Esse aspecto está ligado ao bem-estar, à autoestima, à estabilidade emocional, por exemplo (LEDERACH, 2012, p. 38).
 - 22 O aspecto relacional refere-se à afetividade, ao poder, à comunicação. Trata-se da forma como os padrões de comunicação e de interação são afetados pelo conflito, bem como dos mecanismos para minimizar as comunicações disfuncionais e maximizar a compreensão mútua. Isso envolve a descrição das condições sociais que geram o conflito, a forma como o conflito afeta as estruturas existentes e o padrão de tomada de decisões. A busca de mudanças promove o desenvolvimento de estruturas que atendem às necessidades humanas básicas (justiça substantiva) e, ao mesmo tempo, maximiza o envolvimento das pessoas nas decisões que as afetam (justiça procedimental) (LEDERACH, 2012, p. 39-40).
 - 23 A dimensão estrutural diz respeito às causas subjacentes do conflito e às mudanças provocadas nas estruturas sociais, políticas e econômicas. A dimensão estrutural atenta para a maneira como as estruturas, organizações e instituições sociais são construídas, mantidas e modificadas pelo conflito. Portanto, refere-se à forma como as pessoas constroem e organizam os relacionamentos sociais, econômicos, políticos e institucionais com o intuito de atender às necessidades humanas básicas, garantindo o acesso a recursos e a tomada de decisões que afetam a comunidade (LEDERACH, 2012, p. 39).
 - 24 A dimensão cultural refere-se às mudanças provocadas pelos conflitos nos padrões da vida grupal, sua identidade e sua gestão. Compreende o modo como o conflito impacta e modifica os padrões culturais de um grupo. A transformação auxilia os envolvidos na contenda a entender os padrões culturais que fomentam o conflito (LEDERACH, 2012, p. 40). Tais padrões culturais – também denominados de padrões advindos da moral coletiva, pública ou comum – podem ser compreendidos por meio do conflito, problema ou insatisfações sociais (CPIS) ou da gestão das questões relacionais, mas apenas assumem uma linguagem jurídica e passam a ter um aspecto jurídico por meio de certas instituições, com aparato político, técnico e burocrático, as quais funcionam como sensores normativos aptos a captar tais padrões comuns advindos da moralidade coletiva, para fomentar os CPIS e sua gestão, o que compreende o estímulo, a prevenção, a transformação, a administração e a resolução de questões suscitadas pelas relações bilaterais, plurilaterais ou políticas. Para aprofundar o tema sobre sensores normativos, ver Silva (2007).
 - 25 Outros representantes da teoria das necessidades são Doyal e Gough (1991), que formulam uma teoria das necessidades que leva em conta as necessidades básicas – aquele mínimo existencial para o desenvolvimento – e as necessidades intermediárias – que auxiliam o pleno desenvolvimento das necessidades básicas. Cabe ainda citar Abraham Maslow, autor também de um vasto trabalho acerca das necessidades humanas – o qual, devido ao corte metodológico do artigo, não será aqui abordado.
 - 26 Nas palavras de Lederach (2012, p. 27), transformar conflitos é “visualizar e reagir às enchentes e vazantes do conflito social como oportunidade vivificante de criar processos de mudanças construtivos, que reduzam a violência e aumentem a justiça nas interações diretas e nas estruturas sociais, e que respondam aos problemas da vida real dos relacionamentos humanos”.

O estudo do conflito habilita-nos a enfrentar o conflito munidos de empatia, de não violência e de criatividade, e o estudo da paz permite-nos prevenir a violência por meio da igualdade e da equidade²⁷ (GALTUNG, 2006, p. 151).

É importante salientar que mapear o conflito não é apenas questionar-se sobre o que o motivou – o que não deixa de ser um questionamento valioso –, mas é também determinar o maior número possível de nuances que o envolvem, gerando informações importantes até para os métodos de aplicação ou de afastamento de precedentes. É imprescindível buscar um método capaz de fazer tudo isso, o que será visto na seção seguinte.

Há duas formas de ver o conflito: uma focal e outra topográfica. A primeira mantém o foco exclusivamente nas urgências que emergem do conflito, ao passo que a segunda compreende que o conflito é uma oportunidade para entender os padrões e modificar as estruturas dos relacionamentos (CARVALHO, 2019, p. 221)²⁸. O mapeamento consegue captar ambas as formas.

Assim sendo, para mapear um conflito, é importante atentar para os seguintes elementos: 1) as características dos sujeitos envolvidos, seus interesses e suas necessidades (que formam a base de toda convivência interdependente e relacional); 2) as estruturas de poder e os padrões das relações intersubjetivas; 3) as estruturas conceituais que sustentam cada uma dessas perspectivas; 4) as compreensões de mundo dos indivíduos e dos grupos em questão; 5) as emoções despertadas pela situação conflitiva (CARVALHO, 2019, p. 221).

