

O mundo contemporâneo atravessa uma reconfiguração estrutural marcada por tensões ideológicas, emocionais e informacionais. A polarização deixou de ser apenas um fenômeno político para se tornar uma dinâmica sistêmica que influencia sociedades, economias e organizações. Em múltiplos contextos, das democracias consolidadas às economias emergentes, observa-se o aprofundamento de clivagens que fragmentam o espaço público, reduzem a confiança institucional e alteram a forma como indivíduos e grupos interpretam a realidade. Segundo Sunstein (2025), as sociedades digitais tendem a organizar-se em ecossistemas de opinião homogêneos, reforçando convicções e reduzindo o diálogo. Esta fragmentação não apenas molda o debate público, mas redefine modelos de liderança, governação e gestão social, exigindo novas competências institucionais e culturais.

A polarização contemporânea possui raízes tecnológicas profundas. A digitalização da comunicação e a lógica algorítmica amplificaram conteúdos emocionalmente intensos, frequentemente associados à indignação, ao medo ou à identidade, favorecendo posições extremas. Pariser (2026) demonstra que os algoritmos criam realidades informacionais paralelas, onde indivíduos consomem versões distintas do mundo, reforçando vieses cognitivos e reduzindo a exposição à diversidade. Este fenômeno exige novas abordagens de gestão da informação e gestão digital, sobretudo num contexto global interconetado, onde a velocidade da comunicação supera a capacidade de reflexão coletiva. A gestão contemporânea, pública e privada, é hoje também gestão do ecossistema informacional.

A desigualdade económica representa outro motor estrutural da polarização. Piketty (2025) evidencia que sociedades com maior disparidade tendem a produzir maior conflito ideológico, pois a percepção de injustiça alimenta tensões sociais. Rodrik (2026) acrescenta que a globalização, embora promotora de crescimento, gerou percepções de exclusão em segmentos sociais, especialmente em regiões afetadas por desindustrialização ou precarização laboral. Assim, a polarização não é apenas cultural, é também económica, institucional e estrutural. A gestão pública e empresarial enfrenta, neste cenário, o desafio de conciliar eficiência económica com coesão social, sob pena de aprofundar fraturas.

No domínio da gestão organizacional, ambientes polarizados influenciam cultura institucional, tomada de decisão e liderança. Organizações inseridas em contextos sociais fragmentados enfrentam maior dificuldade em construir consenso interno, confiança e cooperação. Levitsky e Ziblatt (2025) defendem que sistemas polarizados tendem a fragilizar instituições, pois a lógica de confronto substitui a lógica de compromisso. Neste contexto, a gestão moderna

exige competências de mediação, inteligência emocional e liderança integradora, capazes de transformar divergência em aprendizagem coletiva. A liderança deixa de ser apenas técnica e passa a ser relacional e ética.

Do ponto de vista empreendedor, a polarização cria simultaneamente riscos e oportunidades. Mercados fragmentados geram volatilidade, mas também nichos diferenciados. Startups que compreendem dinâmicas sociais e comportamentais conseguem posicionar-se estrategicamente, criando soluções adaptadas a públicos específicos. Plataformas digitais, tecnologias sociais e modelos de negócio orientados para a inclusão emergem como respostas inovadoras. Segundo Porter e Kramer (2025), empresas que conciliam valor económico e valor social tendem a prosperar em contextos complexos, pois contribuem para reduzir tensões estruturais enquanto geram competitividade sustentável. O empreendedorismo contemporâneo é, cada vez mais, empreendedorismo social e sistémico.

A inovação assume papel central na mitigação da polarização. Tecnologias de informação, educação digital, inteligência artificial e plataformas colaborativas podem promover diálogo, transparência e inclusão. Contudo, a inovação tecnológica sem inovação ética pode amplificar desigualdades e fragmentação. Nussbaum (2025) destaca que sociedades resilientes cultivam pensamento crítico, empatia e capacidade de escuta, competências fundamentais para reduzir a polarização. Assim, a gestão da inovação deve integrar dimensões sociais, culturais e humanas, não apenas tecnológicas. Inovar, neste contexto, é também construir pontes.

