

A SUA REVISTA ACADÊMICA DA PÓS-GRADUAÇÃO.

caderno de diálogos

VOLUME 12 - MAR/2026

ISSN 2764-6319

REVISTA ACADÊMICA CADERNO DE DIÁLOGOS
Volume 12 – Número 1 – Março/2026
Periodicidade: Quadrimestral

As opiniões emitidas em artigos ou notas assinadas são de responsabilidade dos respectivos autores.

FACULDADE FAMART

DIRETOR EXECUTIVO

Wanderson Clayton Fontella Francisco

DIRETOR ADMINISTRATIVO

Paulo Henrique da Silva Junior

ACADÊMICO

Andrezza de Cássia Soares Torres

Camila Nascimento Oliveira

Dara Cristina Fernandes Gonçalves

Lucas Eustáquio de Paiva Silva

Luciano Borges Muniz

Tábata Fernanda Gomes

Talita Fernanda de Moraes Lima

Welliton Glayco da Fonseca

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Thainan Rodrigues Ribeiro

CONSULTORIA E PROJEÇÃO EM MARKETING

Camila Aparecida Marques de Almeida

Marcelo Henrique Guimarães

CONSELHO EDITORIAL

Lucas Eustáquio de Paiva Silva

Luciano Borges Muniz

Welliton Glayco da Fonseca

ASSESSORIA EDITORIAL

Andrezza de Cássia Soares Torres

Dara Cristina Fernandes Gonçalves

Talita Fernanda de Moraes Lima

ASSESSORIA CIENTÍFICA

Aracele Maria de Souza

Gabriela Araújo

Karina Leão de Mello

Lucas Eustáquio de Paiva Silva

Luciano Borges Muniz

Mailson Santos de Queiroz

Tânia Alves Martins

EDITORIAL

É com grande satisfação que apresentamos a 12ª edição da Revista Acadêmica Caderno de Diálogos, espaço consolidado de produção, reflexão e socialização do conhecimento científico em nossa instituição. Ao longo de sua trajetória, a revista tem se afirmado como um importante canal de diálogo entre diferentes áreas do saber, fortalecendo o compromisso com a formação crítica, a pesquisa e a construção coletiva do conhecimento.

Nesta edição, reafirmamos a relevância do rigor acadêmico aliado à pluralidade de perspectivas teóricas e metodológicas, elementos essenciais para o aprofundamento das discussões contemporâneas. Os trabalhos aqui reunidos evidenciam a diversidade temática e a interdisciplinaridade que caracterizam este periódico, contribuindo para o avanço das reflexões científicas e profissionais em diferentes campos.

A edição se inicia com o trabalho de Verônica Melo Freitas, que investiga a aplicação das metodologias ágeis na gestão de projetos em instituições públicas e privadas, analisando seus benefícios, limitações e os principais desafios relacionados à sua implementação nos diferentes contextos organizacionais.

Na sequência, Fábio Aparecido Simão apresenta uma pesquisa bibliográfica acerca do uso de planilhas eletrônicas como recurso de ensino e aprendizagem nas aulas de Estatística e Matemática Financeira, destacando o potencial dessas ferramentas no desenvolvimento de competências analíticas e no aprimoramento do processo educativo.

Alex Rodrigues Moreira, por sua vez, discute a mediação e a arbitragem como métodos alternativos na solução de conflitos em locações imobiliárias, enfatizando sua eficácia em casos de inadimplência e despejo, bem como suas contribuições para a desjudicialização de demandas.

No campo da educação ambiental, Maria Madalena Ramos Ferreira desenvolve um estudo qualitativo descritivo-exploratório sobre a gestão sustentável dos resíduos sólidos em uma escola pública de Manaus, propondo soluções tecnológicas voltadas à promoção da consciência ambiental no espaço escolar.

Marcos Caetano Diniz de Mello apresenta uma investigação conceitual que estabelece relações entre o conceito de excelência em Aristóteles e as modernas teorias da

qualidade, promovendo um diálogo entre a filosofia clássica e os modelos contemporâneos de gestão.

Adentrando o campo da psicanálise, Luiz Eduardo Ribeiro discute a reencarnação enquanto tema psicanalítico, a partir de um estudo teórico-bibliográfico que analisa seu manejo e possíveis aplicações clínicas no setting analítico. Ainda na perspectiva psicanalítica, Alessandro Goldani apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre a clínica da neurose e os novos sintomas da contemporaneidade, refletindo sobre as transformações subjetivas e os desafios impostos à prática clínica atual.

No âmbito das ciências do esporte e do serviço social, Patrícia Maria dos Santos Massafra Toquette aborda as contribuições dessas áreas para o bem-estar e o rendimento esportivo de atletas em formação, evidenciando a importância de uma abordagem interdisciplinar no acompanhamento desses sujeitos.

Encerrando esta edição, Samira Gonçalves Queiroga da Costa desenvolve uma revisão bibliográfica acerca do autogerenciamento em equipe, discutindo seus principais desafios e contribuições no contexto organizacional contemporâneo.

Agradecemos a todos os colaboradores envolvidos no processo de avaliação, seleção e organização dos trabalhos. As professoras Andrezza Torres, Dara Gonçalves e Tábata Gomes pela dedicação e auxílio aos alunos. Estendemos, de modo especial, nossa gratidão aos autores, cujas produções tornam possível a continuidade e a qualidade deste periódico.

Desejamos a todos uma excelente leitura e que os textos aqui apresentados possam instigar reflexões, fomentar diálogos e inspirar novas práticas acadêmicas e profissionais.

Editora Responsável
Talita Fernanda de Moraes Lima

SUMÁRIO

A APLICAÇÃO DAS METODOLOGIAS ÁGEIS NA GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS: benefícios, limitações e desafios de implementação..... 8

Verônica Melo Freitas

Karina Leão de Mello

UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA ACERCA DO USO DE PLANILHAS ELETRÔNICAS COMO RECURSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM NAS AULAS DE ESTATÍSTICA E MATEMÁTICA FINANCEIRA..... 21

Fábio Aparecido Simão

Gabriela Araújo

MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS EM LOCAÇÕES IMOBILIÁRIAS: eficácia de métodos alternativos em casos de inadimplência e despejo..... 37

Alex Rodrigues Moreira

Tânia Alves Martins

GESTÃO SUSTENTÁVEL DOS RESÍDUOS SÓLIDOS NA ESCOLA ESTADUAL PROFESSOR OCTÁVIO MOURÃO: Estudo qualitativo descritivo-exploratório e propostas de soluções tecnológicas para a promoção da educação ambiental em Manaus-AM..... 50

Maria Madalena Ramos Ferreira

Welliton Glayco da Fonseca

A RELAÇÃO ENTRE O CONCEITO DE EXCELÊNCIA EM ARISTÓTELES E AS MODERNAS TEORIAS DA QUALIDADE: Uma investigação conceitual..... 66

Marcos Caetano Diniz de Mello

Luciano Borges Muniz

A REENCARNAÇÃO ENQUANTO TEMA PSICANALÍTICO:

um estudo teórico-bibliográfico sobre o manejo e sua aplicação clínica no setting analítico..... 80

Luiz Eduardo Ribeiro

Aracele Maria de Souza

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA DO ESPORTE E DO SERVIÇO SOCIAL PARA O BEM-ESTAR E RENDIMENTO ESPORTIVO DE ATLETAS EM FORMAÇÃO: Uma análise bibliográfica.....99

Patricia Maria dos Santos Massafra Toquette

Aracele Maria de Souza

A CLÍNICA DA NEUROSE NA PSICANÁLISE E OS NOVOS SINTOMAS DA CONTEMPORANEIDADE: uma pesquisa bibliográfica..... 107

Alexsandro Goldani

Pauliane Aparecida de Moraes

O AUTO-GERENCIAMENTO EM EQUIPE: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE DESAFIOS E CONTRIBUIÇÕES..... 116

Samira Gonçalves Queiroga Da Costa

Welliton Glayco da Fonseca

A APLICAÇÃO DAS METODOLOGIAS ÁGEIS NA GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS: benefícios, limitações e desafios de implementação.

Verônica Melo Freitas¹

Karina Leão de Mello²

RESUMO

A aplicação das metodologias ágeis na gestão de projetos em instituições públicas e privadas tem se destacado como uma alternativa inovadora diante das limitações dos modelos tradicionais, ao proporcionar maior produtividade, flexibilidade e satisfação do cliente. Enquanto métodos clássicos, como PMBOK e PRINCE2, oferecem controle e previsibilidade, o ágil traz ciclos curtos de entrega e adaptação constante, características que favorecem ambientes dinâmicos. Contudo, sua implementação encontra barreiras culturais e estruturais, especialmente em organizações burocráticas, nas quais a resistência à mudança, a centralização da tomada de decisão e as exigências regulatórias dificultam a plena adoção. Estudos de caso em setores distintos, como tecnologia, construção civil e saúde, demonstram que os resultados positivos dependem menos da aplicação “pura” de um framework e mais da capacidade de ajustar práticas ao contexto organizacional. Assim, o ágil representa não apenas um conjunto de ferramentas, mas uma mudança cultural e estratégica que pode gerar benefícios significativos, desde que acompanhada de liderança adaptativa e de um processo de transição planejado.

Palavras-chave: Agilidade. Produtividade. Inovação. Burocracia.

ABSTRACT

The application of agile methodologies to project management in public and private institutions has emerged as an innovative alternative to the limitations of traditional models, providing greater productivity, flexibility, and customer satisfaction. While classic methods such as PMBOK and PRINCE2 offer control and predictability, agile offers short delivery cycles and constant adaptation, characteristics that favor dynamic environments. However, its implementation encounters cultural and structural barriers, especially in bureaucratic organizations, where resistance to change, centralized decision-making, and regulatory requirements hinder full adoption. Case studies in different sectors, such as technology, construction, and healthcare, demonstrate that positive results depend less on the "pure" application of a framework and more on the ability to adapt practices to the organizational context. Thus, agile represents not just a set of tools, but a cultural and strategic shift that can generate significant benefits, provided it is accompanied by adaptive leadership and a planned transition process.

¹ Pós-Graduada em Gestão de Projetos pela faculdade Famart. E-mail: veronica.sm@hotmail.com

² Professora orientadora do estudo e do artigo. Professora dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart – Itaúna-MG. Graduada em Ciências, Matemática e Pedagogia. Mestra em Educação.

Keywords: Agility. Productivity. Innovation. Bureaucracy.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionadas pela necessidade de maior eficiência, inovação e adaptabilidade frente às constantes mudanças do mercado. Nesse cenário, as metodologias ágeis surgem como alternativa às práticas tradicionais, ao privilegiarem entregas incrementais, interação contínua com o cliente e capacidade de adaptação às mudanças. Instituições públicas e privadas têm buscado incorporar tais metodologias em seus processos, buscando responder às exigências de produtividade e inovação impostas pela era digital (DENNING, 2018).

A relevância deste estudo decorre do crescente interesse de organizações de diferentes naturezas em compreender como o ágil pode ser integrado a estruturas já consolidadas de gestão. No âmbito acadêmico, a discussão contribui para o avanço do conhecimento em gestão de projetos, ao propor uma reflexão crítica sobre os benefícios, limitações e desafios da aplicação das metodologias ágeis em contextos distintos. Sob a ótica prática, a pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como o ágil pode promover resultados mais eficientes e sustentáveis, mesmo em ambientes tradicionalmente marcados pela rigidez e pela burocracia.

A problematização que orienta este estudo pode ser expressa pela seguinte questão central: quais são os benefícios, limitações e desafios da implementação das metodologias ágeis na gestão de projetos em instituições públicas e privadas? Essa indagação visa identificar os fatores que facilitam ou dificultam a adoção do ágil em diferentes contextos organizacionais, bem como analisar os impactos dessa aplicação sobre a produtividade, a flexibilidade e a satisfação dos stakeholders.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a aplicação das metodologias ágeis na gestão de projetos em instituições públicas e privadas, com foco em seus benefícios, limitações e desafios de implementação. Como objetivos específicos, pretende-se:

- comparar as metodologias ágeis e tradicionais, como o PMBOK e o PRINCE2;
- identificar como a cultura organizacional influencia a adoção do ágil;
- examinar os principais ganhos em produtividade, flexibilidade e satisfação do cliente;

- reconhecer as barreiras e riscos da implementação;
- apresentar estudos de caso que evidenciem sua aplicação prática em diferentes setores.

Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de um estudo de caráter qualitativo e exploratório, fundamentado em revisão bibliográfica de obras e artigos científicos que abordam o tema. O método adotado busca compreender o fenômeno a partir da análise de conceitos, comparações teóricas e relatos empíricos presentes na literatura, permitindo uma visão crítica e integrada do uso das metodologias ágeis.

Assim, o estudo pretende contribuir tanto para o campo acadêmico, oferecendo subsídios teóricos para futuras investigações, quanto para o campo profissional, auxiliando gestores e organizações a compreenderem como aplicar o ágil de forma mais eficaz e contextualizada. A seguir, serão discutidas as principais abordagens e resultados observados em diferentes contextos organizacionais, com base nas referências teóricas e empíricas que fundamentam o tema.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 DIFERENÇAS ENTRE METODOLOGIAS ÁGEIS E TRADICIONAIS (PMBOK E PRINCE2)

As metodologias ágeis e tradicionais representam abordagens distintas no gerenciamento de projetos, cada uma com sua filosofia, práticas e objetivos estratégicos. Enquanto os métodos tradicionais, como o PMBOK e o PRINCE2, priorizam processos bem estruturados, documentação detalhada e previsibilidade, as metodologias ágeis enfatizam a adaptabilidade, a colaboração contínua e a entrega incremental de valor (Highsmith, 2009). Essa diferença fundamental reflete-se não apenas nos processos adotados, mas também na cultura organizacional necessária para sustentar cada abordagem, impactando diretamente o desempenho e os resultados obtidos.

O PMBOK® (Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos) é uma das metodologias tradicionais mais utilizadas mundialmente. Ele organiza o gerenciamento de projetos em áreas de conhecimento e processos sequenciais, desde a iniciação até o encerramento, com foco em planejamento, monitoramento e controle rigoroso (Project Management Institute, 2017). Essa estrutura detalhada permite um alto grau de previsibilidade e controle, sendo especialmente eficaz em projetos complexos, de

longa duração e com múltiplos stakeholders, onde desvios podem gerar custos significativos.

O PRINCE2 (Gerenciamento de Projetos em Ambientes Controlados), por sua vez, compartilha a ênfase em processos estruturados, mas diferencia-se ao estabelecer uma divisão clara do projeto em fases e uma definição precisa de papéis e responsabilidades (Office of Government Commerce, 2009). Essa abordagem facilita a governança do projeto e a prestação de contas, sendo particularmente valorizada em organizações públicas ou grandes corporações europeias, onde processos hierárquicos e auditorias frequentes exigem transparência e conformidade.

Em contraste, as metodologias ágeis surgiram para lidar com ambientes dinâmicos e de rápida mudança, inicialmente no contexto de desenvolvimento de software. Abordagens como o Scrum e o Kanban promovem ciclos curtos de trabalho, entregas incrementais e feedback contínuo dos stakeholders, permitindo ajustes rápidos e minimizando desperdícios (Schwaber & Sutherland, 2017). Highsmith (2009) destaca que, ao centralizar o valor entregue ao cliente e incentivar a colaboração entre equipes multidisciplinares, o ágil aumenta a capacidade de resposta e reduz o risco de entregas desalinhadas com as expectativas do mercado.

Uma das principais diferenças entre ágil e tradicional refere-se à gestão de requisitos e mudanças. Enquanto métodos tradicionais buscam definir todos os requisitos no início do projeto e segui-los rigorosamente, métodos ágeis reconhecem que requisitos evoluem e permitem ajustes contínuos, garantindo maior aderência às necessidades reais do cliente (Highsmith, 2009; Schwaber & Sutherland, 2017). Essa flexibilidade é crucial em setores sujeitos a mudanças rápidas, como tecnologia e inovação, mas pode gerar desafios em ambientes que exigem conformidade regulatória.

Outro ponto crítico está na estrutura organizacional e no modelo de governança. As abordagens tradicionais tendem a adotar hierarquias rígidas e decisões centralizadas, enquanto o ágil promove autonomia das equipes, tomada de decisão descentralizada e maior interação entre os níveis organizacionais (Highsmith, 2009). Essa diferença exige não apenas mudanças de processo, mas também transformações culturais profundas, pois a adoção do ágil demanda confiança, comunicação aberta e aceitação do aprendizado contínuo por meio de experimentação.

A escolha entre métodos ágeis e tradicionais depende de fatores como complexidade, previsibilidade, cultura organizacional e objetivos estratégicos do projeto. Projetos com alta previsibilidade, múltiplas restrições e necessidade de rigor formal tendem a se beneficiar do PMBOK ou PRINCE2, enquanto projetos que demandam flexibilidade, adaptação rápida e entregas contínuas são mais adequados ao ágil (Project Management Institute, 2017; Office of Government Commerce, 2009).

Muitas organizações adotam modelos híbridos, combinando práticas tradicionais e ágeis para maximizar eficiência e entrega de valor. Nessa abordagem, processos rigorosos garantem conformidade e controle, enquanto práticas ágeis promovem flexibilidade, colaboração e foco no cliente (Highsmith, 2009; Schwaber & Sutherland, 2017). Essa combinação permite que empresas de diversos setores equilibrem estabilidade e inovação, aproveitando o melhor das duas abordagens e aumentando as chances de sucesso do projeto.