Desse modo, a partir de um conflito, muitas questões podem ser levantadas como, por exemplo: 1) as características das partes (dos sujeitos) envolvidas no conflito, isto é, seus valores, seus interesses²⁹, suas necessidades etc.; 2) os relacionamentos prévios de um com o outro, bem como suas crenças e expectativas com o outro; 3) a natureza da origem do conflito; 4) o ambiente no qual se desenvolve o conflito; 5) os espectadores interessados no conflito; 6) a estratégia e a tática utilizadas pelas partes no conflito; 7) as consequências do conflito para cada participante e para as partes interessadas (GIMENEZ; SPENGLER, 2016, p. 71).

A atividade de mapeamento pode ser exercida por todos os que compreendem e dominam as técnicas. Com efeito, não é um conhecimento que fica restrito aos operadores do direito ou a uma classe restrita, como os juízes, os advogados e os mediadores.

Pelo contrário, os primeiros titulares das ações relacionais conflitivas são os sujeitos envolvidos na situação conflituosa, que estão na posição originária. Os demais participam como auxiliares, conselheiros ou em regime de substituição ou de derivação da vontade e

27 Salienta-se que o uso discricionário do termo “equidade” pode levar a errôneas compreensões, uma vez que diversos autores, como Aristóteles (*Ética à Nicômaco*), John Rawls (*Uma teoria da justiça*) e Ronald Dworkin (*O império do direito*), conceituaram-na diferentemente. Embora certo senso comum jurídico aborde a equidade como a *justiça do caso concreto*, o que remeteria ao conceito aristotélico, tal conceituação é equivocada por ignorar a antropologia e a metaética, que dão subsídio ao conceito. Cordioli (2015, p. 185-209) esclarece que muitas teorias de justiça atuais, como a de Rawls, deixaram de considerar o papel da ética e das pessoas e centraram suas análises na política e nas instituições sociais. Contudo, a equidade, em Aristóteles, é uma virtude ética, que é uma das modalidades da justiça, enquanto retificação do justo legal, portanto, um atributo desejável de caráter que leva a pessoa a querer o justo não apenas no sentido da lei, porque a ultrapassa quando se mostra contra a igualdade e o bem comum. Sendo assim, não há como separar o conceito de equidade em Aristóteles dos conceitos de virtude, vício, justiça, igualdade e bem comum.

28 Nesse sentido, observa-se que a imaginação moral compreende que os relacionamentos são o centro da comunidade humana. Assim, recusa-se a enquadrar os CPIS em questões polarizadas dualistamente. Portanto, a imaginação moral engloba simultaneamente as várias necessidades existentes entre os envolvidos, que se chocam, por vezes (LEDERACH, 2011, p. 71).

29 E como se identificam os interesses? Perguntando por que e por que não. Essas perguntas auxiliam na identificação dos interesses em jogo na negociação, de modo a possibilitar a compreensão de que 1) todos os lados possuem múltiplos interesses e não apenas um, 2) os interesses mais poderosos são as necessidades humanas básicas e 3) fazer listas de interesses pode deixar mais claro quais estão em jogo (FISHER; URY; PATTON, 2005, p. 65-68).

da posição relacional originária que fez eclodir o conflito, problema ou insatisfação social ou relacional.

Tal atividade estrutura-se em duas fases: a análise tipológica do conflito e a descoberta dos elementos constitutivos. A primeira etapa visa compreender como e por que os conflitos surgiram e/ou evoluíram (CALVO SOLER, 2014, p. 15). Nota-se que, como mencionado, a resposta a esse questionamento variará de acordo com a teoria do conflito que se adota.

A segunda fase busca identificar os elementos que formam o conflito, isto é, seus componentes: 1) os sujeitos (quem está envolvido no conflito?); 2) os interesses (e necessidades) em jogo (como os interesses ou as necessidades podem ser alcançadas?); 3) o poder dos envolvidos (quais recursos os indivíduos possuem para satisfazer seu interesse ou sua necessidade?); 4) os quadros de referência (quais os pressupostos, paradigmas e preconceitos arraigados no conflito?); 5) as emoções (como elas influem no conflito?); 6) a relação (como é a relação entre os sujeitos?); 7) as coalizões (quais as possíveis?) (CALVO SOLER, 2014, p. 15).