A globalização intensificou interdependências, mas também tornou visíveis assimetrias e identidades. Em sociedades interconetadas, conflitos locais podem adquirir impacto global, e narrativas polarizadas circulam transnacionalmente. O World Economic Forum (2026) identifica a fragmentação social como um dos principais riscos sistémicos globais, pois compromete a capacidade de coordenação internacional em desafios como alterações climáticas, saúde pública e segurança global. A gestão global do século XXI dependerá da capacidade de reconstruir confiança entre atores diversos, Estados, organizações, comunidades e indivíduos.

A dimensão psicológica da polarização é igualmente relevante. Estudos recentes indicam que ambientes polarizados aumentam a ansiedade social, a perceção de ameaça e a hostilidade intergrupala. Haidt (2025) explica que os seres humanos possuem predisposições morais

tribais que, quando exacerbadas, reforçam a lógica “nós versus eles”. Esta dinâmica reduz empatia, dificulta cooperação e favorece radicalização. A gestão organizacional e social deve, portanto, integrar compreensão psicológica, promovendo ambientes de segurança emocional, diálogo e reconhecimento da diversidade.

A comunicação desempenha um papel estruturante. Narrativas simplificadoras e polarizadas são cognitivamente mais acessíveis, mas empobrecem o debate. Em contrapartida, comunicação baseada em evidência, transparência e pluralidade fortalece confiança e legitimidade. Castells (2025) observa que, na sociedade em rede, poder e influência dependem da capacidade de moldar significado. Assim, gerir polarização implica também gerir narrativas, não para uniformizar o pensamento, mas para criar espaços de entendimento.

A educação surge como instrumento estratégico de longo prazo. Literacia mediática, pensamento crítico e competências de diálogo reduzem a vulnerabilidade à desinformação e ao extremismo. Segundo a OCDE (2026), sistemas educativos orientados para competências socioemocionais e cidadania digital contribuem para sociedades mais resilientes e cooperativas. A gestão do futuro passa inevitavelmente pela gestão do conhecimento e da consciência coletiva.

Apesar da sua intensidade, a polarização não é irreversível. Experiências de diálogo deliberativo, cooperação intergrupar e inovação social demonstram que sociedades podem reconstruir coesão. Pettigrew e Tropp (2025) evidenciam que o contacto cooperativo entre grupos reduz hostilidade e aumenta confiança. A governação contemporânea deve, assim, promover espaços institucionais e sociais onde diferenças possam coexistir de forma construtiva.

Em última análise, a polarização é um desafio de governação, gestão e cultura. Num mundo interdependente, o futuro pertencerá às sociedades e organizações capazes de transformar divergência em diálogo, diversidade em inovação e conflito em aprendizagem coletiva. Mais do que reduzir diferenças, trata-se de aprender a gerenciá-las com inteligência, ética e visão global. Num tempo de fragmentação, a verdadeira liderança talvez resida na arte de construir pontes invisíveis entre mundos aparentemente opostos.

Referências Bibliográficas

Castells, M. (2025). *Communication power in the network society revisited*. Oxford University Press.

Haidt, J. (2025). *The anxious generation and moral polarization*. Penguin Random House.

Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2025). *Democracy under pressure in polarized societies*. Crown Publishing.

Nussbaum, M. (2025). *Education for democratic resilience*. Harvard University Press.

OECD. (2026). *Education, social cohesion and democratic resilience report*. OECD Publishing.

Pariser, E. (2026). *The new filter bubble: Algorithms and fragmented reality*. Penguin Press.

Pettigrew, T., & Tropp, L. (2025). Intergroup contact theory in modern societies. *Journal of Social Psychology*, 165(2), 145-162.

Piketty, T. (2025). *Inequality and political conflict in the 21st century*. Harvard University Press.

Porter, M., & Kramer, M. (2025). Creating shared value in complex societies. *Harvard Business Review*, 103(1), 62-77.

Rodrik, D. (2026). *Globalization and social fragmentation*. Princeton University Press.

Sunstein, C. (2025). *Echo chambers and social polarization in the digital age*. Princeton University Press.

World Economic Forum. (2026). *Global Risks Report 2026: Social fragmentation and polarization*. WEF Publications.