2.1.1 Como a cultura organizacional influencia a adoção do ágil

A cultura organizacional é um dos fatores mais determinantes na adoção de metodologias ágeis, pois molda comportamentos, valores e atitudes dentro da empresa. Segundo Schein (2010), a cultura influencia diretamente a forma como os processos são implementados e como as equipes respondem a mudanças, sendo um elemento crítico para o sucesso de qualquer transformação ágil. Em organizações rígidas ou tradicionalmente hierárquicas, a introdução do ágil frequentemente encontra resistência, pois a filosofia de autonomia e colaboração contrasta com estruturas de comando centralizado.

Organizações com culturas voltadas à inovação e aprendizagem contínua tendem a ter maior facilidade na adoção de práticas ágeis. Nessas empresas, erros são vistos como oportunidades de aprendizado e a experimentação é incentivada, o que se alinha diretamente aos princípios ágeis de interação e melhoria constante (Highsmith, 2009). Por outro lado, ambientes excessivamente orientados a controle, regulamentação e processos formais podem sufocar a flexibilidade necessária para que o ágil produza resultados efetivos, limitando a capacidade de resposta a mudanças e impactando negativamente a produtividade.

Outro aspecto relevante é a mentalidade de liderança. Líderes que exercem o papel de facilitadores, apoiando as equipes e promovendo a descentralização das decisões,

criam um ambiente favorável à implementação do ágil (Denning, 2018). Já lideranças focadas em controle rígido e hierarquia tendem a gerar resistência e desmotivação, dificultando a adoção de práticas colaborativas e interativas. A transformação cultural necessária muitas vezes exige programas de capacitação, coaching e comunicação contínua sobre os benefícios do ágil para todos os níveis da organização.

A comunicação organizacional também exerce papel central. O ágil depende de transparência, compartilhamento de informações e feedback constante entre stakeholders e equipes (Schwaber & Sutherland, 2017). Em empresas onde a comunicação é fragmentada, burocrática ou limitada a relatórios formais, a implementação ágil enfrenta barreiras significativas, pois a tomada de decisão rápida e informada é prejudicada. Investir em canais de comunicação eficientes e em práticas que incentivem o diálogo contínuo é fundamental para o sucesso do ágil.

A cultura de colaboração entre departamentos e a existência de equipes multidisciplinares são igualmente importantes. O ágil pressupõe interação constante entre diferentes áreas da organização, eliminando silos funcionais e promovendo alinhamento de objetivos (Highsmith, 2009). Instituições com cultura segmentada, em que cada setor trabalha isoladamente, terão dificuldades para implementar práticas como o Scrum, que exige integração de tarefas e priorização coletiva de backlog.

Além disso, o reconhecimento e valorização do engajamento do colaborador é um fator cultural crítico. Empresas que recompensam a iniciativa, a criatividade e a participação ativa em decisões do projeto favorecem o espírito ágil (Denning, 2018). Em contraste, ambientes que penalizam erros ou centralizam decisões podem gerar medo e inibição, comprometendo a velocidade de entrega, a inovação e a satisfação do cliente.

A capacidade de mudança cultural também impacta a escalabilidade do ágil em organizações grandes. Mesmo que pequenas equipes consigam implementar práticas ágeis com sucesso, se a cultura organizacional geral não apoiar autonomia, experimentação e aprendizado contínuo, a expansão do ágil para toda a empresa será limitada (Schein, 2010). Por isso, a transformação ágil deve ser acompanhada por iniciativas estruturadas de mudança cultural, envolvendo comunicação, treinamento e liderança ativa.

A literatura evidencia que a adoção bem-sucedida do ágil depende da harmonização entre práticas metodológicas e cultura organizacional. Instituições que conseguem alinhar valores, comportamentos e estruturas de trabalho aos princípios ágeis

conseguem aproveitar plenamente os benefícios de produtividade, flexibilidade e satisfação do cliente (Highsmith, 2009; Denning, 2018; Schwaber & Sutherland, 2017). Sem esse alinhamento, a implementação do ágil tende a ser superficial e com resultados abaixo do esperado, reforçando a importância de uma mudança cultural profunda e contínua.

2.1.2 Os principais ganhos em produtividade, flexibilidade e satisfação do cliente

A adoção de metodologias ágeis oferece impactos significativos na produtividade das equipes de projetos, especialmente em contextos dinâmicos e sujeitos a mudanças constantes. Segundo Highsmith (2009), a abordagem ágil permite que as tarefas sejam organizadas em ciclos curtos de entrega, chamados de iterações, nos quais cada incremento representa valor tangível para o cliente. Esse modelo reduz retrabalhos e aumenta a eficiência, pois erros ou ajustes podem ser identificados e corrigidos rapidamente, evitando atrasos cumulativos ao longo do projeto.

A produtividade também é potencializada pela autonomia das equipes. Métodos ágeis, como Scrum e Kanban, permitem que times multidisciplinares organizem seu próprio trabalho, priorizando tarefas de acordo com valor e urgência (Schwaber & Sutherland, 2017). Esse grau de liberdade aumenta o engajamento e a responsabilidade dos colaboradores, reduzindo o tempo de decisão e acelerando o fluxo de trabalho. Em organizações tradicionais, onde decisões passam por múltiplos níveis hierárquicos, a velocidade de entrega tende a ser mais lenta, destacando a vantagem do ágil em termos de eficiência operacional.

Outro ganho importante está na flexibilidade. As metodologias ágeis permitem que projetos se ajustem rapidamente a mudanças nos requisitos ou no contexto do mercado, sem comprometer a entrega de valor (Highsmith, 2009). Em ambientes de alta volatilidade, como tecnologia e serviços digitais, essa capacidade de adaptação é crítica para a competitividade, pois garante que o produto final esteja alinhado às necessidades reais do cliente e às condições do mercado.

Além disso, a abordagem ágil promove uma interação contínua com os stakeholders. A satisfação do cliente é aprimorada porque ele participa ativamente do processo de desenvolvimento, fornece feedback constante e observa entregas parciais que já agregam valor (Schwaber & Sutherland, 2017). Essa prática aumenta a confiança e

reduz a probabilidade de insatisfação ao final do projeto, já que ajustes podem ser realizados conforme o feedback recebido, evitando surpresas desagradáveis na entrega final.

A flexibilidade e a produtividade caminham juntas, pois a capacidade de adaptação permite reorganizar prioridades rapidamente e reduzir desperdícios de tempo e recursos. Highsmith (2009) aponta que a entrega incremental e a revisão contínua das tarefas resultam em processos mais enxutos, eliminando atividades que não agregam valor e otimizando o desempenho geral do projeto. Esse modelo de trabalho aumenta a percepção de eficiência tanto internamente quanto externamente, refletindo diretamente em resultados mensuráveis.

Os ganhos de produtividade e flexibilidade também estão associados à melhoria da comunicação e colaboração entre as equipes. Cerimônias ágeis, como reuniões diárias (daily stand-ups) e retrospectivas, facilitam a identificação de impedimentos e permitem que problemas sejam resolvidos rapidamente (Denning, 2018). A comunicação eficiente reduz retrabalho e conflitos internos, mantendo o foco no objetivo principal do projeto e garantindo entregas mais rápidas e de maior qualidade.

Outro aspecto relevante é a capacidade de reduzir riscos de insatisfação do cliente. A entrega contínua de incrementos funciona como mecanismo de validação frequente, evitando que o produto final esteja desalinhado com as expectativas do usuário (Highsmith, 2009; Schwaber & Sutherland, 2017). Essa abordagem proativa permite ajustes durante todo o ciclo de vida do projeto, aumentando a probabilidade de sucesso e fortalecendo a relação de confiança entre cliente e equipe.

Os ganhos proporcionados pelas metodologias ágeis – produtividade, flexibilidade e satisfação do cliente – não são apenas métricas operacionais, mas também estratégicas. Empresas que adotam práticas ágeis conseguem responder mais rapidamente às mudanças do mercado, reduzir desperdícios e aumentar a qualidade percebida pelos clientes, criando vantagens competitivas duradouras (Highsmith, 2009; Denning, 2018). Assim, o ágil se configura como uma abordagem não apenas operacional, mas também estratégica, capaz de transformar a maneira como projetos são gerenciados e entregues.

2.1.3 As barreiras e riscos na implementação, especialmente em ambientes mais burocráticos

A implementação de metodologias ágeis em organizações mais burocráticas enfrenta desafios significativos devido à rigidez de processos e hierarquias estabelecidas. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional fortemente hierárquica e orientada a controle dificulta a adoção de práticas ágeis, que dependem de autonomia das equipes, tomada de decisão descentralizada e comunicação contínua. Em ambientes burocráticos, decisões precisam passar por múltiplos níveis, retardando respostas rápidas e prejudicando a flexibilidade inerente ao ágil.

Uma das principais barreiras é a resistência à mudança. Líderes e colaboradores acostumados a métodos tradicionais podem perceber o ágil como uma ameaça à sua autoridade ou segurança no cargo (Denning, 2018). Essa resistência pode se manifestar em falta de engajamento, cumprimento superficial das práticas ágeis ou até sabotagem inconsciente de iniciativas, impactando diretamente a eficácia do projeto. A gestão da mudança e o alinhamento cultural são, portanto, pré-requisitos essenciais para o sucesso da implementação.

A incompatibilidade de processos também constitui um risco importante. Organizações burocráticas frequentemente possuem procedimentos formais de aprovação, controle de qualidade e relatórios extensos que não se alinham com ciclos curtos de entrega do ágil (Highsmith, 2009). Essa disparidade pode gerar conflitos, atrasos e retrabalho, especialmente quando métodos ágeis são aplicados sem adaptação às exigências regulatórias e normativas internas da organização.

Outro desafio está relacionado à capacidade de comunicação. O ágil depende de feedback contínuo entre equipes e stakeholders para ajustar prioridades e entregar valor incremental (Schwaber & Sutherland, 2017). Em estruturas burocráticas, onde a comunicação é segmentada, lenta ou mediada por múltiplos níveis hierárquicos, o fluxo de informações é prejudicado, tornando a tomada de decisão ágil e ineficaz e aumentando o risco de desalinhamento com as expectativas do cliente.

A falta de capacitação adequada também constitui uma barreira relevante. Implementar ágil em ambientes burocráticos exige treinamento específico para líderes, gestores e equipes sobre princípios ágeis, papéis, cerimônias e ferramentas (Denning, 2018). Sem essa preparação, práticas ágeis podem ser aplicadas de forma incompleta ou incorreta, gerando frustração, retrabalho e, muitas vezes, abandono da metodologia.

Riscos relacionados à cultura de controle e hierarquia se intensificam em organizações públicas ou reguladas. Nesses ambientes, qualquer erro ou desvio de procedimento é fortemente penalizado, o que dificulta a experimentação e a aprendizagem contínua, essenciais ao ágil (Schein, 2010). A aversão a riscos pode impedir que equipes realizem testes iterativos ou proponham mudanças necessárias, comprometendo os benefícios esperados da metodologia.

Além disso, a implementação em ambientes burocráticos pode gerar conflitos entre departamentos. O ágil pressupõe colaboração e integração entre áreas funcionais, mas silos organizacionais e falta de alinhamento estratégico podem dificultar a priorização de tarefas e a execução coordenada do projeto (Highsmith, 2009). Sem apoio da liderança e esforços de integração, esses conflitos podem reduzir produtividade e aumentar o tempo de entrega.

Por fim, apesar das barreiras e riscos, organizações que adotam abordagens híbridas e promovem mudanças culturais graduais conseguem implementar o ágil com sucesso. A combinação de práticas ágeis com estruturas formais existentes permite manter o controle necessário, enquanto introduz flexibilidade, melhoria contínua e foco no valor entregue ao cliente (Highsmith, 2009; Denning, 2018; Schwaber & Sutherland, 2017). O sucesso, portanto, depende do equilíbrio entre inovação e conformidade, aliado a treinamento, comunicação eficaz e suporte da liderança.

2.1.3 Estudos de caso ou exemplos práticos em setores distintos

A análise de estudos de caso é fundamental para compreender como a implementação de metodologias ágeis se manifesta na prática e quais resultados podem ser obtidos em diferentes contextos organizacionais. Segundo Highsmith (2009), a observação de experiências concretas permite identificar não apenas os benefícios do ágil, mas também os desafios específicos de cada setor, fornecendo insights valiosos para adaptação e melhoria contínua.

No setor de tecnologia, por exemplo, empresas como startups de desenvolvimento de software frequentemente utilizam o Scrum para gerenciar projetos de produtos digitais. Essas organizações se beneficiam da entrega incremental de funcionalidades, feedback constante dos clientes e capacidade de responder rapidamente a mudanças nos requisitos (Schwaber & Sutherland, 2017). Estudos demonstram que equipes

ágeis nesse setor conseguem reduzir retrabalho, aumentar a produtividade e melhorar a satisfação do cliente, confirmando a eficácia das práticas ágeis em ambientes dinâmicos e inovadores.

Em organizações públicas, a adoção do ágil enfrenta desafios diferentes, especialmente devido à burocracia e à necessidade de conformidade com regulamentos. No entanto, casos de aplicação em projetos governamentais de tecnologia da informação mostram que metodologias ágeis, quando combinadas com abordagens tradicionais de controle, podem acelerar processos, reduzir custos e melhorar a transparência, sem comprometer o cumprimento das normas legais (Denning, 2018). Esses exemplos evidenciam a importância de adaptações contextuais para viabilizar a implementação.

No setor de serviços financeiros, bancos e instituições de pagamento têm utilizado práticas ágeis para desenvolver produtos digitais e melhorar processos internos. A aplicação de frameworks ágeis permite respostas rápidas a mudanças regulatórias, integração entre equipes multifuncionais e entrega de valor incremental ao cliente (Highsmith, 2009). Relatos indicam que a flexibilidade proporcionada pelo ágil reduz o tempo de lançamento de novos serviços e aumenta a competitividade frente a fintechs e startups do setor.

Empresas de manufatura também têm experimentado o ágil, especialmente em projetos de inovação e desenvolvimento de novos produtos. A utilização de ciclos curtos, revisões constantes e colaboração entre áreas de engenharia, design e produção contribui para reduzir erros, otimizar processos e aumentar a satisfação do cliente final (Denning, 2018). Apesar de os processos de produção serem tradicionalmente rígidos, a combinação de práticas ágeis com métodos tradicionais de controle tem se mostrado eficaz para a inovação.

No setor de saúde, hospitais e clínicas aplicam metodologias ágeis na gestão de projetos de melhoria de processos e implementação de sistemas de informação. O ágil permite ajustes rápidos frente a mudanças de protocolos e regulamentações, engajamento de equipes multidisciplinares e foco na melhoria contínua da experiência do paciente (Schwaber & Sutherland, 2017). Esses casos evidenciam que, mesmo em ambientes críticos e regulados, é possível adotar práticas ágeis com adaptações adequadas.

A análise desses estudos de caso demonstra que, embora os princípios ágeis sejam universais, sua aplicação deve considerar particularidades do setor, cultura

organizacional e contexto regulatório. Highsmith (2009) reforça que a flexibilidade na implementação, aliada à avaliação contínua de resultados, é essencial para garantir que os benefícios da metodologia sejam efetivamente alcançados.

Os exemplos práticos mostram que metodologias ágeis podem gerar resultados expressivos em termos de produtividade, flexibilidade e satisfação do cliente, desde que haja adaptação às condições específicas de cada setor. Organizações que aprendem com experiências anteriores, ajustam suas práticas e promovem mudança cultural conseguem implementar o ágil de maneira consistente e sustentável, consolidando seu valor estratégico (Highsmith, 2009; Denning, 2018; Schwaber & Sutherland, 2017).

3 CONCLUSÃO

A análise da aplicação das metodologias ágeis na gestão de projetos em instituições públicas e privadas evidencia que se trata de uma prática em expansão, mas ainda permeada por desafios relevantes. O ágil mostrou-se capaz de trazer benefícios expressivos, como aumento da produtividade, flexibilidade diante de mudanças e maior alinhamento com as expectativas do cliente, aspectos já destacados por Highsmith (2009) e reforçados pelo Manifesto Ágil (Beck et al., 2001). No entanto, tais ganhos não se materializam de forma automática, exigindo adaptações e uma mudança cultural profunda nas organizações.

Ao comparar metodologias tradicionais, como PMBOK e PRINCE2, com os princípios ágeis, percebe-se que não se trata de abordagens excludentes, mas de perspectivas complementares. Rigby, Sutherland e Takeuchi (2016) defendem que modelos híbridos podem oferecer o melhor dos dois mundos: previsibilidade e documentação estruturada, associadas à agilidade e à capacidade de adaptação. Essa visão aponta para um futuro em que a gestão de projetos se tornará cada vez mais flexível, integrando práticas diversas conforme o contexto.

Todavia, o estudo mostrou que ambientes burocráticos, como instituições públicas ou setores regulados, apresentam barreiras significativas à adoção do ágil. Denning (2018) e Schein (2017) destacam a resistência cultural, a rigidez de processos e a centralização das decisões como fatores que limitam a eficácia dessas metodologias. Nessas situações, os riscos de implementação são ampliados e podem levar à adoção superficial do ágil, sem mudanças reais na forma de gerir projetos.

Por outro lado, os estudos de caso analisados demonstram que é possível superar tais limitações. Exemplos como a experiência da Spotify (Kniberg & Ivarsson, 2012) no setor de tecnologia, as práticas adaptativas na construção civil (Bower, 2017) e a implementação de soluções ágeis na saúde (VersionOne, 2018) comprovam que a flexibilidade do ágil permite que ele seja ajustado às especificidades de cada setor. Esses resultados reforçam a ideia de que a chave para o sucesso está na adaptação contextual, e não na aplicação rígida de frameworks.