Ambas as fases auxiliam na criação de um mapa ou diagnóstico do conflito³⁰, o que possibilita, por seu turno, a criação de um plano de ação ou de intervenção naquele conflito (se os sujeitos originariamente envolvidos não forem capazes de resolverem por meio da negociação). Todavia, é preciso ter cuidado para não confundir o processo de mapeamento com o processo de solucionamento (ou administração), pois, apesar de possuírem vínculos, cada um exige uma abordagem diferenciada (CALVO SOLER, 2014, p. 19-20).

Desse modo, o mapeamento auxilia na análise e na compreensão do conflito. Essa compreensão e essa análise do todo, por sua vez, possibilitam a solução, a prevenção, a gestão (ou administração) ou a transformação do conflito sob análise. Logo, o mapeamento é uma ferramenta útil no processo de intervenção, para prevenir, gerenciar ou resolver o conflito (CALVO SOLER, 2014, p. 37).

O mapeamento auxilia na prevenção (ou no estímulo) dos conflitos que ainda não foram percebidos ou que ainda não existem no mundo dos fatos³¹. Assim, o mapeamento do conflito aplicado à prevenção almeja intervir 1) para corrigir os elementos que fariam o conflito despontar, isto é, intervir para evitar o conflito e 2) para canalizar tais elementos de modo que o conflito surja, mas de forma controlada, ou seja, liderar o conflito para que surja de modo mais atenuado (e progressivo) possível (CALVO SOLER, 2014, p. 37).

Entretanto, se consideramos o conflito como algo bom, em certo grau e medida, é imperioso, antes mesmo de elaborar um plano de intervenção, verificar se há necessidade de prevenir a violência para evitar que ela ocorra, o que, dependendo do modo como será feito, pode vir

30 O procedimento deve contar com o diagnóstico da situação, o planejamento dos recursos mais importantes, como pessoas, interesses, objetivos e opções, e a discussão para alcançar o acordo com os envolvidos (FISHER; URY; PATTON, 2005, p. 28-31). Tal análise ocorre por meio de colheita, de organização e de ponderação dos dados, dos documentos e das informações para realizar o diagnóstico do problema social (SILVA, 2016, p. 247).

31 Nesse sentido, o processo civil também possui instrumentos que auxiliam na prevenção dos conflitos que ainda não foram percebidos ou que ainda não existem no mundo dos fatos, tal como o incidente de assunção de competência (IAC) previsto no artigo 947 do Código de Processo Civil (CPC) de 2015. Em relação ao incidente de resolução de demandas repetitivas (IRDR), estabelecido no artigo 976 do CPC/2015, constata-se que, em certo grau, o incidente processual também trata de prevenção de casos futuros, visto que é instaurado a partir de conflitos já existentes; por isso, no que se refere aos CPIS já ajuizados, tal instituto não tem o condão de prevenção, mas apenas de uniformização da jurisprudência ou de precedentes.

a ter custos sociais altos, já que impediria o avanço da sociedade, ou se seria melhor apenas liderar o conflito, de modo a conter seus efeitos³².

O mapeamento também auxilia no gerenciamento dos conflitos porque possibilita a condução de certos aspectos conflituosos (CALVO SOLER, 2014, p. 38).

Por fim, o mapeamento também propicia a resolução dos conflitos, pois possibilita dissipar a incompatibilidade dos interesses (das necessidades) em prol de um novo interesse (ou uma nova necessidade) em comum (CALVO SOLER, 2014, p. 40). Assim, como nos filiamos neste trabalho à teoria do conflito baseada nas necessidades humanas, cabe destacar que as necessidades são a origem das relações humanas, e seu não atendimento, seu atendimento parcial ou o choque entre as necessidades acarretam CPIS.

Assim, uma vez compreendido o mapeamento do conflito e sua importância, inclusive para a definição da teoria do conflito que se adota, urge buscar meios aptos à realização do mapeamento ou diagnóstico e do plano negocial ou de ação para prevenir, tratar, administrar, transformar ou solucionar os CPIS. Nesse contexto, insere-se o processo por quesitos, como será apresentado a seguir, seja para mapear, seja para apreciar o conflito.

4. PROCESSO POR QUESITOS: ELEMENTOS DE ESPECIFICAÇÃO OU DE CONCRETIZAÇÃO

A premissa principal do diagnóstico e do mapeamento do conflito é envolver todos os participantes do processo para determinar todos os elementos de especificação do processo por quesitos, isto é, para responder a todos os quesitos, que se resumem em saber 1) o quê, 2) por quê, 3) onde, 4) quando, 5) quem, 6) como, 7) o custo, 8) a cominação e 9) a finalidade ou o para quê (SILVA, 2016, p. 193).