Portanto, conclui-se que a adoção das metodologias ágeis representa não apenas a incorporação de novas técnicas de gestão, mas uma transformação cultural e estratégica nas organizações. Sua efetividade depende de liderança adaptativa, planejamento de transição e abertura para mudanças estruturais, especialmente em contextos burocráticos. Assim, este trabalho aponta que os benefícios do ágil superam suas limitações, desde que implementado de forma crítica, contextualizada e com compromisso organizacional. A gestão de projetos, diante das demandas contemporâneas, tende a se consolidar cada vez mais como um campo híbrido, no qual o ágil desempenha papel central na promoção de inovação e eficiência.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HIGHSMITH, Jim. **Gerenciamento ágil de projetos: criando produtos inovadores**. São Paulo: Addison-Wesley, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE. **PRINCE2: gerenciamento de projetos em ambientes controlados**. Londres: The Stationery Office, 2009.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Guia Scrum: a arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo**. Sebastopol: O'Reilly Media, 2017.

DENNING, Stephen. **A era do ágil: como empresas inteligentes estão transformando a forma de trabalhar**. New York: AMACOM, 2018.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA ACERCA DO USO DE PLANILHAS ELETRÔNICAS COMO RECURSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM NAS AULAS DE ESTATÍSTICA E MATEMÁTICA FINANCEIRA

Fábio Aparecido Simão³

Gabriela Araújo⁴

RESUMO

Este artigo refere-se à pesquisa bibliográfica e teórica sobre o uso de planilhas eletrônicas como recurso de ensino e aprendizagem nas aulas de estatística e matemática financeira. O objetivo é analisar, se e como, as planilhas eletrônicas podem contribuir para o processo de ensino e aprendizagem dessas áreas da matemática devido à natureza dos cálculos matemáticos, extensos e trabalhosos, inerentes a elas. A estatística e a matemática financeira estão presentes no dia a dia de todos os cidadãos e seu conhecimento auxilia na tomada de decisões corretas, de forma que são áreas importantes da matemática e contribuem para o exercício pleno da cidadania seja quando for analisar e compreender pesquisas estatísticas apresentadas em gráfico e tabelas veiculadas nas mais diversas mídias, seja quando for fazer um investimento financeiro, tomar um empréstimo junto a instituições financeiras ou efetuar uma compra de um bem ou serviço parcelado. Assim, recursos que possam contribuir para que o processo de ensino e aprendizagem desses conteúdos se dê de forma efetiva e que possibilite ao professor trazer, para a sala de aula, situações reais, contextualizadas e que estimulem o aluno a participar ativamente e seja responsável pela sua aprendizagem, são muito importantes.

Palavras-chave: Ensino de Matemática. Estatística e matemática financeira. Planilhas eletrônicas.

1 INTRODUÇÃO

A Matemática é considerada por muitos como uma matéria muito difícil, complicada, sem associação com a realidade e que só um pequeno grupo de pessoas é capaz de aprendê-la com propriedade. Os resultados obtidos pelos alunos brasileiros em diversas avaliações reiteram essa ideia. Segundo dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, INEP, no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (PISA) de 2018, numa escala que varia de 0 a 1 000, a nota obtida pelos alunos brasileiros foi 384 pontos, colocando o país em 72º lugar num ranking com

³ Pós-graduado em Metodologia do Ensino de Matemática pela Faculdade Famart. E-mail: fabioaparecidosimao@gmail.com.

⁴ Professora orientadora do estudo e do artigo. Professora dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart – Itaúna-MG. Graduada em Ciências Econômicas e Administração. Mestre em Economia Aplicada.

outros 78 países. Ainda segundo o INEP, 68,1% dos estudantes brasileiros estão no pior nível de proficiência em matemática, não possuindo o nível básico, considerado como o mínimo para o exercício pleno da cidadania. Na outra ponta, apenas 0,1% apresentou nível máximo de proficiência na área.

Nas avaliações nacionais, o desempenho em matemática não é diferente. O site QEdu divulgou os últimos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, Ideb, que é calculado com base no aprendizado dos alunos em matemática e português (prova Brasil) e na taxa de aprovação escolar. A nota padronizada nas duas disciplinas foi 6,02 e a taxa de aprovação 0,94, o que gera um Ideb de 5,7 ($6,02 \times 0,94 = 5,7$). A proficiência média em matemática foi de 222,41 em uma escala que varia de acordo com a etapa escolar. (no 5º ano do ensino fundamental, o nível máximo é 350 pontos, no 9º ano é 425 pontos e no ensino médio, é 475).

Outro importante indicador da proficiência dos estudantes brasileiros é o Exame Nacional do Ensino Médio, ENEM. O resultado da última edição, 2020, foi divulgado no fim de março de 2021: a proficiência mínima e máxima foram respectivamente 327,1 e 975,0. Já a proficiência média foi 520,73 numa escala que vai até 1.000.

Esses resultados mostram que há um longo caminho a ser percorrido para que os alunos atinjam um nível satisfatório de proficiência em matemática. Assim, é preciso repensar as propostas curriculares, as metodologias e os recursos adotados no processo de ensino-aprendizagem de matemática, dada a sua importância para a sociedade e para as mais diversas áreas do conhecimento científico, de forma que um baixo aproveitamento nessa área impacta o aprendizado em outras áreas.

Existem várias razões que dificultam a matemática, seja no processo de ensino, seja no processo de aprendizagem. Bessa (2007) associa essas dificuldades

[...] ao professor (metodologias e práticas pedagógicas), ao aluno (desinteresse pela disciplina), à escola (por não apresentar projetos que estimulem o aprendizado do aluno ou porque as condições físicas são insuficientes) ou à família (por não dar suporte e/ou não ter condições de ajudar o aluno) (BESSA, 2007, p.4).

Já Sanchez (2004) apud Bessa (2007) destaca cinco das principais dificuldades relacionadas a esse processo, das quais três são mais relevantes a esse trabalho

1. Dificuldades em relação ao desenvolvimento cognitivo e à construção da experiência Matemática; do tipo da conquista de noções básicas e princípios

numéricos, da conquista da numeração, quanto à prática das operações básicas, quanto à mecânica ou quanto à compreensão do significado das operações. Dificuldades na resolução de problemas, o que implica a compreensão do problema, compreensão e habilidade para analisar o problema e raciocinar matematicamente.

2. Dificuldades relativas à própria complexidade da Matemática, como seu alto nível de abstração e generalizações, a complexidade dos conceitos e de alguns algoritmos; a natureza lógica exata de seus processos; a linguagem e a terminologia utilizadas.

3. Dificuldade originada no ensino inadequado ou insuficiente seja porque a organização do mesmo (sic) não está bem sequenciada, ou não se proporcionam elementos de motivação suficientes; seja porque os conteúdos não se ajustam as (sic) necessidades e ao nível de desenvolvimento do aluno, ou não estão adequados ao nível de abstração, ou não se treinam as habilidades prévias; seja porque a metodologia é muito pouco motivadora e muito pouco eficaz (SANCHEZ, 2004 apud BESSA, 2007, p. 2).

Apesar do ensino de Matemática no Brasil está sofrendo mudanças, seja no currículo, seja nas metodologias, algumas áreas dessa disciplina apresentam muitos cálculos e algoritmos, o que torna o processo de ensino e aprendizagem de Matemática um desafio para professores, alunos, familiares e gestores.

O uso da tecnologia nesse processo pode ser uma solução para obter-se uma aprendizagem mais eficiente, evitando longos e cansativos cálculos, levando os alunos a focarem na interpretação, resolução e análise dos resultados obtidos em determinados problemas. Com esses objetivos, ela pode ser aplicada a diversas áreas da Matemática, principalmente naquelas em que os alunos apresentam mais dificuldades devido aos cálculos extensos. Assim, a matéria e/ou conteúdo matemático pode se tornar mais atrativo, dinâmico e interativo, traduzindo-se em uma aprendizagem mais significativa que, de acordo com Moreira (2000),

[...] caracteriza-se pela interação cognitiva entre o novo conhecimento e o conhecimento prévio. Nesse processo, que é não literal e não arbitrário, o novo conhecimento adquire significados para o aprendiz e o conhecimento prévio fica mais rico, mais diferenciado, mais elaborado em termos de significados, e adquire mais estabilidade (MOREIRA, 2000, p.7).

Devido à sua importância, aplicação, ao seu conhecimento está diretamente ligado ao exercício pleno da cidadania e aos cálculos trabalhosos e quase impossíveis de realizar sem auxílio de uma calculadora ou tábua financeira, duas áreas da matemática em que alunos e professores se beneficiariam com o uso de recursos tecnológicos são a estatística e a matemática financeira.

Pensando nas características dos cálculos realizados nas aulas de estatística e matemática financeira e os objetivos dessas duas disciplinas, a planilha eletrônica seria um recurso que contribuiria de forma efetiva para o processo de ensino e aprendizagem,

dinamizando as aulas e possibilitando aos envolvidos no processo se dedicarem à análise e resolução de problemas, e a entender as propriedades e criar um ambiente capaz de simular situações reais em vez de se dedicarem somente aos cálculos?

Para responder a essa e outras perguntas, será feita uma pesquisa teórica e bibliográfica sobre o que a base curricular propõe como competência e habilidade básicas para o ensino de estatística e matemática financeira, como os recursos tecnológicos podem ser utilizados por alunos e professores, e o que têm a dizer outros autores que já pesquisaram sobre o uso de planilhas eletrônicas nas aulas de matemática.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 BNCC, ESTATÍSTICA E MATEMÁTICA FINANCEIRA

A principal mudança no cenário educacional brasileiro foi a elaboração e publicação de um documento que determina as competências gerais, habilidades e aprendizagens mínimas ou básicas que é esperado que os alunos desenvolvam durante o seu percurso em toda a educação básica desde a educação infantil, passando pelo ensino fundamental e chegando ao ensino médio. Esse documento recebe o nome de Base Nacional Comum Curricular, sendo mais conhecido pela sigla BNCC.

A BNCC tem por objetivo definir o conjunto de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo de todas as etapas e modalidades da Educação Básica. Dessa forma, tem um caráter normativo e serve como referência para a formulação das propostas pedagógicas das redes escolares dos municípios, estados e distrito federal.

Durante a educação básica, as aprendizagens essenciais visam assegurar o desenvolvimento de dez competências gerais aos estudantes. Essas competências inter-relacionam e desdobram-se nas etapas da educação básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio) articulando-se na construção do conhecimento, desenvolvimento de atitudes e valores e desenvolvimento de habilidades.

A competência 5 é a competência que aborda o uso das tecnologias digitais em sala de aula com o objetivo de formar o aluno para seu uso, entre outros, na resolução de problemas e produção de conhecimento. Assim, as áreas do conhecimento devem abordar situações em que seja possível aos alunos

Compreender, utilizar e criar tecnologias digitais de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar, acessar e disseminar informações,

produzir conhecimentos, resolver problemas e exercer protagonismo e autoria na vida pessoal e coletiva. (BNCC, 2018, p. 9)

No Ensino Fundamental são 5 áreas do conhecimento (Linguagens, Matemática, Ciências da Natureza, Ciências Humanas e Ensino Religioso) divididas em 2 componentes curriculares (Anos Iniciais – 1º ao 5º anos e Anos Finais – 6º ao 9º anos). No Ensino Médio são 4 áreas do conhecimento (Linguagens e suas tecnologias, Matemática e suas tecnologias, Ciências da Natureza e suas tecnologias e Ciências Humanas e Sociais Aplicadas) divididas em um único componente curricular (da 1ª a 3ª série). A divisão de cada área do conhecimento é feita da seguinte maneira:

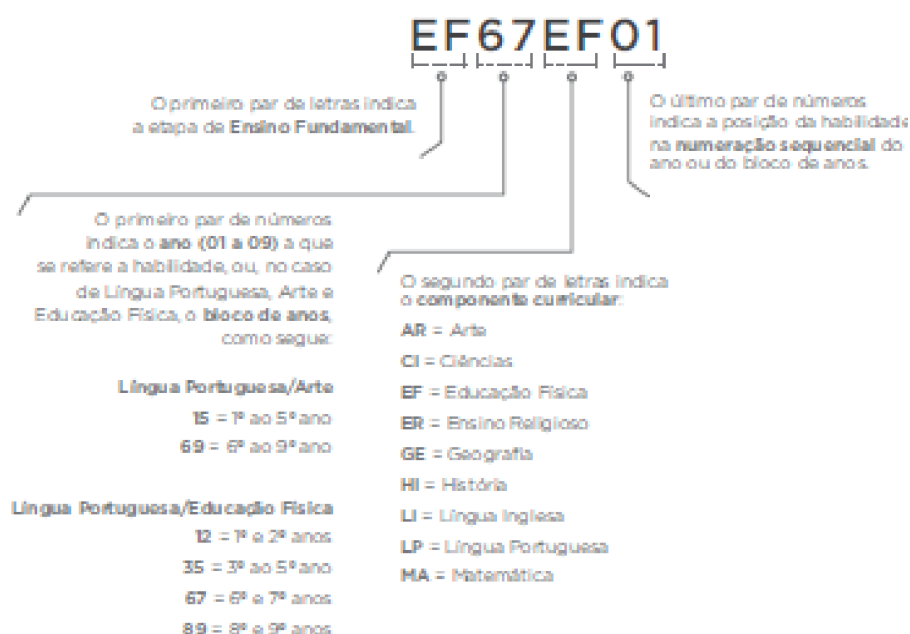
Figura 1 - DIVISÃO DA ÁREA DE CONHECIMENTO



Fonte: Elaborado pelo autor.

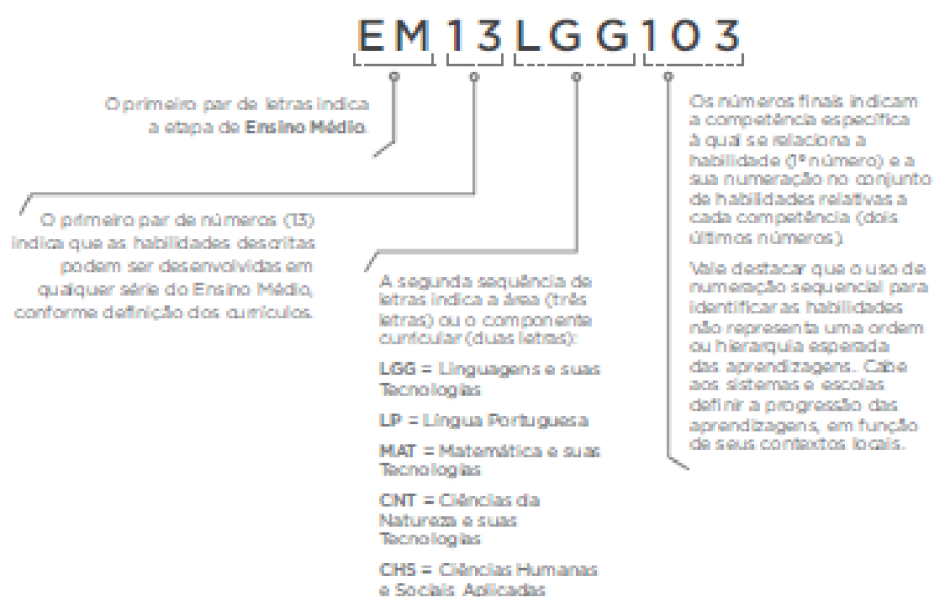
As habilidades são identificadas por um código alfanumérico conforme figuras 2 e 3.

Figura 2 - IDENTIFICADOR DO ENSINO FUNDAMENTAL



Fonte: BNCC.

Figura 3 - IDENTIFICADOR DO ENSINO MÉDIO



Fonte: BNCC.

A área de conhecimento da Matemática é dividida em 5 unidades temáticas correlacionadas: Números, Álgebra, Geometria, Grandezas e Medidas, Probabilidade e Estatística e 8 competências, sendo que a competência 5 indica que o professor deva “utilizar processos e ferramentas matemáticas, inclusive tecnologias digitais disponíveis, para modelar e resolver problemas cotidianos, sociais e de outras áreas de conhecimento, validando estratégias e resultados”. (BNCC, 2018, p. 267). A Estatística faz parte da unidade temática Probabilidade Estatística e a Matemática Financeira faz parte da unidade temática Números. Em todos os anos do ensino fundamental é sugerido trabalhar todas as unidades temáticas.

Em Estatística é proposto que sejam trabalhadas a leitura, a interpretação, a análise de tabelas e gráficos, além da coleta, organização e construção de gráficos e tabelas com os dados coletados. O que difere de um ano para o outro é o grau de complexidade do conteúdo e o grau de aprofundamento do mesmo. Os cálculos mais complexos aparecem a partir do 8º ano, com as seguintes habilidades:

EF08MA25 – Obter valores de medidas de tendência central de uma pesquisa estatística (média, moda e mediana) com a compreensão de seus significados e relacioná-los com a dispersão de dados, indicada pela amplitude;

EF09MA22 – Escolher e construir o gráfico mais adequado (coluna, setores, linhas) com ou sem o uso de planilhas eletrônicas, para apresentar um determinado conjunto de dados, destacando aspectos como as medidas de tendência central;

EF09MA23 – Planejar e executar uma pesquisa amostral envolvendo tema da realidade social e comunicar os resultados por meio de relatório contendo avaliação de medidas de tendência central e da amplitude, tabelas e gráficos adequados, construídos com o apoio de planilhas eletrônicas;

EM13MAT202 – Planejar e executar pesquisa amostral sobre questões relevantes, usando dados coletados diretamente ou em diferentes fontes, e comunicar os resultados por meio de relatório contendo gráfico e interpretação das medidas de tendência central tecnológicos;

EM13MAT316 – Resolver e elaborar problemas, em diferentes contextos, que envolvem cálculo e interpretação das medidas de tendência central (média, moda e mediana) e das medidas de dispersão (amplitude, variância e desvio padrão);

EM13MAT406 – Construir e interpretar tabelas e gráficos de frequência com base em dados obtidos em pesquisas por amostras estatísticas incluindo ou não o uso de softwares que inter-relacionam estatística, geometria e álgebra. (BNCC, 2018).

Sobre o ensino e aprendizagem de Estatística, Guimarães (2014) aponta que:

A aprendizagem da Estatística vem sendo proposta desde o Ensino Fundamental como um reflexo das demandas sociais e da complexidade da sociedade que impulsionam o indivíduo na direção de um melhor entendimento de sua realidade. Ser letrado estatisticamente implica saber entender e comunicar dados baseados em informações, sendo capaz de posicionar-se de modo crítico diante delas, a fim de tomar decisões individuais e/ou coletivas. Para o desenvolvimento do pensamento estatístico pelos estudantes, é fundamental proporcionar a vivência de situações nas quais o indivíduo possa pensar um problema, elaborar questões, levantar hipóteses, definir uma amostra, escolher os instrumentos e a forma de coletar os dados, classificar os dados, registrar as informações, interpretá-las e chegar às conclusões possíveis diante do que foi realizado, sempre avaliando cada fase e sua relação com o todo. Enfim, desenvolver o espírito investigativo natural do ser humano (GUIMARÃES, 2014,p.4).

Presente em nosso dia a dia, a Estatística é de extrema importância para a compreensão de diversos fenômenos. De acordo com Devore (2006), é preciso considerar que:

A disciplina estatística nos ensina a fazer julgamentos inteligentes e a tomar decisões na presença de incertezas e variações. Sem incertezas ou variações, haveria pouca necessidade de estatísticos ou métodos estatísticos. Se cada componente de um determinado tipo tivesse exatamente o mesmo tempo de vida, se todos os resistores produzidos por um determinado fabricante tivessem o mesmo valor de resistência, se as determinações de pH de espécimes de solo de um local determinado fornecessem resultados idênticos, e assim por diante, então uma única observação revelaria todas as informações desejadas (DEVORE, 2006, p.2).

A Matemática Financeira integra a unidade de Números e a proposta que sejam trabalhados conceitos, cálculos e aplicações de situações contextualizadas que introduzem, ampliem e aprofundem os conceitos da área através do Sistema Monetária Brasileiro, frações em forma de porcentagem, juros simples e compostos, aumentos e descontos simples e sucessivos. As habilidades relacionadas à Matemática Financeira são:

EF01MA19 – Reconhecer e relacionar valores de moedas e cédulas do sistema monetário brasileiro para resolver situações simples do cotidiano do estudante;

EF02MA20 – Estabelecer a equivalência de valores entre moedas e cédulas do sistema monetário brasileiro para resolver situações cotidianas;

EF03MA24 – Resolver e elaborar problemas que envolvam a comparação e a equivalência de valores monetários do sistema brasileiro em situações de compra, venda e troca;

EF04MA25 – Resolver e elaborar problemas que envolvam situações de compra e venda e formas de pagamento, utilizando termos como troco e desconto, enfatizando o consumo ético, consciente e responsável;

EF05MA06 – Associar as representações 10%, 25%, 50%, 75% e 100% respectivamente a décima parte, quarta parte, metade, três quartos e um inteiro, para calcular porcentagens, utilizando estratégias pessoais, cálculo mental e calculadora, em contextos de educação financeira, entre outros;

EF06MA13 – Resolver e elaborar problemas que envolvam porcentagens, com base na ideia de proporcionalidade, sem fazer uso da “regra de três”, utilizando estratégias pessoais, cálculo mental e calculadora, em contextos de educação financeira, entre outros;

EF07MA02 – Resolver e elaborar problemas que envolvam porcentagens, como os que lidam com acréscimos e decréscimos simples, utilizando estratégias pessoais, cálculo mental e calculadora, no contexto de educação financeira, entre outros;

EF09MA05 – Resolver e elaborar problemas que envolvam porcentagens, com a ideia de aplicação de percentuais sucessivos e a determinação das taxas percentuais, preferencialmente com o uso de tecnologias digitais, no contexto da educação financeira;

EM13MAT203 – Aplicar conceitos matemáticos no planejamento, na execução e na análise de ações envolvendo a utilização de aplicativos e a criação de planilhas (para o controle de orçamento familiar, simuladores de cálculos de juros simples e compostos, entre outros), para tomar decisões;

EM13MAT303 – Interpretar e comparar situações que envolvam juros simples com as que envolvem juros compostos, por meio de representações gráficas ou análise de planilhas, destacando o crescimento linear ou exponencial de cada caso;

EM13MAT304 – Resolver e elaborar problemas com funções exponenciais nos quais seja necessário compreender e interpretar a variação das grandezas envolvidas, em contextos como o da Matemática Financeira, entre outros;

EM13MAT305 – Resolver e elaborar problemas com funções logarítmicas nos quais seja necessário compreender e interpretar a variação das grandezas envolvidas, em contextos como os de abalos sísmicos, pH, radioatividade, Matemática Financeira, entre outros;

EM13MAT404 – Analisar funções definidas por uma ou mais sentenças (tabela do Imposto de Renda, contas de luz, água, gás etc.), em suas representações algébricas e gráficas, identificando domínios de validade, imagem, crescimento e decrescimento, e convertendo essas representações de uma para outra, com ou sem apoio de tecnologias digitais;

EM13MAT503 – Investigar pontos de máximo ou de mínimo de funções quadráticas em contextos envolvendo superfícies, Matemática Financeira ou Cinemática, entre outros, com apoio de tecnologias digitais (BNCC, 2018).

A BNCC (2018) entende que a Matemática Financeira deva ser trabalhada em todos os anos do ensino básico (fundamental e médio) e ir além de cálculos somente, além de contemplar:

[...]o estudo de conceitos básicos de economia e finanças, visando à educação financeira dos alunos. Assim, podem ser discutidos assuntos como taxas de juros, inflação, aplicações financeiras (rentabilidade e liquidez de um investimento) e

impostos. Essa unidade temática favorece um estudo interdisciplinar envolvendo as dimensões culturais, sociais, políticas e psicológicas, além da econômica, sobre as questões do consumo, trabalho e dinheiro (BNCC, 2018, p.269).

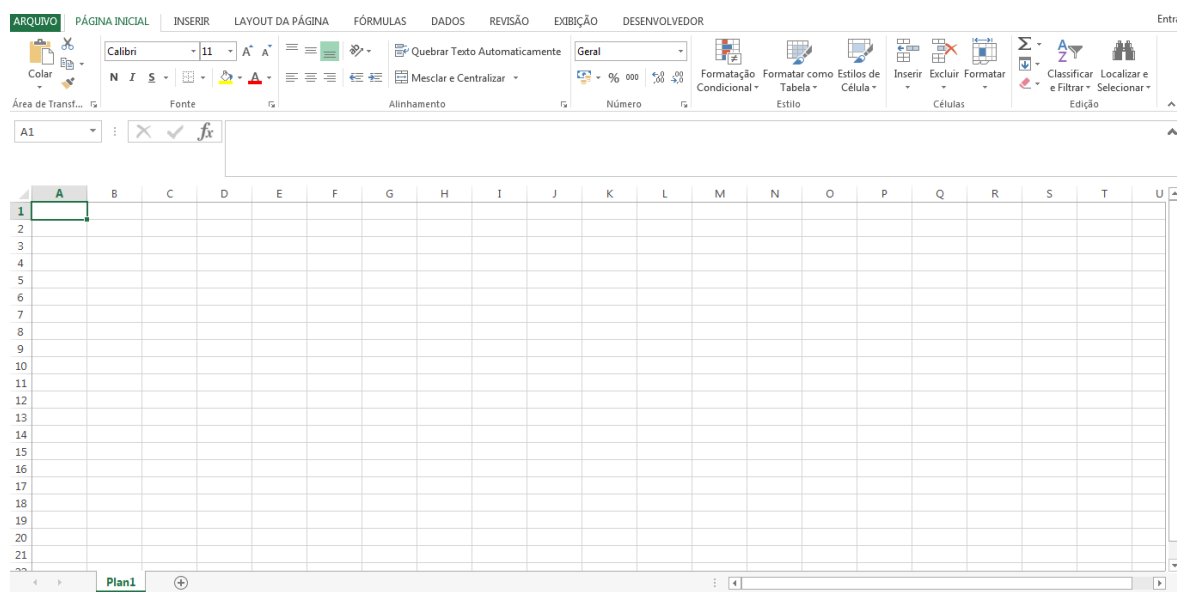
Segundo Santos (2007) os alunos devem:

Conhecer os conteúdos matemáticos que estão envolvidos nas atividades financeiras tais como os cálculos dos juros simples e compostos, os descontos, as capitalizações e amortizações de dívidas é sem dúvida, uma forma agradável de dar significado a diversos conteúdos importantes da Matemática do Ensino Fundamental e Médio, tais como: Razões, Proporções, Porcentagem, Funções, Progressões Aritméticas e Geométricas, entre outros (SANTOS, 2007, p.4).

2.2 PLANILHAS ELETRÔNICAS

Planilhas eletrônicas são aplicativos (ou programas) de computadores que utilizam células dispostas em linhas e colunas (Figura 1). As colunas são identificadas por letras maiúsculas (A, B, C, D, E, ...) e as linhas por números (1, 2, 3, 4, 5, ...)

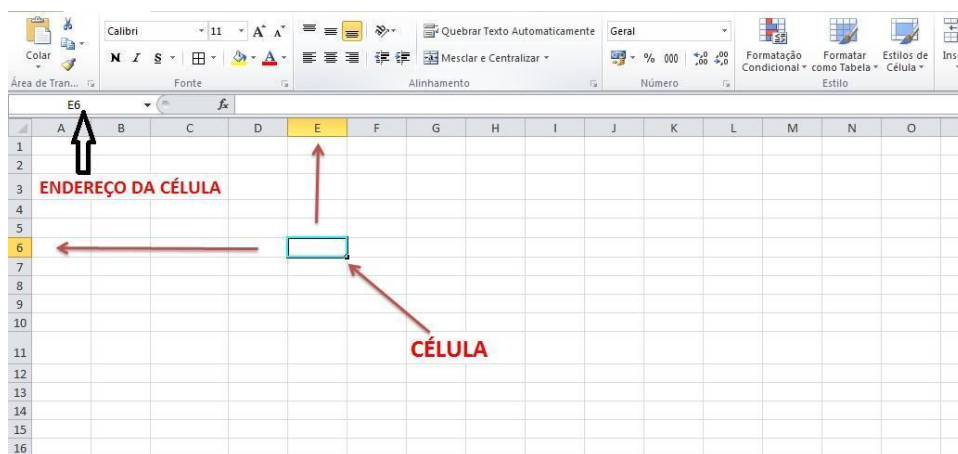
Figura 4 - VISÃO GERAL DE UMA PLANILHA ELETRÔNICA



Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada célula tem sua localização que pode ser chamada de endereço cuja identificação é dada pela junção coluna – linha, como por exemplo, A4, B19, W15, etc. Na figura 5, o endereço da célula em destaque é E6.

Figura 5 - ENDEREÇO DE UMA CÉLULA



Fonte: Elaborado pelo autor.

A planilha eletrônica é dividida em 3 partes principais localizadas na parte superior, centro e rodapé do programa. Na parte superior temos a barra de Menu e a barra de Ferramentas, no centro estão localizadas as células e no rodapé a barra das Planilhas. Na barra de Menu estão localizados os comandos de menu padrão (Arquivo, Editar, Exibir, Inserir, Formatar, Ferramentas, Dados, Janela, Ajuda) que podem ser acessados usando o mouse ou teclas de atalho.

A barra de Ferramentas é formada por 3 barras: a barra de ferramenta padrão, a de ferramenta de Formatação e a barra de Fórmulas. Com essas 3 barras é possível formatar uma célula, definir tipo e tamanho de uma fonte, inserir fórmulas e funções e uma gama de outros formatos e ferramentas. Na parte central da planilha estão localizadas as células, que como vimos na Figura 5, é o local onde serão inseridos dados. Nesse local, pode-se inserir também gráficos, figuras, fórmulas, funções, etc. Já no rodapé da planilha está localizada a barra de Planilhas. Essa parte é formada por abas que indicam o nome das planilhas abertas ou que estão sendo editadas. O formato padrão é mostrar 3 planilhas (Plan1, Plan2, Plan3), que podem ser renomeadas através do menu Renomear planilha. Além disso, pode-se inserir ou excluir planilhas de uma pasta de trabalho.

As 3 partes apresentadas são padrão em todas as planilhas eletrônicas, porém é possível configurar uma planilha de acordo com o gosto e necessidade do usuário, incluindo ou excluindo ferramentas. Como exemplos de outras possibilidades, as planilhas têm ferramentas de banco de dados, revisão, suplementos, exibição, importação/exportação

de dados, revisão de texto, idioma avançado e muito mais. Tais opções tornam as planilhas uma ferramenta poderosa para otimizar, dinamizar e analisar dados.

As planilhas eletrônicas permitem a realização de cálculos, apresentação de dados no formato banco de dados, inserção de fórmulas e funções específicas de uma gama de áreas, construção de gráficos dinâmicos e muito mais de uma forma clara, intuitiva e precisa. Além disso, os dados inseridos podem ser números, textos, imagens, etc.

As funcionalidades das planilhas são tantas e os cálculos realizados vão do espectro do mais simples ao mais complexo (seja cálculo financeiro, trigonométrico, científico, estatístico, etc) que Fioreze (2010), sobre a sua adoção como recurso tecnológico e possibilidades de seu uso, indica que

Com as planilhas eletrônicas, podem-se inserir fórmulas que possibilitam minimizar cálculos laboriosos e rotineiros, permitindo assim que se dê mais atenção à construção de procedimentos relacionados à resolução do problema e à verificação e análise do resultado encontrado. Assim como na utilização da calculadora, a montagem das expressões envolvidas na situação demanda que o aluno tenha conhecimento da hierarquia de cada operação em relação às demais, necessitando, quando necessário, a colocação de parênteses. Essa verificação do erro cometido ao observar os resultados encontrados possibilita que o aluno encontre na expressão o que deve ser corrigido (FIOREZE, 2010,p.84).

Além das diversas funcionalidades, as planilhas eletrônicas têm ganhado espaço por terem várias opções de planilhas pagas, gratuitas, que são instaladas no computador ou que são armazenadas na nuvem com acesso via internet, compatíveis com desktop, notebook, tablet ou smartphone. As planilhas eletrônicas disponíveis, por tipo, são:

- Instaladas no computador: Microsoft Excel, LibreOffice Calc, Number, Free Office PlanMaker, Gnumeric;
- Online (nuvem)⁵: Google Planilhas, Excel Online, Zoho Sheet;
- Smartphone: Calc, Google Planilhas, Microsoft Excel.

Assim, dada às suas possibilidades de cálculos, funcionalidades, diversidade de opções e de dispositivos em que é possível trabalhar com elas, as planilhas eletrônicas são uma ferramenta adequada para auxiliar o professor no processo de ensino e aprendizagem.

⁵Atualmente a Microsoft oferece a versão Office 365 que é gratuita e online para educadores, escolas e estudantes.

2.3 ESTATÍSTICA E MATEMÁTICA FINANCEIRA UTILIZANDO PLANILHAS ELETRÔNICAS.

O ensino de Estatística, assim como o de Matemática em geral, apresenta várias dificuldades, passando pela parte teórica da matéria, pelos cálculos e pelos exercícios propostos pelos livros didáticos. Muitas aulas de Estatística resumem-se no aluno decorar a teoria para em seguida resolver exercícios apresentados nos livros como forma de aplicação da teoria, exercícios que estão muito longe da realidade e compreensão dos alunos, não fazendo sentido nenhum para eles.

É necessária uma quebra de paradigma nesse cenário e um deles é a utilização dos recursos tecnológicos no processo de ensino e aprendizagem de Estatística. TAJRA (2001,) indica que

As planilhas eletrônicas possibilitam a realização de cálculos, de uma forma rápida, a partir de dados informados e, posteriormente, a elaboração de gráficos em formatos de barras, linhas, pontos, pizza e outras modalidades que facilitam a visualização das informações (TAJRA, 2001, p. 69-70).

O uso das planilhas eletrônicas na Estatística permite que o professor proponha aos alunos problemas práticos e que os desafiem a participar de um modo mais ativo, envolvendo-os no processo de ensino e aprendizagem. Com o uso da planilha eletrônica é possível organizar uma pesquisa com um conjunto maior de dados coletados como, por exemplo, uma amostragem com mais de 100 valores quantitativos e ou qualitativos, um número bem maior que os apresentados nos livros didáticos ou atividades propostas. Após a entrada dos dados numa planilha a organização em uma tabela de frequência em que dados podem aparecer agrupados ou não, apresentação em gráfico apropriado bem como os diversos cálculos de medidas de tendência central e de dispersão são totalmente automatizados e ficam a cargo da própria planilha, desde que formatada para isso. Assim, sobra tempo para que professores e alunos se dediquem se aprofundem em propriedades dos conceitos estatísticos, características da amostragem e na análise dos dados.