Ademais, caso o mapeamento desencadeie a possibilidade de acordo, também é necessário responder aos mesmos quesitos para mapear o tratamento dos CPIS para se chegar a um acordo ou a uma deliberação relacional, ainda que seja provisória. No mesmo sentido, os quesitos também são úteis para a realização, o cumprimento ou a efetivação das deliberações originárias ou substituídas, bem como para o controle ou a verificação do cumprimento, pois é nesse momento que é possível verificar as cominações para o caso de descumprimento.

Tais elementos questionadores são necessários para que se possam mapear, da melhor forma possível, o conflito e, conseqüentemente, todas as suas possíveis implicações. Assim, será possível elaborar um plano de ação pessoal (autotutela), relacional (autocomposição) ou intervenção deliberativa (heterocomposição), desde a origem ou a causa do CPIS, passando pelo acordo, pelo cumprimento e pelo controle.

O primeiro elemento – “quem” – remete aos sujeitos envolvidos no conflito. A primeira inquietação do analista do conflito é estabelecer quem são os sujeitos. “São sujeitos apenas os

32 Essa fase compreende 1) a coleta de informações, 2) o diagnóstico do problema, 3) o planejamento da solução (administração ou transformação) do conflito e 4) a exposição ou a articulação dos argumentos para alcançar a melhor versão fática dos fenômenos ocorridos e os melhores resultados jurídicos possíveis, com todos os atores sociais e políticos que formal e informalmente possam contribuir ou contribuam com argumentações públicas (SILVA, 2016, p. 246-247).

que são diretamente afetados?”. “Se o conflito afeta toda a sociedade, todos os seus membros são sujeitos do conflito?”. Essas indagações, entre outras, são suscitadas pelo quesito “quem” na busca de respostas, mesmo que provisórias.

Calvo Soler (2014, p. 60) tenta definir o sujeito com base em duas premissas cumulativas: 1) se o sujeito possui um interesse específico³³ envolvido no conflito e 2) se o sujeito possui capacidade de influir, de algum modo, no resultado do conflito.

Entretanto, tais premissas podem ser limitadoras, diante de conflitos, por exemplo, arraigados em culturas ou práticas sistemáticas de uma determinada entidade (como o Estado), uma vez que os afetados pelo conflito podem não apresentar um dos elementos. Logo, o requisito “quem” não pode ser um elemento limitador, de modo a excluir possíveis sujeitos, mas deve tratar a todos como legítimos, em diferentes graus, para falar sobre o conflito que os afeta coletiva, relacional ou individualmente.

Por outro lado, o “quem” também se volta para o responsável pelas decisões diante de um possível acordo, isto é, quem é o legitimado para agir em nome dos envolvidos (SILVA, 2016, p. 196). Logo, o “quem” deve ser visto sob o duplo aspecto da identificação dos sujeitos do conflito e da identificação dos legitimados para negociar.

O conteúdo do conflito é a resposta ao questionamento sobre “o quê”. A compreensão do conteúdo do conflito – do que se trata – possibilita a compreensão de suas causas e, principalmente, dos objetos litigiosos sobre os quais se delibera, ainda que provisoriamente, o que, por sua vez, auxilia na prevenção, na transformação, na resolução ou na administração dos CPIS.

No mapeamento do conflito, o quesito do “como” está ligado ao aspecto procedimental resolutivo. A definição do “como se decide ou resolve” possibilita um procedimento justo, por comportar as razões de todos os envolvidos e por chegar a uma decisão cujo conteúdo resulta da participação de todos (SILVA, 2016, p. 198).

Ademais, tal quesito também abrange os procedimentos de negociações baseadas em princípios e méritos, para que se separem as pessoas dos problemas e os interesses das posições pessoais, criando-se uma variedade de possibilidades antes de decidir com base em algum padrão ou critério objetivo. Para isso, o procedimento deve analisar a situação, planejar os recursos mais importantes, como pessoas, interesses, objetivos e opções, e dialogar para alcançar o acordo (FISHER; URY; PATTON, 2005, p. 28). Daí a importância do mapeamento do conflito.

O questionamento sobre o “quando” busca definir o momento em que o conflito surgiu ou ao menos um lapso temporal que permita ao analista melhor compreender quando seus efeitos foram sentidos. A definição do “quando” possibilita voltar o olhar para o passado para repensar o futuro, bem como auxilia, no momento da prevenção, da administração ou da resolução, a definir quando o acordo começará a surtir efeitos (SILVA, 2016, p. 200).

Além do olhar dirigido para o passado, o “quando” também tem um aspecto prospectivo, uma vez que vai até o controle ou a prestação de contas quanto ao cumprimento do que foi acordado (*accountability*) (SILVA, 2016, p. 276).