Nas aulas de Matemática Financeira o problema é ainda maior, pois diversos livros didáticos tratam os problemas de Matemática Financeira como sendo somente aplicação de Progressão Aritmética e Progressão Geométrica. Além disso, o alto custo de calculadoras financeiras transforma as aulas em dueto: o aluno decora toda a teoria para em seguida resolver exercícios apresentados nos livros como forma de aplicação da teoria e, na

maioria das vezes, esses exercícios estão muito longe da realidade e compreensão dos alunos não fazendo sentido algum para eles.

O uso das planilhas eletrônicas na Matemática Financeira permite ao professor dinamizar suas aulas, pois com as planilhas é possível resolver com rapidez, problemas que levariam um tempo muito maior para serem resolvidos com cálculos feitos à mão, elaborar tabelas que mostram toda a evolução do dinheiro ao longo do tempo e não somente um único momento (como o valor da prestação) e também usar as planilha como simulador, dessa forma, o professor propõe aos alunos problemas práticos, reais e significativos, que os desafiem a participar de um modo mais ativo, envolvendo-os no processo de ensino e aprendizagem.

Na perspectiva de uma abordagem de situações contextualizadas, reais e que façam sentido para os alunos, Giraldo (2012) afirma que

Na abordagem de tratamento da informação e Matemática Financeira, as planilhas podem ser empregadas com dados extraídos de situações concretas, que podem ser coletadas pelos próprios alunos. As ferramentas estatísticas e gráficas disponíveis nas planilhas eletrônicas possibilitam a representação desses dados de diferentes formas numéricas e gráficas, bem como a análise, comparação e interpretação dessas representações, visando à formulação de conclusões e hipóteses... No estágio econômico por que passa o Brasil, com grande parte da população tendo acesso a créditos e financiamentos em modelos diversificados, cabe ao ensino básico de Matemática oferecer ao aluno uma formação sólida neste campo (GIRALDO, 2012, p.45).

As possibilidades do uso de planilha eletrônica nas aulas de matemática financeira são infinitas e as mais diversas possíveis, como por exemplo, criar um simulador de financiamento onde o aluno poderá visualizar com rapidez e exatidão a evolução do dinheiro, seja ao longo de um empréstimo ou num financiamento, além de comparar dois ou mais sistemas de financiamentos tendo oportunidade de optar por aquele que mais seja adequado à sua situação. Também é possível criar um simulador que permita ver o efeito que a mudança de uma das variáveis de um financiamento causa no financiamento, como por exemplo, responder perguntas do tipo “se a taxa de juros dobrar, a prestação dobra?”, “se eu der uma entrada, mesmo que de um pequeno valor, qual é seu efeito nos juros totais pagos?” ou ainda “qual é o meu saldo devedor após pagar N prestações?”.

Os exemplos citados de como o professor pode usar as planilhas eletrônicas nas aulas são apenas parte das inúmeras situações que somente são possíveis pela utilização de um recurso como as planilhas eletrônicas e essas possibilidades não param

por aí, ao contrário podem ser ampliadas com o domínio do professor do conteúdo e do manuseio das planilhas.

3 CONCLUSÃO

Neste trabalho foi discutido o uso das planilhas eletrônicas como recurso de ensino e aprendizagem nas aulas de estatística e matemática financeira. Como apresentado, os temas ligados às essas duas áreas da matemática têm extrema importância na formação do aluno para exercer plenamente sua cidadania auxiliando-o na tomada de decisões no mundo real.

Devido aos inúmeros cálculos, inerentes às duas áreas, que são grandes, trabalhosos e que demandam muita atenção e tempo para serem realizados, diversos autores e a BNCC indicam as planilhas eletrônicas como recurso de apoio a professores e alunos durante as aulas.

Com base na literatura consultada, nas características e propriedades, nas opções de recursos, na gama de cálculos matemáticos possíveis de serem realizados, na funcionalidade, na disponibilidade, na acessibilidade das planilhas eletrônicas que atualmente são oferecidas nos mais diversos dispositivos (computador, tablet e smartphone) e variedade de produtos e preços, sendo alguns deles gratuitos, a utilização de planilhas eletrônicas permite que o processo de ensino e aprendizagem de estatística e matemática financeira seja otimizado e potencializado. Com elas, é possível que o professor proponha situações-problema reais, contextualizadas e que motivem os alunos a mudarem a postura de meros expectadores para principais atores da sua própria aprendizagem.

Apesar de responder à pergunta inicial, durante a leitura da bibliografia utilizada, notei que não basta adotar as planilhas eletrônicas nas aulas de estatística e matemática financeira e achar que elas são a solução do problema. Assim, considero que alguns pontos sejam importantes para discussões futuras dentre os quais destaco os seguintes:

- Usar um recurso tecnológico não é sinônimo de inovação, é preciso conhecer o recurso para explorar toda a sua potencialidade e propriedade de forma que ele seja adequado à atividade aplicada e ao perfil do aluno, contribuindo assim de forma efetiva para o processo de ensino e aprendizagem;

- A tecnologia por si só não resolverá os problemas educacionais, afinal ela é somente mais um recurso. Assim, é preciso investir na formação da equipe pedagógica para que ela seja capaz de utilizar os mais diversos recursos além de escolher aquele que seja mais adequada à atividade e metodologia adotadas;
- A utilização de recursos tecnológicos em sala de aula exige uma quebra de diversos paradigmas, entre eles o papel do professor, do aluno, do processo de ensino e aprendizagem, do processo avaliativo entre outros. Assim, é preciso que a escola elabore uma proposta pedagógica que contemple a utilização das planilhas eletrônicas e outros recursos digitais em sala de aula e que esteja em consonância com a BNCC e com as metodologias que contribuam para que o aluno seja o agente principal de sua aprendizagem

4 REFERÊNCIAS

BESSA, Karina Petri. **Dificuldades de aprendizagem em matemática na percepção de professores e alunos do ensino fundamental**. Universidade Católica de Brasília, 2007. Disponível em: <http://docplayer.com.br/12671732-Dificuldades-de-aprendizagem-em-matematica-na-percepcao-de-professores-e-alunos-do-ensino-fundamental.html>. Acesso em 01 abr. 2021.

DANTE, Luiz Roberto. **Didática da Resolução de Problemas de Matemática**: Editora Ática, 1994.

DEVORE, Jay L. **Probabilidade e estatística para engenharia e ciências**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2006.

ENEM 2020. **Resultados da edição impressa, digital e PPL**. Disponível em: https://download.inep.gov.br/enem/resultados/2020/apresentacao_resultados_finais.pdf. Acesso em 13 abr. 2021.

FIGUEIRE, Leandra Anversa. **Atividades digitais e a construção dos conceitos de proporcionalidade**: uma análise a partir da teoria dos campos conceituais. 2010, 240 p. Tese (Doutorado em Informática na Educação) – Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

GIRALDO, Victor; CAETANO, Paulo; MATTOS, Francisco. **Recursos computacionais no ensino de matemática**. Rio de Janeiro: SBM, 2012.

GUIMARÃES, Gilda. **Estatística e combinatória nos anos iniciais de escolarização. Salto para o Futuro**: Estatística e combinatória no ciclo de alfabetização, Ano XXIV, Boletim 6, p. 4-5. Resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados>. Acesso em: 01 abr. 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Base Nacional Comum Curricular. Secretaria de Educação Básica.** Conselho Nacional de Educação. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518-versaofinal_site.pdf. Acesso em: 05 mar. 2021.

MOREIRA, Marco Antônio. **Aprendizagem Significativa Crítica.** 2000. Disponível em: <http://www.if.ufrgs.br/~moreira/apsigcritport.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2021.

Programa Internacional de Avaliação de Estudantes – **PISA.** Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/pisa>. Acesso em: 14 abr. 2021. Resultado PISA 2018: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/pisa-2018-revela-baixo-desempenho-escolar-em-leitura-matematica-e-ciencias-no-brasil/21206. Acesso em 13 abr. 2021.

SANTOS, Epaminondas Alves dos. **Matemática financeira uma abordagem contextual.** Disponível em: <http://www.uel.br/projetos/matessencial/superior/pde/epaminondas-matfin.pdf>. Acesso em 13 abr 2021.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Internet na educação/o professor na Era Digital.** 1ª ed. São Paulo: Érica, 2002.

MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS EM LOCAÇÕES IMOBILIÁRIAS: eficácia de métodos alternativos em casos de inadimplência e despejo

Alex Rodrigues Moreira⁶

Tânia Alves Martins⁷

RESUMO

Este artigo objetiva avaliar a eficácia da mediação e da arbitragem como instrumentos de solução de conflitos em locações imobiliárias urbanas. Especificamente, busca-se apresentar os aspectos jurídicos da locação no Brasil, destacando o marco legal, os direitos e deveres das partes e as causas mais comuns dos litígios; analisar a aplicação da mediação e da arbitragem nos conflitos locatícios; e comparar a eficácia e adequação desses métodos diante de situações de inadimplência e despejo, ressaltando suas repercussões práticas. Metodologicamente, o estudo classifica-se como qualitativo, descritivo e bibliográfico. Constatou-se que a mediação se mostra mais adequada quando ainda existe possibilidade de preservação do vínculo contratual, permitindo renegociação, restauração do diálogo e soluções consensuais, sobretudo em casos de inadimplência temporária. Já a arbitragem desponta como via eficaz quando o conflito se torna irreversível e exige decisão firme e vinculante, especialmente em ações de despejo e indenizações, trazendo maior agilidade, especialização e confidencialidade. Assim, conclui-se que ambos os métodos representam alternativas eficazes ao processo judicial tradicional, contribuindo para maior equilíbrio, celeridade e justiça nas relações locatícias urbanas.

Palavras-chave: Conflitos Imobiliários. Meios Alternativos. Arbitragem. Mediação. Eficácia.

ABSTRACT

This article aims to evaluate the effectiveness of mediation and arbitration as instruments for resolving conflicts in urban rental agreements. Specifically, it seeks to present the legal aspects of leasing in Brazil, highlighting the legal framework, the rights and duties of the parties, and the most common causes of disputes; to analyze the application of mediation and arbitration in rental conflicts; and to compare the effectiveness and adequacy of these methods in cases of default and eviction, emphasizing their practical implications. Methodologically, the study is classified as qualitative, descriptive, and bibliographic. The findings indicate that mediation is more appropriate when there is still a possibility of preserving the contractual relationship, allowing renegotiation, restoration of dialogue, and consensual solutions, especially in cases of temporary default. Arbitration, on the other

⁶ Pós-graduado em Direito Imobiliário pela Faculdade Famart. E-mail: alexmoreira27@hotmail.com.

⁷ Professora orientadora do estudo e do artigo. Professora dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart – Itaúna-MG. Graduada em Direito, Engenharia de Produção, Matemática e em Pedagogia. Pós-graduada em Docência do Ensino Superior e em Educação. Mestre em Educação. Doutora em Proteção dos Direitos Fundamentais

hand, emerges as an effective path when the conflict becomes irreversible and requires a firm and binding decision, particularly in eviction actions and indemnity claims, offering greater speed, technical expertise, and confidentiality. Thus, it is concluded that both methods represent effective alternatives to traditional judicial proceedings, contributing to greater balance, promptness, and fairness in urban rental relations.

Keywords: Real Estate Conflicts. Alternative Dispute Resolution. Arbitration. Mediation. Effectiveness.

1 INTRODUÇÃO

As locações imobiliárias ocupam um papel de grande relevância social e econômica, na medida em que fazem parte do cotidiano de milhões de cidadãos e empresas. Contudo, questões como o crescimento demográfico, a expansão da urbanização e as transformações na dinâmica imobiliária tornam a relação entre locador e locatário um cenário propício a conflitos e tensões, especialmente diante dos desafios de inadimplência e da necessidade de despejo. A legislação brasileira, capitaneada pela Lei do Inquilinato (Lei nº 8.245/1991), busca equilibrar interesses patrimoniais, funcionais e sociais, mas ainda assim a judicialização dos conflitos se apresenta como fenômeno frequente e oneroso.

Neste cenário, os métodos alternativos de resolução de conflitos, dentre os quais se encontram a mediação e a arbitragem, surgem como instrumentos relevantes na superação dos inúmeros entraves da judicialização de conflitos, a exemplo da morosidade judicial, da sobrecarga processual e do desgaste emocional das partes. Assim, este estudo delimita-se na análise da aplicabilidade e da eficácia dessas modalidades frente aos litígios mais comuns em locações urbanas, quais sejam, a inadimplência e o despejo.

Desta feita, dar-se-á seguimento ao estudo pautando-se no seguinte problema de pesquisa: A mediação e a arbitragem são formas eficazes para solucionar disputas em locações imobiliárias, especialmente nos casos de inadimplência e despejo, substituindo com vantagens o litígio judicial tradicional?

A relevância acadêmica deste debate se pauta sobretudo na escassez de estudos comparativos que abordem, de forma crítica, a adequação dos métodos alternativos ao contexto locatício brasileiro, articulando aspectos jurídicos, sociais e práticos. E socialmente, a agilidade e a efetividade dos meios extrajudiciais de resolução de conflitos influenciam diretamente na proteção patrimonial do locador, na garantia do direito ao uso do imóvel pelo locatário e na segurança das relações habitacionais e comerciais urbanas.

Assim, tem-se como objetivo geral avaliar a eficácia da mediação e da arbitragem como instrumentos para a solução de conflitos em locações imobiliárias urbanas. E, como objetivos específicos busca-se apresentar os aspectos jurídicos da locação imobiliária no Brasil, com ênfase no marco legal, nos direitos/deveres e nas causas comuns dos litígios; analisar de forma geral a aplicação da mediação e da arbitragem na resolução dos conflitos locatícios; e, ainda, comparar a eficácia e adequação da mediação e arbitragem frente às situações de inadimplência e despejo, destacando as repercussões práticas para locadores e locatários.

Destarte, e para atender aos objetivos supracitados, adota-se uma abordagem qualitativa e o método de procedimento descritivo. No que tange a técnica de pesquisa, o estudo é de natureza bibliográfica, pautando-se na análise doutrinária, mormente livros e artigos científicos que abordem o tema, selecionados em fontes físicas e virtuais, a exemplo das plataformas Scielo e Google Acadêmico, com ênfase em estudos publicados nos últimos 10 anos, para assegurar a atualidade da discussão.

2 DESENVOLVIMENTO

As locações imobiliárias urbanas são os contratos mais recorrentes na sociedade contemporânea, compreendidas, como enfatiza Ávila (2025), como um instrumento relevante para o acesso à moradia, para o exercício de atividades empresariais e também para o desenvolvimento das relações econômicas.

No entanto, a convivência contratual entre locador e locatário nem sempre se estabelece de forma pacífica, pois envolve interesses patrimoniais, pessoais e sociais que podem entrar em choque. Nesse contexto, a inadimplência e o despejo são os litígios mais comuns, trazendo repercussões significativas tanto para os proprietários, que buscam garantir a preservação de seu patrimônio e o recebimento da contraprestação financeira, quanto para os locatários, que necessitam do imóvel para habitação ou continuidade de suas atividades (Malle *et al.*, 2023).

Portanto, é diante dessa realidade que se insere a discussão sobre a mediação e a arbitragem como instrumentos aptos a oferecer soluções mais céleres, equilibradas e eficazes em comparação ao processo judicial tradicional, sendo mister abordar, antes de se passar à análise específica dos meios alternativos de resolução de conflitos, os aspectos jurídicos da locação, objeto da próxima seção.

2.1 ASPECTOS JURÍDICOS DA LOCAÇÃO IMOBILIÁRIA NO BRASIL

A locação de imóveis urbanos no Brasil é regida principalmente pela Lei nº 8.245/1991, conhecida como Lei do Inquilinato. Como enfatiza Schreiber (2020), na norma em comento define o escopo dos direitos patrimoniais, regula as obrigações recíprocas e delimita os procedimentos de admissão, manutenção e extinção das locações. Em outras palavras, o contrato locatício adquire natureza sinalagmática, gerando obrigações para ambas as partes.

Não destoia desse entendimento as lições de Rangel (2022), o qual acrescenta, ainda, que no contrato de locação imobiliário o locador e o locatário ocupam, respectivamente, os pólos da disponibilidade, uso e gestão do imóvel. Ao locador, além do direito à remuneração pelo uso (aluguel e encargos, como IPTU e condomínio), compete também garantir condições adequadas de uso, realizar manutenções estruturais e responder às obrigações legais e tributárias. Por sua vez, o locatário tem direito à posse, à preservação de suas benfeitorias (quando consentidas) e à proteção contra arbitrariedades, devendo pagar pontualmente os valores devidos, zelar pelo estado do imóvel e devolver em condições compatíveis com o uso contratado.

Exatamente pela complexidade das relações locatícias, é que conflitos são comuns entre locador e locatário, apesar das disposições legais. Para Malle *et al.* (2023), as principais causas de litígio na locação, principalmente a urbana, que é a modalidade mais comum, decorrem da inadimplência, do descumprimento contratual e das divergências sobre benfeitorias, reajustes e garantias.

Conforme Lemos Júnior e Siqueira (2023), o despejo surge, em meio a cenários como o exposto, como medida judicial para reaver o imóvel em casos de inadimplência e violação do contrato, sendo disciplinado pela Lei do Inquilinato, que determina prazos (geralmente 15 dias, podendo chegar a 30 em algumas hipóteses), assim como mecanismos de purgação da mora, compreendida como a possibilidade de o locatário quitar débito antes da sentença para evitar a resolução contratual.

De forma análoga, e como bem observam Ávila *et al.* (2025), a denúncia vazia, a necessidade de uso próprio pelo locador, ou a realização de obras públicas urgentes

podem também justificar o despejo, situações que evidenciam a complexidade e a frequência com que os conflitos locatícios chegam ao Poder Judiciário.

Ocorre que o procedimento judicial, embora tenha sido agilizado por reformas legislativas mais recentes, ainda se apresenta como moroso e oneroso para as partes, sendo comum o litígio se arrastar por meses ou anos. Esse cenário aumenta os custos processuais e o desgaste emocional dos envolvidos, como também compromete a efetividade da tutela jurisdicional, muitas vezes tardia em relação à urgência da demanda.

Segundo Gomes e Morais (2023), a morosidade processual contribui para a insegurança jurídica, desestimulando investimentos e dificultando a continuidade das relações contratuais. E, embora seja um dos reflexos da sobrecarga do Judiciário, não é benéfico para os sujeitos envolvidos na relação locatícia, intensificando a necessidade de buscar soluções mais céleres e menos onerosas.

Nesse contexto, a mediação e a arbitragem se apresentam como meios alternativos capazes de atenuar tais entraves, promovendo não apenas maior rapidez, mas também um espaço de diálogo e de decisões especializadas que atendam melhor às particularidades do setor imobiliário, como se passa a discorrer no próximo tópico.

2.2 MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: CARACTERÍSTICAS GERAIS

A importância de se buscar métodos alternativos de resolução de conflitos se pauta, sobretudo, na superação das limitações e desafios enfrentados pelos métodos tradicionais. Como lecionam Silva *et al.* (2022), o Poder Judiciário brasileiro, marcado pela sobrecarga de processos, morosidade na tramitação e altos custos, frequentemente não consegue atender de forma célere e eficiente a crescente demanda por soluções jurídicas, especialmente em áreas como a locação imobiliária, onde a agilidade é essencial para preservar direitos e evitar prejuízos.

Não bastasse isso, o desgaste emocional e financeiro das partes, a complexidade dos litígios e a necessidade de preservar relações duradouras evidenciam a inadequação do modelo litigioso convencional em muitos casos. Dessa forma, os métodos alternativos de resolução de conflitos, sejam autocompositivos, como a mediação, sejam heterocompositivos, como a arbitragem, ganham relevância ao promoverem soluções mais

rápidas, econômicas e flexíveis, contribuindo para a desjudicialização, o acesso ampliado à justiça e a pacificação social (Fonseca, 2024).

Portanto, a mediação e a arbitragem se destacam como métodos extrajudiciais de solução de conflitos, inseridos no contexto de modernização do sistema brasileiro de justiça e do incentivo à desjudicialização das demandas patrimoniais, como ocorre nas relações locatícias (Manzato; Soares; Cugula, 2024).

Segundo Spengler e Moraes (2021), a mediação é um método autocompositivo, no qual um terceiro imparcial (o mediador) exerce atividade técnica de facilitação do diálogo. O processo é voluntário, confidencial, não decisório, orientando as partes para a construção colaborativa da solução.

Fonseca (2024) complementa que a mediação foca na preservação de vínculos continuados e é indicada especialmente para conflitos multidimensionais ou relacionados a relações duradouras, como ocorre em contratos de locação residencial ou comercial.

Não é demais ressaltar, nesse cenário, que a mediação ganhou destaque como método inovador de resolução de conflitos com a sua previsão expressa no Código de Processo Civil de 2015, instituído pela Lei nº 13.105, e na Lei nº 13.140/2015, conhecida como Lei da Mediação. O CPC instituiu a mediação como um procedimento prévio recomendável para a solução de controvérsias antes do ajuizamento da demanda judicial, valorizando o diálogo e a cooperação entre as partes, com vistas a reduzir o número de processos judiciais e promover soluções consensuais. Já a Lei da Mediação trouxe uma regulamentação específica, detalhando princípios, procedimentos, requisitos para atuação dos mediadores e garantindo a confidencialidade, voluntariedade e autonomia das partes no processo (Fonseca, 2024).

Portanto, o tratamento dispensado a mediação pelo legislador, nos últimos anos, representa um relevante avanço para o ordenamento jurídico brasileiro, ao consolidar este método autocompositivo como ferramenta legítima, eficiente e estruturada para a resolução pacífica de disputas, incentivando a autocomposição e a desjudicialização, especialmente em conflitos que envolvem relações contínuas e complexas.

Já a arbitragem é modalidade heterocompositiva de resolução de conflitos, em que as partes elegem um árbitro ou um colegiado para julgar a disputa (Guerrero, 2022). Como lecionam Spengler e Moraes (2021), o procedimento é privado, flexível e o laudo

arbitral tem força vinculante e eficácia de sentença judicial (devendo ser homologada pelo Judiciário apenas para fins de execução forçada, como ocorre no despejo).

Anote-se, ainda, que a arbitragem depende de consenso das partes (cláusula arbitral ou compromisso arbitral), garantindo autonomia da vontade, confidencialidade, escolha de árbitros especialistas e agilidade (sentença em até seis meses, exceto acordo diverso) (Fonseca, 2024).

No ordenamento jurídico brasileiro, a arbitragem está formalmente prevista e regulamentada pela Lei nº 9.307/1996, conhecida como Lei de Arbitragem, que estabeleceu um marco legal específico para a utilização deste método como meio legítimo e eficaz de solução de conflitos (Guerrero, 2022).

Como bem observa Fonseca (2024), a lei prevê que as partes podem escolher, de forma voluntária e mediante cláusula compromissória ou compromisso arbitral, submeter suas controvérsias a um árbitro ou tribunal arbitral, que proferirá decisão vinculante, com força de sentença judicial. A cláusula compromissória é previamente inserida em um contrato, onde as partes estabelecem, de forma antecipada, que litígios futuros decorrentes daquele contrato serão resolvidos por arbitragem, evitando assim futuros processos judiciais. Já o compromisso arbitral é um acordo firmado pelas partes quando já existe um litígio concreto, ou seja, uma controvérsia presente, e elas decidem submeter essa disputa específica à arbitragem para sua solução.

Spengler e Moraes (2021) pontuam, ainda, que a arbitragem é indicada para litígios que envolvem direitos patrimoniais disponíveis. Exatamente por isso, tem-se que esta alternativa é relevante para os conflitos no âmbito das locações imobiliárias, e se destaca por sua celeridade, especialização dos árbitros, confidencialidade e flexibilidade procedimental, contribuindo para a desjudicialização e para a promoção da autonomia privada na resolução de disputas no Brasil, conferindo maior segurança jurídica ao mercado imobiliário e a outros setores econômicos.

Destarte, não há como negar que ambos os métodos – mediação e arbitragem - surgem como resposta à sobrecarga do Poder Judiciário e à exigência de práticas inovadoras para o acesso à justiça, promovendo a colaboração, o acordo e, no caso da arbitragem, a solução definitiva e executável do litígio.

2.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM NAS LOCAÇÕES IMOBILIÁRIAS

A mediação e a arbitragem, como visto no tópico anterior, são instrumentos que, apesar das características diversas, se voltam a mais célere resolução de conflitos, exteriorizando a autonomia das partes, seja na busca por uma solução mediada por um terceiro imparcial, seja pela delegação a árbitros para dirimir conflitos.

Como bem lembram Gaulia e Pacheco (2019), a mediação é eficaz principalmente na resolução de disputas que permitem diálogo, renegociação contratual e desejo de preservação do vínculo locatício. Para Borges *et al.* (2023), a mediação tem um alto índice de sucesso em casos de inadimplência temporária, melhoria das condições do contrato e disputas por benfeitorias, pois permite a construção de soluções ajustadas à realidade das partes. Por ser consensual, evita rupturas bruscas e incentiva o cumprimento voluntário dos acordos.

A arbitragem, por sua vez, se destaca por sua eficácia na definição técnica e célere dos direitos, especialmente quando há impasse sem possibilidade de composição (Nascimbeni; Cardoso; Ranzolin, 2023). Situada nos limites dos direitos patrimoniais disponíveis, a arbitragem é mais eficaz em casos de inadimplência grave, medidas de despejo, penalizações e indenizações por danos ao imóvel, pois oferece solução vinculante e definitiva, apta a ser executada como sentença judicial (Manzato; Soares; Cugula, 2024).

Portanto, na mediação, o foco é a reconstrução do compromisso, o reequilíbrio contratual e o restabelecimento do diálogo. Por isso acredita-se que é mais indicada quando o contrato de locação culmina em inadimplências temporárias, dificuldades financeiras transitórias, como ocorreu durante a pandemia, e negociações sobre garantias e benfeitorias.

De forma análoga, nos casos de despejo, a mediação pode estruturar o acordo para saída voluntária do imóvel, evitando enfrentamento judicial e prejuízos recíprocos. Como privilegia o debate entre as partes, mediado por um terceiro imparcial, a mediação permite que os indivíduos busquem a melhor alternativa, colocando fim ao conflito (Fonseca, 2024).

Já a arbitragem é indicada para litígios em que já há rompimento do diálogo, descumprimento reiterado das obrigações, ou mesmo disputas sobre valores, penalidades e rescisão contratual. No despejo, por exemplo, a arbitragem permite decisão técnica e

objetiva da solução, porém ainda requer homologação judicial para execução da ordem de desocupação do imóvel. Significa dizer que nos casos em que a parte reluta em cumprir voluntariamente a sentença arbitral, ainda que tenha aceitado submeter-se à arbitragem, o Poder Judiciário atua para garantir a efetividade e coercitividade do resultado.

Por conseguinte, não há como negar que a adoção dos métodos alternativos gera repercussões amplas para os envolvidos em contratos imobiliários de locação. Para o locador, a antecipação da solução, redução de custos processuais e previsibilidade dos resultados favorece a preservação do patrimônio e a minimização do tempo de vacância do imóvel.

Não se ignora, também, que no caso de arbitragem, a especialização do árbitro e a confidencialidade do procedimento resguardam interesses econômicos e evitam exposição pública e morosidade institucional (Fonseca, 2024). Por sua vez, para o locatário a mediação representa oportunidade de garantir a manutenção da posse, negociar condições, parcelamentos ou prazo para saída consensual, evitando prejuízos financeiros e registros negativos que dificultam futuras locações (Borges *et al.*, 2023).

A arbitragem, por outro lado, confere clareza sobre direitos e obrigações, possibilitando defesa qualificada em disputas de maior complexidade, embora seja um método de resolução de conflitos ainda oneroso, sendo apontado por Nascimbeni, Cardoso e Ranzolin (2023) como ainda pouco acessível a grande parte da população.

De fato, e apesar da reconhecida eficácia e agilidade da arbitragem, seus custos ainda são um fator limitador para sua mais ampla utilização, especialmente em disputas de menor valor econômico (Fonseca, 2024), como muitas que ocorrem no âmbito das locações imobiliárias. Para Spengler e Moraes (2021), a arbitragem envolve despesas com honorários dos árbitros, taxas administrativas das câmaras arbitrais, custas processuais e outras despesas relacionadas à condução do procedimento, que muitas vezes superam os custos do processo judicial tradicional, tornando-a inacessível para parte dos litigantes. Portanto, esse fator financeiro pode desencorajar a inclusão de cláusulas compromissórias nos contratos e a busca pela arbitragem, perpetuando a preferência pela via judicial mesmo quando menos eficiente.

Não bastasse isso, a cultura do litígio no Brasil, caracterizada pela naturalização do conflito judicial como principal mecanismo de solução de controvérsias,

contribui significativamente para a excessiva judicialização dos processos, inclusive em áreas onde métodos alternativos poderiam ser eficazes.

Como lembra Silva *et al.* (2022), a cultura do litígio é comumente alimentada por fatores como desconhecimento das modalidades extrajudiciais, desconfiança nas soluções consensuais, resistência à mudança e a percepção do Judiciário como única forma legítima de resolução.

Nesse cenário, a ampla judicialização decorrente sobretudo da cultura do litígio impede a difusão e consolidação da mediação e da arbitragem, mantendo a sobrecarga dos tribunais e os impactos negativos decorrentes da morosidade, dos custos elevados e do desgaste das partes envolvidas. Portanto, é fundamental a promoção da conscientização e da educação para estimular a mudança cultural em direção a soluções mais colaborativas.

Em que pese tais considerações, evidencia-se que a mediação e arbitragem são adequados e eficazes no que tange a resolução de conflitos imobiliários. A decisão entre qual método utilizar deve levar em conta a natureza do conflito, o nível de afastamento do diálogo entre as partes, os interesses financeiros em jogo e a necessidade de uma solução eficaz e rápida. Ambos os métodos demonstram avanços relevantes na promoção de uma convivência mais harmoniosa nas relações locatícias e no oferecimento de uma resolução mais ágil dos litígios, superando as limitações do processo judicial tradicional e firmando-se como alternativas apropriadas para os conflitos imobiliários, especialmente nos casos de inadimplência e despejo.

Resta claro, portanto, que tanto a mediação como a arbitragem são métodos alternativos de resolução de conflito alinhados à tendência de desjudicialização e à valorização do acordo, reforçando o papel da autonomia das partes, potencializando a paz social e garantindo resultados mais efetivos e alinhados à realidade das partes, inclusive em situações como inadimplência e despejos. De toda forma, é preciso fomentar a maior utilização de alternativas ao Judiciário.

3 CONCLUSÃO

Buscou-se, ao longo deste estudo, refletir acerca da eficácia e adequação dos métodos alternativos de resolução de conflitos, com ênfase na mediação e na arbitragem, em contratos imobiliários, mormente em situações de inadimplência e despejos, conflitos mais comuns no âmbito das relações locatícias imobiliárias. Constatou-se, em reflexão

acerca do problema de pesquisa, que os métodos alternativos analisados se apresentam como instrumentos altamente eficazes, evidenciando a clara potencialidade de transformar o paradigma do acesso à justiça nas relações locatícias, com soluções mais céleres.

Verificou-se que a mediação se mostra como ferramenta prioritária para conflitos em que o vínculo contratual ainda pode ser preservado e renegociado. Seus índices de sucesso comprovam a capacidade de restaurar o diálogo, construir soluções por consenso e evitar rupturas indesejadas e onerosas. Por exemplo, nos casos de inadimplência temporária e renegociação, o método em comento desponta como o mais adequado, pois, repita-se, preserva as relações entre locador e locatário.

Por sua vez, viu-se que a arbitragem surge como escolha privilegiada quando há irreversibilidade do conflito e necessidade de decisão firme e vinculante, e clama a intervenção de terceiros, especialmente nos casos de despejo, indenizações e disputas sobre valores, penalidades e reparações advindas do contrato imobiliário.

Não se ignora, contudo, que em se tratando da arbitragem, em casos de despejo, em específico, é necessária a intervenção judicial para execução forçada da sentença arbitral. De toda forma, percebeu-se que o método preserva agilidade, especialização técnica e confidencialidade, trazendo vantagens incontestáveis sobre o processo judicial tradicional.

Desta feita, não há como negar que os métodos alternativos apresentam vantagens significativas, privilegiando a autonomia das partes e proporcionando mais célere resolução de conflitos decorrentes da relação entre locador e locatário. Contudo, é preciso destacar que ainda existem algumas limitações, como a questão cultural, já que muitos ainda privilegiam a judicialização dos litígios, e até mesmo os custos para a utilização da arbitragem. Exatamente por isso é preciso, a um só tempo, fomentar a utilização de métodos alternativos à resolução de conflitos e tornar mais acessíveis aqueles que ainda demandam maiores recursos, como a arbitragem, e assim não comprometer o papel estratégico dessas modalidades na solução dos litígios locatícios.

Destarte, concluiu-se que a escolha da mediação ou da arbitragem deve considerar a natureza da controvérsia, o grau de ruptura do diálogo, os interesses patrimoniais envolvidos e o desejo de efetividade e celeridade na resolução. Ambos os instrumentos analisados evidenciam avanços significativos para a promoção de uma convivência locatícia e a potencialidade de mais célere resolução dos conflitos, superando

os limites do litígio judicial e consolidando-se como métodos adequados para os conflitos em locações imobiliárias urbanas, com especial relevo para casos de inadimplência e despejo.

4 REFERÊNCIAS

ÁVILA, Alessandra *et al.* **Direito Imobiliário Contemporâneo**. São Paulo: Editora Foco, 2025.

BORGES, Beatriz Bassalobre Carvalho *et al.* **Mediação no Direito Imobiliário**. Revista Científica da Unifenas, n. 2, v. 5, p. 35-40, 2023. Disponível em: <https://revistas.unifenas.br/index.php/revistaunifenas/article/view/832>. Acesso em: 19 ago. 2025.

FARIAS, Rafaelly Andressa Mailho; LIMA, Valter Sarro de. **O direito imobiliário como instrumento de acesso à justiça**. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 2, p. 16247-16267, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/24810>. Acesso em: 19 ago. 2025.

FONSECA, Isabel Celeste M. **Mediação, Conciliação e Arbitragem Administrativas: lições**. São Paulo: Leya, 2024.

GAULIA, Cristina Tereza; PACHECO, Nívea Maria Dutra. **Mediação de conflitos: um novo paradigma**. Direito em Movimento, v. 17, n. 01, p. 32-50, 2019. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistadireitoemovimento_online/edicoes/volume17_numero1/volume17_numero1_32.pdf. Acesso em: 19 ago. 2025.