A dimensão temporal do conflito, portanto, exige um mapeamento que possibilite olhar para o passado para avaliar o que foi feito ou qualificar os fatos e, nesse caso, julgá-los, para

33 Exige-se um interesse específico, pois o interesse genérico legitimaria todos os indivíduos para atuar em todos os conflitos (CALVO SOLER, 2014, p. 60).

dizer se foram bons, justos ou eficientes. Ademais, nesse quesito, o planejamento ganha importância porque requer duas atividades audaciosas: de um lado, levantar as circunstâncias e os fatos do passado; de outro, levantar as tendências presentes e futuras (SILVA, 2007, p. 82; SILVA, 2016, p. 200-201).

A exigência da exposição das razões fundamentadas resulta do questionamento sobre “por quê”. Esse questionamento incide sobre as razões ou os motivos que fundamentam o motivo. Desse modo, para compreender melhor a razão, o motivo ou o sentido de uma ação que gera o conflito (ou não), é necessário explicitar os conceitos de propósito e de sentido, que ajudam a responder a esse “por quê” (SILVA, 2016, p. 203).

Propósito é o comportamento que envolve alguma escolha ou intenção, para demonstrar que o comportamento humano não é resultado puro e simples de uma reação cega; já o sentido pressupõe que a pessoa possa dar razões para sua ação, em cumprimento ao quesito do “para quê” (requisito da finalidade ou teleológico) (SILVA, 2016, p. 203). Logo, uma ação conflituosa pode ser dotada de propósito e/ou de sentido, demonstrando a necessidade de se responder ao quesito do “por quê” para mapear o conflito.

O questionamento sobre “onde” possibilita não apenas a circunscrição geográfica do conflito – muito importante para compreender diversos tipos conflitos –, mas também a determinação do lugar em que surgiu o conflito, em que a possível resolução será cumprida, controlada etc. (SILVA, 2016, p. 204).

O questionamento sobre o “custo” do conflito é um dos quesitos mais desafiadores, uma vez que muitos conflitos não conseguem ser convertidos em pecúnia, diferentemente dos conflitos patrimoniais, em que tal aferição é mais imediata. Desse modo, o quesito do “custo” no mapeamento do conflito não pode estar restrito a valores monetários, mas pode referir-se a todo dispêndio e a toda dificuldade gerada pela situação conflituosa.

Portanto, se alguns conflitos podem ter o custo de dois mil reais, por exemplo, outros conflitos podem “custar” o sofrimento, a dor dos envolvidos etc., porém, com o excesso de crenças limitantes que recebemos dando elevada importância ao patrimônio e ao instrumento de troca (sal, pecúnia, dinheiro etc.), a humanidade é levada automaticamente a fazer referência a valores e a patrimônio.

O último questionamento está intimamente ligado à realização de acordo a partir dos apontamentos do mapeamento para fazer parte do plano de ação autônoma ou de intervenção no diagnóstico, no planejamento, no acordo, no cumprimento e no controle. Com efeito, as “cominações” representam as consequências jurídicas do descumprimento do acordo para a resolução ou a administração do conflito. Ressalta-se, porém, que a cominação não se confunde com a definição de sanção ou de penalidade (SILVA, 2016, p. 208). Ambos os termos estão correlacionados. A cominação é uma espécie do gênero sanção, e a penalidade é uma espécie de cominação. Assim, as cominações do acordo podem ser, por exemplo, penalidades, multas cominatórias, hipoteca, penhor, declaração de nulidade do ato celebrado em contrariedade ao acordo etc. (SILVA, 2016, p. 208). Portanto, cominação é toda medida coercitiva indireta destinada a agir na vontade do compromissário como forma de compeli-lo a cumprir as prestações a que se obrigou no acordo (GAVRONSKI; MENDONÇA, 2013, p. 814).

Com efeito, de nada adianta chegar a um acordo se são mantidas as indefinições nos elementos que garantem o sucesso do atendimento do direito em conflito por meio do mapea-

mento: 1) se não se sabe quem são os sujeitos do conflito e os legitimados para compô-lo (“quem”); 2) se o conteúdo do conflito não estiver especificado (“o quê”); 3) se não se souber o lapso temporal do conflito e quando o acordo pode começar a surtir efeitos (“quando”); 4) se não forem descobertos as razões e os fundamentos do conflito (“por quê”); 5) se não houver a finalidade da racionalidade humana defensável para a realização do acordo (“para quê”); 6) se não se deliberar acerca da forma da decisão e/ou do acordo (“como”); 7) se não se souber o lugar de referência (circunscrição) do conflito e o local em que pode ser cumprido o acordo (“onde”); 8) se não se estipular o custo do conflito (pecuniário ou não) (“quanto custa”); 9) se não forem previstas as consequências jurídicas em caso de descumprimento (“cominações”) (SILVA, 2016, p. 212).

A desconsideração de qualquer um desses questionamentos leva invariavelmente à ineficácia da compreensão do conflito. Portanto, o enfrentamento desses questionamentos no mapeamento do conflito, na apreciação das respostas nas deliberações facilita os atos jurídicos e materiais para que seja alcançada a plena eficácia da resolução e da administração da situação conflitiva (SILVA, 2016, p. 213), aferida na fase do controle.

Portanto, uma vez definida a teoria do conflito que se pretende adotar, o mapeamento do conflito por meio do processo por quesitos é um instrumento apto à compreensão dos CPIS, bem como auxilia na construção de um acordo dialogado e cooperativo em que todos são igualmente considerados, desde o diagnóstico até o controle efetivo do cumprimento da deliberação tomada.

O propósito deste artigo foi demonstrar que o processo por quesitos pode ser aplicado a qualquer regime da atuação relacional – autotutela, autocomposição e heterocomposição –, como forma de evitar qualquer efeito paralisante para apreciar os CPIS e asseverar que essa situação só deve acontecer se a deliberação for conscientemente decidir não decidir.

Disso se extrai que o processo por quesitos é uma marcha progressiva e indispensável em caso de inadimplemento por excesso ou de omissão das prestações materiais, sob a responsabilidade estatal, individual, relacional ou coletiva, imprescindíveis ao atendimento das necessidades humanas, a fim de cumprir as obrigações de forma imediata, contínua³⁴, dinâmica³⁵, progressiva³⁶, gradual³⁷, para atender relações bilaterais, plurilaterais ou políticas da vida em comum, visto que tais relações têm natureza volátil, incerta, complexa e ambígua. Por isso, as obrigações decorrentes dessa vida em comum precisam de definição, de organização, de procedimentalização, de especificação, de concretização, de cumprimento e de controle

34 As obrigações são concretizadas de forma ininterrupta ou continuada e de forma prospectiva, enquanto houver vida humana em sociedade, com a respectiva necessidade de partilha de bem coletivo ou comum. Isso decorre do processo natural da vida humana, com o nascimento e o desenvolvimento das pessoas, que sempre estão a necessitar de prestações materiais que atendam os direitos sociais para as gerações presentes e futuras (SILVA, 2016, p. 25).

35 A relação obrigacional é altamente mutável de acordo com a realidade e as circunstâncias de planejamento que se apresentam em sua exigência jurídica, de forma que uma medida adotada ou um planejamento feito para determinada necessidade de atendimento dos direitos sociais pode deixar de ser eficaz, visto que os quesitos de concretização podem mudar gradualmente no que se refere ao conteúdo, ao sujeito, ao prazo, ao lugar, à razão, à forma, ao custo e à cominação por eventual descumprimento (SILVA, 2016, p. 25).

36 As obrigações são regidas pelo princípio do não retrocesso, de forma a evitar uma regressão nas prestações concretizadas e definidas na apropriação coletiva ou individual do bem comum. Obviamente que a tal progressividade não tem caráter inflexível ou de indisponibilidade absoluta, admitindo-se certo grau de retrocesso, desde que acompanhado de medidas compensatórias, com vantagens alternativas ou com medidas mitigadoras, impeditivas ou extintivas da ocorrência de algum mal comum de maior grau (SILVA, 2016, p. 25).

37 As obrigações não podem ser exigidas de forma binária ou extremista; devem antes ser exigidas com base no grau de concretização de determinado ideal, de forma a definir em que medida algo se aproxima ou se distancia do ideal, sem renunciar ao raciocínio binário (SILVA, 2016, p. 25).

dos direitos advindos dos CPIS para atender a justiça comutativa ou distributiva por meio da defesa dos bens comuns, indivisíveis ou coletivos, e de seu regime de apropriação individual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez estabelecida a premissa de que o ser humano possui vocação para a sociabilidade, é natural que as relações sociais sejam permeadas por divergências, as quais podem originar conflitos justificados pela existência de necessidades, interesses, poderes, valores etc. contrapostos. Tais elementos variam de acordo com a teoria do conflito adotada.

Desse modo, o conflito aparenta ser, em uma de suas acepções, um elemento natural e inafastável do convívio humano e constitui um elemento fundamental para as transformações sociais. Logo, conflitar é inerente à condição humana e evita a estagnação social.

Estabelecidas tais premissas, o presente artigo deu um passo atrás, para analisar a teoria que pode explicar o conflito desde sua gênese, uma vez que, se a definição do conflito depende da teoria adotada, faz-se necessário analisar todas as teorias a fim de, gradualmente, filiar-se a alguma.