GOMES, Magno Federici; MORAIS, Alexandre Antônio de Melo. **A concessão de liminar de despejo com a prestação de caução através do próprio imóvel locado: um problema ou uma solução para o acesso à justiça?** Revista Argumenta, n. 39, p. 437-458, 2023. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/bae459ece5fb215138232d4e7cb1b24f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2031966>. Acesso em: 19 ago. 2025.

GUERRERO, Luís Fernando. **Convenção de Arbitragem e Processo Arbitral**. 4. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2022.

LEMONS JUNIOR, Eloy Pereira; SIQUEIRA, Marcelo Sampaio. **Evolução histórica da legislação locacional imobiliária no Brasil: 30 anos da lei 8.245/91 e a livre iniciativa**. Direito da Cidade, v. 15, n. 4, 2023. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rdc/article/view/66520>. Acesso em: 19 ago. 2025.

MALLE, Anamaria *et al.* **Condomínio: Aspectos práticos da cobrança de cotas e inadimplência**. São Paulo: Foco, 2023.

MANZATO, Welington Júnior Jorge; SOARES, Marcelo Negri; CUGULA, Jarbas Rodrigues Gomes. **Resolução de disputas em contratos imobiliários digitais: a necessidade das cláusulas de arbitragem para a efetivação dos direitos da personalidade**. Revista Saberes da Amazônia, v. 9, n. 15, p. 19 p.-19 p., 2024. Disponível em: <http://revista.fcr.edu.br/index.php/saberesamazonia/article/view/95>. Acesso em: 19 ago. 2025.

NASCIMBENI, Asdrubal Franco; CARDOSO, Christiana Beyrodt; RANZOLIN, Ricardo. **Meios Adequados de Solução de Conflitos: arbitragem, dispute board, mediação, negociação e práticas colaborativas**. São Paulo: Almedina Brasil, 2023.

RANGEL, Guilherme Domingos Cruz. **Locação imobiliária sob a ótica de negócio**. 2. ed. Curitiba: CRV, 2022.

SCHREIBER, Anderson. **Contratos de locação imobiliária na pandemia**. Pensar: Revista de Ciências Jurídicas, v. 25, n. 4, 2020. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/a6e9/f0c4c281510e232bb8e2bab53e0e277e87c7.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2025.

SILVA, Juliene Cerqueira Cucco *et al.* **A crise do Judiciário e a democratização do acesso à justiça através das formas assertivas de resolução de conflitos**. Jures, v. 15, n. 27, p. 71-92, 2022. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/juresvitoria/article/view/1236>. Acesso em: 19 ago. 2025.

SPENGLER, Fabiana Marion; MORAIS, Jose Luís Bolzan de. **Mediação e Arbitragem: Alternativas à Jurisdição**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2021.

GESTÃO SUSTENTÁVEL DOS RESÍDUOS SÓLIDOS NA ESCOLA ESTADUAL PROFESSOR OCTÁVIO MOURÃO: estudo qualitativo descritivo-exploratório e propostas de soluções tecnológicas para a promoção da educação ambiental em Manaus-AM

Maria Madalena Ramos Ferreira⁸

Welliton Glayco da Fonseca⁹

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as práticas de gestão de resíduos sólidos na Escola Estadual Professor Octávio Mourão, localizada no município de Manaus-AM, identificando os principais desafios enfrentados e propondo soluções tecnológicas e educativas para a promoção da educação ambiental. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, utilizando como procedimentos metodológicos a aplicação de questionários, entrevistas e observação direta. Os resultados demonstraram que a escola enfrenta sérias limitações estruturais, operacionais e de gestão, agravadas pela ausência de um programa permanente de educação ambiental e pela falta de infraestrutura adequada para o armazenamento e a separação dos resíduos, especialmente em função da topografia do terreno. Além disso, constatou-se que, embora haja interesse da comunidade escolar em participar de ações sustentáveis, a inexistência de uma coleta seletiva eficiente, por parte do serviço público, compromete as iniciativas internas. O estudo conclui que, mediante a adoção de práticas educativas, a implantação de tecnologias simples, como compostagem e pontos de coleta seletiva, e o estabelecimento de parcerias com cooperativas e órgãos ambientais, é possível transformar o ambiente escolar em um agente promotor da sustentabilidade e da conscientização socioambiental.

Palavras-chave: Gestão de resíduos. Sustentabilidade. Educação ambiental. Escola pública. Tecnologias sociais.

1 INTRODUÇÃO

A problemática da geração de resíduos sólidos tem se intensificado de forma global, alcançando não apenas os grandes centros urbanos, mas também instituições públicas e privadas, em especial o ambiente escolar. Essa questão ambiental exige reflexões e práticas que contemplem tanto a sustentabilidade quanto a responsabilidade coletiva, visto que o aumento da produção de resíduos compromete a qualidade de vida e o equilíbrio dos ecossistemas. Nesse cenário, a Política Nacional de Resíduos Sólidos

⁸ Pós-graduada em MBA em Gestão e Tecnologia de Resíduos pela Faculdade Famart. E-mail: ramosferreira.madalena@gmail.com

⁹ Professor orientador do estudo e do artigo. Professor dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart, Itaúna-MG. Graduado em Ciências Sociais e Mestre em Administração.

(PNRS), instituída pela Lei nº 12.305/2010, estabelece diretrizes fundamentais para a gestão integrada e o gerenciamento adequado dos resíduos, estimulando práticas sustentáveis em diferentes esferas da sociedade. As escolas, enquanto espaços de formação cidadã e de construção de valores, assumem papel de extrema relevância na promoção da educação ambiental, pois contribuem para desenvolver nos estudantes uma consciência crítica voltada à preservação do meio ambiente.

O presente trabalho tem como objetivo analisar as práticas de gestão de resíduos sólidos na Escola Estadual Professor Octávio Mourão, localizada no município de Manaus-AM, identificando os desafios enfrentados e propondo soluções tecnológicas e educativas para a promoção da sustentabilidade. A justificativa para a escolha do tema decorre da urgência em promover mudanças efetivas nos hábitos de consumo e descarte no contexto escolar, visto que muitas instituições, especialmente as públicas, ainda enfrentam limitações relacionadas à falta de recursos, infraestrutura inadequada, ausência de capacitação e baixo engajamento da comunidade. Essa realidade gera a problematização central desta pesquisa: como implantar um sistema de gestão sustentável de resíduos sólidos em escolas que convivem com entraves estruturais, operacionais e sociais?

A metodologia adotada caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, cuja finalidade é compreender, analisar e propor soluções para a gestão de resíduos sólidos no ambiente escolar, com ênfase na utilização de tecnologias e práticas sustentáveis. Essa estratégia metodológica fundamenta-se em procedimentos como o levantamento bibliográfico e documental, a aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas, e a observação direta no ambiente escolar. Foram utilizados materiais como livros, artigos científicos, legislações pertinentes — em especial a Política Nacional de Resíduos Sólidos —, além de documentos institucionais da escola e da Secretaria Municipal de Educação de Manaus.

Foram aplicados questionários e realizadas entrevistas com gestores, professores, funcionários responsáveis pela limpeza e manutenção, e alunos, buscando compreender as percepções, práticas e desafios relacionados à gestão dos resíduos sólidos. A observação direta, por sua vez, possibilitou identificar fluxos de descarte, práticas de separação e pontos críticos no processo de manejo dos resíduos. Essa metodologia, ao combinar diferentes instrumentos de coleta de dados, permite compreender não apenas as condições estruturais da escola, mas também os significados atribuídos pelos sujeitos às

práticas ambientais, proporcionando uma visão mais ampla e contextualizada da realidade investigada.

A pesquisa foi realizada na Escola Estadual Professor Octávio Mourão, situada no município de Manaus-AM, pertencente à rede pública estadual de ensino. A escolha da instituição deu-se por conveniência, considerando a facilidade de acesso da pesquisadora ao ambiente escolar, bem como sua vivência e atuação direta no contexto da gestão escolar. A amostra da pesquisa foi composta por 16 participantes: um gestor escolar, três professores de diferentes áreas, dois funcionários da equipe de limpeza e dez alunos do ensino fundamental e médio, especialmente aqueles envolvidos em projetos ambientais. Essa composição permitiu uma análise diversificada, abrangendo múltiplas perspectivas sobre o tema.

O caráter qualitativo da pesquisa possibilita interpretar os significados atribuídos pelos sujeitos às práticas ambientais, o que amplia a compreensão sobre as barreiras e as oportunidades de transformação no ambiente educacional. Assim, o percurso metodológico adotado contribui para a geração de conhecimentos aplicáveis e para a proposição de soluções concretas, que possam fortalecer a educação ambiental e promover a sustentabilidade na Escola Estadual Professor Octávio Mourão.

Dessa forma, o estudo pretende contribuir para a identificação de alternativas viáveis que associam tecnologias de baixo custo, como compostagem, coleta seletiva e reaproveitamento de materiais, à inserção de ações educativas permanentes que estimulem a participação de alunos, professores e funcionários. A proposta é oferecer subsídios que possam ser aplicados não apenas na Escola Estadual Professor Octávio Mourão, mas também em outras unidades escolares, fortalecendo a responsabilidade socioambiental e consolidando a escola como agente de transformação na construção de uma sociedade mais consciente, crítica e comprometida com a sustentabilidade.

2 DESENVOLVIMENTO

O presente capítulo tem como finalidade apresentar os principais fundamentos teóricos que embasam a gestão sustentável dos resíduos sólidos no ambiente escolar, com foco na realidade da Escola Estadual Professor Octávio Mourão. Inicialmente, discute-se a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que estabelece princípios, diretrizes e

obrigações essenciais para o gerenciamento adequado dos resíduos, promovendo a responsabilidade compartilhada e a destinação ambientalmente correta.

Dentre os temas abordados, destaca-se também a gestão integrada de resíduos sólidos nas instituições de ensino, enfatizando a necessidade de práticas que associam sustentabilidade, responsabilidade socioambiental e participação coletiva. Além disso, este capítulo contempla as tecnologias aplicáveis à gestão dos resíduos, como a coleta seletiva inteligente, a compostagem, a reciclagem e o reaproveitamento de materiais, que são fundamentais para a redução dos impactos ambientais. Pois a educação ambiental é tratada como uma poderosa ferramenta de transformação social, capaz de mobilizar a comunidade escolar na construção de uma cultura sustentável e na adoção de hábitos conscientes.

Diante do exposto, torna-se evidente que compreender os princípios, diretrizes e obrigações estabelecidas pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) é fundamental para orientar as práticas de gestão no ambiente escolar. Da mesma forma, a adoção de uma abordagem baseada na gestão integrada de resíduos sólidos nas instituições de ensino revela-se indispensável para promover a eficiência dos processos e fortalecer a responsabilidade coletiva. Aliada a isso, a utilização de tecnologias aplicadas à gestão de resíduos, como a coleta seletiva inteligente, a compostagem e o reaproveitamento, surge como estratégia eficaz para reduzir os impactos ambientais.

Nesse sentido, a educação ambiental assume papel central como ferramenta de transformação social, estimulando comportamentos conscientes e responsáveis no âmbito escolar. Portanto, ao consolidar práticas de sustentabilidade no ambiente escolar e de responsabilidade socioambiental, a Escola Estadual Professor Octávio Mourão se posiciona como agente de mudança, contribuindo ativamente para a construção de uma sociedade mais justa, sustentável e comprometida com a preservação do meio ambiente.

2.1 GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E A POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS (PNRS)

A gestão dos resíduos sólidos no Brasil é regulamentada pela Lei nº 12.305/2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Essa legislação estabelece princípios, objetivos e instrumentos fundamentais para garantir a gestão integrada e o gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos (BRASIL, 2010). A PNRS prioriza ações baseadas na não geração, redução, reutilização, reciclagem e

tratamento dos resíduos, além da disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos, reforçando o conceito de responsabilidade compartilhada entre o poder público, o setor empresarial e a sociedade (BRASIL, 2010).

Segundo Dias (2010), a gestão dos resíduos deve ser pensada de forma articulada com os princípios da sustentabilidade, integrando ações que promovam a minimização dos impactos ambientais e o uso racional dos recursos naturais. Nesse sentido, no âmbito das instituições públicas, como as escolas, cabe a adoção de práticas que estejam alinhadas às diretrizes da PNRS, associadas à promoção da educação ambiental como estratégia fundamental de transformação social, contribuindo para a construção de uma cultura sustentável (JACOBI, 2003).

Diante do exposto, conclui-se que a gestão sustentável dos resíduos sólidos no ambiente escolar é um desafio que exige comprometimento, planejamento e, sobretudo, consciência coletiva. A adoção de práticas sustentáveis aliadas às tecnologias disponíveis e à promoção constante da educação ambiental configura-se como um caminho viável e necessário para transformar a realidade das instituições de ensino.

Portanto, é fundamental que a Escola Estadual Professor Octávio Mourão fortaleça seu compromisso socioambiental, envolvendo toda a comunidade escolar no desenvolvimento de ações que contribuam para a preservação do meio ambiente e para a construção de uma cultura de sustentabilidade. Dessa forma, a gestão eficiente dos resíduos sólidos deixa de ser apenas uma obrigação legal e se torna uma oportunidade de formação cidadã, de responsabilidade social e de transformação do território onde a escola está inserida.

2.1.1 Sustentabilidade e Educação Ambiental no Ambiente Escolar

No contexto atual, a escola assume um papel fundamental na formação de cidadãos conscientes, críticos e comprometidos com a preservação do meio ambiente. A Educação Ambiental, nesse sentido, deve ser concebida como um processo educativo contínuo, dinâmico e permanente, que ultrapassa os limites da sala de aula e se integra às práticas do cotidiano escolar (DIAS, 2010). Para Jacobi (2003), a educação ambiental promove a construção de valores, atitudes e comportamentos que estimulam a participação ativa dos indivíduos na busca por soluções sustentáveis para os problemas socioambientais.

A realização de atividades como separação de resíduos, compostagem, reciclagem e reaproveitamento de materiais no ambiente escolar não apenas favorece a preservação ambiental, mas também fortalece a cultura da responsabilidade coletiva e da cidadania socioambiental. A escola deixa de ser apenas um espaço de transmissão de conhecimento e passa a ser um verdadeiro laboratório de práticas sustentáveis, onde teoria e prática caminham juntas em prol da construção de uma sociedade mais justa e ecologicamente equilibrada.

Diante dessa perspectiva, torna-se evidente que a inserção da sustentabilidade e da educação ambiental no ambiente escolar não é apenas uma necessidade, mas uma estratégia indispensável para formar sujeitos capazes de compreender e intervir positivamente na realidade em que estão inseridos.

Portanto, ao adotar práticas sustentáveis e estimular a participação da comunidade escolar, a instituição se consolida como um espaço de transformação social, fortalecendo valores de cidadania, responsabilidade e respeito ao meio ambiente. Dessa forma, a escola contribui diretamente para o desenvolvimento de uma cultura ambiental que ultrapassa seus muros e reflete positivamente na sociedade como um todo.

2.1.2 Tecnologias Aplicadas à Gestão de Resíduos nas Escolas

O avanço tecnológico tem contribuído significativamente para a melhoria da gestão de resíduos sólidos. No contexto escolar, é possível implementar diversas tecnologias de baixo custo e de fácil operação, tais como:

- Coletores inteligentes e sensores para monitoramento de resíduos.
- Sistemas de compostagem para resíduos orgânicos, especialmente restos de alimentos e folhas.
- Aplicativos de gestão e controle da coleta seletiva.
- Implantação de Ecopontos dentro da escola para separação de resíduos recicláveis, eletrônicos e perigosos.
- Uso de plataformas digitais para campanhas educativas e conscientização ambiental.

Essas ferramentas, associadas à educação ambiental, potencializam os resultados da gestão de resíduos nas unidades escolares, promovendo uma cultura de responsabilidade socioambiental.

2.1.3 Desafios na Gestão de Resíduos Sólidos no Âmbito Escolar

Embora os avanços legislativos, como a implantação da Política Nacional de Resíduos Sólidos, e o aumento da conscientização ambiental tenham impulsionado mudanças significativas na sociedade, a gestão dos resíduos sólidos nas escolas públicas ainda enfrenta inúmeros desafios.

De acordo com Jacobi (2003), a efetivação de práticas sustentáveis nas instituições de ensino depende diretamente da articulação entre gestão, comunidade escolar e políticas públicas. Entre os principais obstáculos estão a falta de infraestrutura adequada para a separação e o armazenamento dos resíduos, a ausência de programas permanentes de educação ambiental e o baixo engajamento da comunidade escolar. Soma-se a isso o desconhecimento sobre as tecnologias disponíveis e suas aplicabilidades, além das limitações financeiras e operacionais que dificultam a implementação de projetos sustentáveis (DIAS, 2010).

Superar esses desafios requer, portanto, uma atuação conjunta entre gestores escolares, órgãos públicos, empresas de reciclagem e, principalmente, a mobilização ativa da comunidade escolar, estabelecendo uma rede colaborativa capaz de transformar a realidade local e promover a sustentabilidade no ambiente educacional.

Apesar dos avanços proporcionados pela legislação ambiental vigente e da crescente conscientização da sociedade sobre a importância da sustentabilidade, a gestão de resíduos sólidos no ambiente escolar, especialmente nas instituições públicas, ainda enfrenta inúmeros entraves que comprometem a efetividade dessas ações. Esses desafios, que impactam diretamente a implementação de práticas sustentáveis, podem ser classificados em diferentes categorias que envolvem desde questões estruturais até aspectos culturais e financeiros, conforme descrito a seguir:

- **Falta de infraestrutura adequada para a separação e armazenamento dos resíduos:**

Um dos principais desafios está relacionado à carência de espaços físicos e equipamentos apropriados para realizar a triagem e o armazenamento temporário dos resíduos gerados no ambiente escolar. Segundo Veiga (2005), a ausência de

infraestrutura compatível limita a eficácia dos processos de gestão, dificultando a adoção de práticas como a coleta seletiva, o reaproveitamento e a reciclagem.