O conflito pode decorrer de uma série de fatores e/ou elementos, sendo cada um objeto de estudo de sua teoria. Mas, então, por que estudar a origem dos conflitos? Porque a forma como vemos o conflito determina, entre outras coisas, o modo como se lida com ele. Dessa maneira, a importância de se eleger uma teoria do conflito advém do escopo teórico conferido ao seu significado e ao modo de prevenção, transformação, resolução ou gestão (administração) dos CPIS.

Abordaram-se duas escolas – a clássica e a moderna. Apresentaram-se três vertentes da escola clássica – contratualista, funcionalista e teoria do conflito social, cada qual com um determinado conceito de conflito – e duas correntes modernas – o condutivismo ou comportamentalismo, influenciado pelas correntes da psicologia, e a teoria das necessidades, à qual se filiou o presente trabalho.

As necessidades são os recursos de que a vida precisa para se sustentar e bem se desenvolver. Todos os seres humanos possuem as mesmas necessidades. O que muda de uma pessoa para outra é o modo de atendê-las em um regime indissociavelmente relacional e interdependente, se considerado em sua completude.

Nesse sentido, as pessoas envolvem-se em conflitos porque possuem necessidades que dão origem a um conflito ou são atendidas pelo próprio processo conflitivo, porque possuem (ou creem que possuem) necessidades cujo atendimento é inconsistente em relação ao atendimento das necessidades dos outros ou, por outras palavras, porque possuem necessidades que não estão sendo atendidas, mas que precisam sê-lo.

Logo, é preciso conhecer as necessidades dos dois ou vários lados do conflito e os recursos disponíveis para preveni-los, administrá-los ou resolvê-los e as estratégias para atender tais necessidades, corrente adotada no presente trabalho.

Uma vez definida a teoria do conflito que se deseja abraçar, outro passo importante é abordar os conflitos para compreender o que os causa e o que pode ser feito para preveni-los, administrá-los, transformá-los ou resolvê-los. Nesse contexto, destaca-se o mapeamento ou diagnóstico do conflito.

Para mapear um conflito, é importante considerar os seguintes elementos: 1) os sujeitos envolvidos, seus interesses e necessidades; 2) as estruturas de poder e os padrões relacionais; 3) as estruturas conceituais das perspectivas adotadas; 4) as compreensões de mundo dos indivíduos; 5) as emoções despertadas pela situação conflitiva.

O mapeamento auxilia na análise e na compreensão do conflito; essa compreensão e essa análise do todo, por sua vez, possibilitam a prevenção, a gestão (administração), a transformação ou a solução do conflito sob análise e apreciação deliberativa. Logo, o mapeamento é uma ferramenta útil no processo de ação individual, relacional e coletiva dos próprios protagonistas e envolvidos nos CPIS, bem como na intervenção, para prevenir, gerenciar ou resolver o conflito.

A premissa principal do mapeamento do conflito é envolver todos os participantes do processo para buscar responder a todos os elementos de especificação do processo por quesitos, isto é, responder a todos os quesitos, que se resumem em saber 1) o quê, 2) por quê, 3) onde, 4) quando, 5) quem, 6) como, 7) o custo, 8) a cominação e 9) a finalidade ou o para quê.

Logo, por meio dos quesitos, o mapeamento almeja compreender: 1) quem são os sujeitos do conflito e os legitimados para compô-los (quem); 2) o conteúdo do conflito (o quê); 3) o lapso temporal do conflito e/ou quando o acordo pode começar a surtir efeitos (quando); 4) as razões e os fundamentos do conflito (por quê); 5) o modo de deliberação na decisão e/ou do acordo (como); 6) o lugar de referência (circunscrição) do conflito e o local onde o cumprimento do acordo pode ocorrer (onde); 7) o custo do conflito (pecuniário ou não) (quanto custa); 8) as consequências jurídicas em caso de descumprimento (cominações); 9) os fundamentos e a finalidade do mapeamento e até mesmo do conflito.

Essa premissa aplica-se a qualquer modelo de apreciação dos CPIS racional, humanizada, justa e equitativa, sem que os resultados possam advir de situações irracionais da ação material humana nos conflitos.

Portanto, uma vez definida a teoria do conflito que se pretende adotar, o mapeamento do conflito por meio do processo por quesitos é um instrumento apto à compreensão dos CPIS, bem como auxilia na construção de um acordo dialogado e cooperativo. O processo por quesitos pode ser aplicado a qualquer modelo de apreciação dos conflitos e de suas consequências: autotutela, autocomposição ou heterocomposição, que, aliás, denomina-se agora “processo judicial por quesitos”. Os direitos devem ser apreciados, especificados, cumpridos e controlados em uma marcha progressiva, imediata, contínua, dinâmica, progressiva e gradual, levando em consideração critérios de justiça na apropriação coletiva ou individual dos bens comuns, indivisíveis ou coletivos.

REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. **Política**. Tradução de Maria Aparecida de Oliveira Silva. São Paulo: Edipro, 2019.
- CALVO SOLER, Raúl. **Mapeo de conflictos**: técnica para la exploración de los conflictos. Barcelona: Gedisa, 2014.
- CARVALHO, Mayara de. **Justiça restaurativa na comunidade**: uma experiência em Contagem-MG. [S. l.]: Independently published, 2019.
- CORDIOLI, Leandro. Redescobrimo a equidade na gramática dos direitos: horizontes para uma teoria da justiça personalista e ética na retórica do Direito. In: SEMANA ACADÊMICA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FILOSOFIA DA PUCRS, 15., 2015, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Editora Fi, 2015. v. 2, p. 185-209.
- DOYAL, Len; GOUGH, Ian. **A Theory of Human Need**. London: MacMillan, 1991.
- DWORKIN, Ronald. **O império do direito**. Tradução de Jefferson Luiz Camargo. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: negociação de acordos sem concessões. Tradução de Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: Imago, 2005.
- GALTUNG, Johan. **Transcender e transformar**: uma introdução ao trabalho de conflitos. Tradução de Antônio Carlos da Silva Rosa. São Paulo: Palas Athena, 2006.
- GAVRONSKI, Alexandre Amaral; MENDONÇA, Andrey Borges de. **Manual do Procurador da República**: teoria e prática. Salvador: JusPodivm, 2013.
- GIMENEZ, Charlise Paula Colet; SPENGLER, Fabiana Marion. **O mediador na resolução 125/2010 do CNJ**: um estudo a partir do Tribunal Múltiplas Portas. Águas de São Pedro: Livronovo, 2016.
- LEDERACH, John Paul. **A imaginação moral**: arte e alma da construção da paz. Tradução de Marcos Fávero Florence de Barros. São Paulo: Palas Athena, 2011.
- LEDERACH, John Paul. **Transformação de conflitos**. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2012.
- LUCENA FILHO, Humberto Lima de. As teorias do conflito: contribuições doutrinárias para uma solução pacífica dos litígios e promoção da cultura da consensualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DO CONSELHO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO, 21., 2012, Uberlândia. **Anais [...]**. Uberlândia: UFU, 2012, v. 21, p. 14031-14060. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/publicacao/?evento=37>. Acesso em: 16 fev. 2021.
- MAYER, Bernard. **The Dynamics of Conflict Resolution**: A Practitioner's Guide. San Francisco: Jossey-Bass, 1946.
- MULLER, Jean-Marie. **O princípio da não violência**: uma trajetória filosófica. Tradução de Inês Polegato. São Paulo: Palas Athena, 2007.
- ROSENBERG, Marshall B. **Juntos podemos resolver essa briga**: paz e poder na resolução de conflitos. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2020.
- SILVA, Sandoval Alves da Silva. Acesso à justiça probatória: negativa de tutela jurisdicional como consequência de negativa de convicção judicial. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 39, n. 232, p. 37-68, jun. 2014.
- SILVA, Sandoval Alves da Silva. **Direitos sociais**: leis orçamentárias como instrumento de implementação. Curitiba: Juruá, 2007.
- SILVA, Sandoval Alves da. **O Ministério Público e a concretização dos direitos humanos**. Salvador: JusPodivm, 2016.
- SPENGLER, Fabiana Marion. **O conflito e o terceiro sob o olhar da literatura**. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2018a.
- SPENGLER, Fabiana Marion. **O terceiro e o triângulo conflitivo**: o mediador, o conciliador, o juiz e o árbitro. São Carlos: Pedro & João Editores, 2018b.
- TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Forense, 2015.
- TORRES CARRILLO, Alfonso. **El retorno a la comunidad**: problemas, debates y desafíos de vivir juntos. Bogotá: Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano, 2017.

URY, William. **O poder do não positivo**: como dizer não e ainda chegar ao sim. Tradução de Regina Lyra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VITORELLI, Edilson. **O devido processo legal coletivo**: dos direitos aos litígios coletivos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

Dados do processo editorial

- Recebido em: 04/11/2021
- Controle preliminar e verificação de plágio: 10/11/2021
- Avaliação 1: 23/11/2021
- Avaliação 2: 30/11/2021
- Decisão editorial preliminar: 02/04/2022
- Retorno rodada de correções: 30/04/2022
- Decisão editorial/aprovado: 08/05/2022

Equipe editorial envolvida

- Editor-chefe: 1 (SHZF)
- Editor-assistente: 1 (ASR)
- Revisores: 2