- **Ausência de programas permanentes de educação ambiental:**

A falta de projetos contínuos voltados à educação ambiental enfraquece a sensibilização da comunidade escolar e impede a formação de uma cultura sustentável. Jacobi (2003) ressalta que a educação ambiental deve ser um processo permanente, integrado às práticas pedagógicas e à gestão escolar, visando à construção de valores e atitudes que promovam o cuidado com o meio ambiente.

- **Baixo engajamento da comunidade escolar:**

A participação limitada de alunos, professores, funcionários e famílias nos projetos de gestão de resíduos reflete diretamente na dificuldade de consolidar ações efetivas. Para Sachs (2002), a construção de uma sociedade sustentável só é possível quando há participação social ativa, compartilhamento de responsabilidades e comprometimento coletivo.

- **Desconhecimento sobre as tecnologias disponíveis e seus benefícios:**

Muitos gestores e membros da comunidade escolar desconhecem as tecnologias simples e acessíveis que poderiam ser aplicadas na gestão de resíduos, como sistemas de compostagem, coletores inteligentes, aplicativos de monitoramento e reaproveitamento de materiais. De acordo com Barros e Gama (2020), a ausência de informação e de capacitação sobre essas tecnologias limita a adoção de soluções inovadoras, mantendo práticas inadequadas de descarte.

- **Limitações financeiras e operacionais para implementação de projetos sustentáveis:**

A escassez de recursos financeiros destinados à implementação de projetos ambientais nas escolas públicas é um dos obstáculos mais recorrentes. Locateli (2021) afirma que, sem apoio financeiro consistente, torna-se inviável estruturar programas de sustentabilidade, adquirir equipamentos, realizar capacitações ou

promover campanhas educativas, comprometendo assim a eficácia da gestão dos resíduos.

Frente a essa realidade, torna-se evidente que, embora os desafios relacionados à gestão de resíduos sólidos no ambiente escolar sejam expressivos, eles não representam obstáculos intransponíveis. Superá-los requer planejamento estratégico, compromisso coletivo e a articulação efetiva entre os diversos atores envolvidos no processo, como gestores, professores, alunos, famílias e parceiros institucionais.

Portanto, é possível transformar essas dificuldades em oportunidades para fortalecer a educação ambiental, aprimorar os processos de gerenciamento dos resíduos e, conseqüentemente, consolidar uma cultura de sustentabilidade no contexto escolar. Assim, é fundamental que a comunidade escolar reconheça sua responsabilidade nesse processo, adotando uma postura ativa, colaborativa e consciente na busca por soluções que promovam não apenas benefícios ao ambiente educativo, mas também impactos positivos e duradouros para toda a sociedade.

2.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram sistematizados, organizados e submetidos à análise de conteúdo, método que possibilita uma interpretação aprofundada das informações obtidas, com foco na identificação de categorias, padrões, recorrências e significados presentes nas falas dos participantes e nos registros realizados durante a pesquisa. Essa técnica analítica, amplamente utilizada nas pesquisas qualitativas, permite não apenas desvelar os principais desafios enfrentados na gestão dos resíduos sólidos no ambiente escolar, mas também reconhecer práticas bem-sucedidas, estratégias inovadoras e potenciais de transformação social presentes na dinâmica da Escola Estadual Professor Octávio Mourão.

A condução da análise foi sustentada pelos fundamentos da educação ambiental, pelos princípios da gestão sustentável e pelas diretrizes normativas estabelecidas na Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), assegurando uma abordagem crítica, reflexiva e alinhada aos pressupostos da sustentabilidade. Dessa forma, a interpretação dos dados transcende a mera descrição da realidade, possibilitando compreender as relações, as contradições e as possibilidades de intervenção socioambiental

no contexto escolar, contribuindo efetivamente para a construção de soluções viáveis, participativas e de impacto coletivo.

2.2.1 Resultados

Os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada na Escola Estadual Professor Octávio Mourão revelam um panorama que reflete tanto os esforços pontuais para a promoção da sustentabilidade quanto às limitações estruturais e operacionais que dificultam a efetividade da gestão dos resíduos sólidos no ambiente escolar.

O diagnóstico das práticas atuais evidência que, embora exista uma consciência inicial sobre a importância da separação e destinação correta dos resíduos, as ações ainda são pontuais, sem um sistema consolidado de gestão ambiental. A escola está construída em um terreno com características de elevação, o que, por si só, já representa um desafio logístico para a organização dos espaços destinados ao armazenamento dos resíduos até o momento da coleta.

Um dos principais desafios identificados refere-se diretamente à ausência de uma coleta seletiva eficiente. Apesar dos esforços da escola em estimular a separação dos resíduos recicláveis e orgânicos dentro do ambiente escolar, todo o material, ao ser recolhido pelo serviço de coleta da prefeitura, é misturado no caminhão coletor, o que compromete toda a iniciativa de segregação feita internamente. Soma-se a isso a falta de infraestrutura adequada, como pontos específicos para acondicionamento dos resíduos, e a carência de programas permanentes de educação ambiental que mobilizem de forma mais efetiva a comunidade escolar.

As análises, fundamentadas nas percepções da pesquisadora e dos entrevistados, permitiram a construção de algumas propostas de soluções tecnológicas e educativas, dentre as quais destacam-se: a criação de um espaço específico para a centralização dos resíduos, respeitando a geografia do terreno escolar; o desenvolvimento de campanhas internas permanentes de educação ambiental; a possibilidade de firmar parcerias com cooperativas de reciclagem locais para a destinação correta dos resíduos recicláveis; e a implantação de pequenos sistemas de compostagem para o tratamento dos resíduos orgânicos, especialmente restos de alimentos e resíduos de jardinagem.

2.2.2 Perguntas Aplicadas – Gestão de Resíduos Sólidos na Escola Estadual Professor Octávio Mourão

Para o Gestor Escolar:

- A escola possui algum programa permanente de gestão de resíduos sólidos?

Resposta: Não. Existem apenas ações pontuais e campanhas esporádicas.

- A infraestrutura da escola é adequada para separar e armazenar os resíduos?

Resposta: Não. O terreno com elevações dificulta a instalação de espaços apropriados.

- A comunidade escolar participa ativamente das ações ambientais propostas?

Resposta: Parcialmente. O engajamento ainda é baixo.

- A coleta de lixo realizada pela prefeitura atende às necessidades da escola?

Resposta: Não. Mesmo com separação interna, os resíduos são misturados no caminhão.

- Existem parcerias com cooperativas de reciclagem ou órgãos ambientais?

Resposta: Não. A escola ainda não possui parcerias formalizadas.

Para os Professores:

- Você desenvolve atividades de educação ambiental em sua disciplina?

Sempre – 33,3%

Às vezes – 66,7%

- Você percebe o interesse dos alunos nas questões ambientais?

Sim – 100%

- A escola oferece suporte para ações de sustentabilidade?

Parcialmente – 100%

- Existe algum espaço adequado para separação dos resíduos?

Não – 100%

- Você considera importante implantar projetos de gestão de resíduos na escola?

Sim – 100%

Para os Funcionários da Limpeza:

- Existe separação dos resíduos dentro da escola?

Sim, de forma simples – 100%

- A escola tem local adequado para armazenar os resíduos até a coleta?

Não – 100%

- Você foi orientado(a) sobre como separar corretamente os resíduos?

Sim – 0%

Não – 100%

- O caminhão da prefeitura realiza a coleta de forma seletiva?

Sim – 0%

Não. Leva tudo misturado – 100%

- Você acha importante que a escola implemente um sistema de compostagem e reciclagem?

Sim – 100%

Para os Alunos:

- Você já participou de alguma campanha ambiental na escola?

Sim – 70%

Não – 30%

- Você separa o lixo corretamente na escola?

Sempre – 30%

Às vezes – 50%

Nunca – 20%

- A escola oferece informações sobre reciclagem e sustentabilidade?

Sim, com frequência – 20%

Poucas vezes – 60%

Não – 20%

- Você considera importante que a escola tenha projetos para cuidar do meio ambiente?

Sim – 100%

Não – 0%

- Você gostaria de participar de projetos de compostagem, reciclagem ou coleta seletiva?

Sim – 90%

Não – 10%

Quadro: Resumo dos Resultados Obtidos

Pergunta	Sim (%)	Às Vezes (%)	Não (%)	Observações
Programas permanentes na escola (Gestor)	—	—	100	Apenas campanhas pontuais
Infraestrutura adequada (Gestor)	—	—	100	Terreno elevado dificulta
Coleta seletiva efetiva (Todos)	—	—	100	Caminhão da prefeitura leva tudo misturado
Participação da comunidade (Gestor)	—	50	50	Participação parcial
Professores desenvolvem educação ambiental	33,3	66,7	—	Maioria faz às vezes
Alunos participam de campanhas ambientais	70	—	30	
Alunos separam lixo corretamente	30	50	20	Maioria faz às vezes
Escola oferece informações sobre sustentabilidade	20	60	20	Informações esporádicas
Funcionários foram capacitados	—	—	100	Nenhum recebeu orientação formal
Interesse dos alunos em projetos ambientais	100	—	—	Totalmente interessados

Fonte: Dados coletados do Questionário pela pesquisadora. 2025.

A análise dos dados apresentados na tabela revela um cenário que reflete claramente os desafios enfrentados pela Escola Estadual Professor Octávio Mourão no que se refere à gestão dos resíduos sólidos. Observa-se que, embora exista uma percepção positiva sobre a importância das práticas sustentáveis por parte de professores, alunos e funcionários, as ações ainda são isoladas, desarticuladas e insuficientes para gerar impactos significativos no contexto escolar.

Os resultados evidenciam que não há um programa permanente de gestão de resíduos sólidos na instituição, e que a infraestrutura disponível não atende às necessidades para a separação e armazenamento adequado dos materiais descartados. Soma-se a isso o fato de que a coleta realizada pela prefeitura ocorre de forma convencional, sem distinção entre resíduos recicláveis e orgânicos, o que desmotiva e inviabiliza as tentativas de separação interna promovidas pela escola.

Além disso, a ausência de capacitação específica para os funcionários da limpeza, associada à falta de espaços físicos apropriados — agravada pela topografia do terreno —, compromete significativamente o desenvolvimento de práticas sustentáveis.

Apesar disso, destaca-se um dado positivo: tanto os professores quanto os alunos demonstram elevado interesse em participar de projetos e ações voltadas à sustentabilidade, o que representa um potencial motivador para futuras intervenções.

Portanto, torna-se evidente a necessidade urgente de implementar ações estruturadas, que envolvam não apenas melhorias físicas e operacionais, mas também a inserção definitiva da educação ambiental como eixo formativo, transversal e permanente. A adoção de soluções tecnológicas, aliada ao fortalecimento de parcerias com cooperativas de reciclagem, organizações ambientais e o próprio poder público, configura-se como um caminho essencial para transformar os desafios identificados em oportunidades reais de construção de uma cultura sustentável no ambiente escolar.

2.2.3 Análise dos Dados

Os dados coletados e analisados demonstram que, embora haja sinais de conscientização entre alguns membros da comunidade escolar, a gestão dos resíduos sólidos na Escola Estadual Professor Octávio Mourão enfrenta sérias limitações. Fatores como a ausência de programas permanentes de educação ambiental, a falta de espaços adequados para separação e armazenamento dos resíduos – agravada pela topografia elevada do terreno da escola – e a inexistência de um serviço de coleta seletiva eficiente oferecido pela prefeitura comprometem diretamente a efetividade das ações sustentáveis no ambiente escolar.

Observa-se que tanto os professores quanto os alunos demonstram interesse em participar de ações e projetos ambientais, porém, esse interesse não é suficientemente apoiado por infraestrutura, formação continuada ou parcerias institucionais. Soma-se a isso a ausência de capacitação dos funcionários responsáveis pela limpeza, que não receberam orientações formais sobre a separação correta dos resíduos.

A partir desse cenário, torna-se evidente a necessidade de desenvolver intervenções estruturadas, como a criação de espaços físicos adaptados para a separação dos resíduos, a implementação de sistemas de compostagem e parcerias com cooperativas de reciclagem. Além disso, é imprescindível fortalecer a educação ambiental no ambiente escolar, transformando-a em um eixo transversal das práticas pedagógicas e da gestão institucional, de forma a consolidar uma cultura de sustentabilidade na Escola Estadual Professor Octávio Mourão.

Além disso, a pesquisa evidencia a necessidade urgente de promover uma sensibilização mais efetiva da comunidade escolar, estimulando não apenas práticas sustentáveis no ambiente da escola, mas também a extensão dessas práticas para o contexto familiar e comunitário. Portanto, a falta de integração entre a coleta pública e os esforços da escola gera um sentimento de desmotivação, mas também abre espaço para reflexões, ações colaborativas e construção de alternativas viáveis, que possam impactar positivamente tanto o meio ambiente local quanto a formação de uma cultura sustentável entre alunos, professores, funcionários e famílias.

3 CONCLUSÃO

O presente estudo evidencia que a gestão sustentável dos resíduos sólidos no ambiente da Escola Estadual Professor Octávio Mourão enfrenta desafios significativos, que estão diretamente relacionados à falta de infraestrutura adequada, à inexistência de um programa permanente de educação ambiental, à ausência de capacitação dos funcionários e, principalmente, à ineficiência da coleta seletiva no município, que não contempla a separação dos resíduos, mesmo quando realizada internamente pela escola.

Contudo, a análise realizada também revela que há um grande potencial para a transformação dessa realidade, impulsionado pelo interesse e pela disposição da comunidade escolar — especialmente professores e alunos — em participar de projetos e práticas que promovam a sustentabilidade. A superação dos desafios identificados requer um conjunto de ações integradas, que envolvem desde melhorias estruturais e operacionais até o fortalecimento da educação ambiental como eixo transversal e permanente na proposta pedagógica da instituição.

Portanto, este trabalho reforça que, por meio da gestão eficiente dos resíduos sólidos, da implementação de tecnologias socioambientais acessíveis, como sistemas de compostagem e parcerias com cooperativas de reciclagem, e da mobilização da comunidade escolar, é plenamente possível transformar a escola em um agente ativo na preservação ambiental e na formação de cidadãos conscientes, críticos e comprometidos com a sustentabilidade. Dessa forma, a construção de uma cultura ambiental no ambiente escolar deixa de ser um ideal e passa a se configurar como uma necessidade urgente, viável e de responsabilidade coletiva.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, D. D.; GAMA, M. E. A. **Tecnologias digitais e inclusão: desafios e possibilidades na educação contemporânea.** Revista de Educação, Ciência e Cultura, v. 25, n. 1, p. 34-48, 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.305/2010.** Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

DIAS, G. F. **Educação Ambiental: princípios e práticas.** 6.ed. São Paulo: Gaia, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JACOBI, P. R. **Educação ambiental, cidadania e sustentabilidade.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 118, 2003.

LOCATELI, R. S. Desafios da gestão escolar frente à inclusão e às tecnologias no ensino regular. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 27, p. 113-128, 2021.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 5. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

VEIGA, J. E. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI.** Garamond, 2005.

A RELAÇÃO ENTRE O CONCEITO DE EXCELÊNCIA EM ARISTÓTELES E AS MODERNAS TEORIAS DA QUALIDADE: uma investigação conceitual

Marcos Caetano Diniz de Mello¹⁰

Luciano Borges Muniz¹¹

RESUMO

Este artigo investiga a existência de uma conexão intrínseca entre a concepção aristotélica de excelência, centrada no desenvolvimento de virtudes através do hábito e da prática, e as modernas teorias da qualidade, com ênfase na Qualidade Total. Explora-se como os princípios aristotélicos ressoam em modelos contemporâneos como a ISO 9000 e a Gestão da Qualidade de Deming, e como pensadores como Tom Peters expandiram o conceito de excelência para o cenário corporativo atual, especialmente no contexto da Ética Corporativa. Por meio de uma análise conceitual e exemplos práticos, demonstra-se que a persistência na busca pela excelência, inerente à ética aristotélica, é um pilar fundamental para a consecução da Qualidade Total nas organizações, transcendendo meras ferramentas e processos para se manifestar como um modo de Ser e Operar.

Palavras-chave: Excelência Aristotélica. Qualidade Total. Ética Corporativa. Hábito. Prática.

ABSTRACT

This article investigates the existence of an intrinsic connection between the Aristotelian concept of excellence, centered on the development of virtues through habit and practice, and modern quality theories, with an emphasis on Total Quality. The question to be answered is: Is the search for a true Corporate Ethics, which promotes interpersonal relationships in organizations and products of excellence, a multi-millennial journey of humanity or merely an invention of modern times? It explores how Aristotelian principles resonate in contemporary models such as ISO 9000 and Deming's Quality Management, and how thinkers like Tom Peters expanded the concept of excellence to the current corporate landscape, especially in the context of Corporate Ethics. Through a conceptual analysis and practical examples, it is demonstrated that the persistence in the pursuit of excellence, inherent in Aristotelian ethics, is a fundamental pillar for the achievement of Total Quality in organizations, transcending mere tools and processes to manifest as a mode of Being and Operating.

Keywords: Aristotelian Excellence; Total Quality; Corporate Ethics; Habit; Practice; Virtue.

¹⁰ Pós-graduado em MBA Executivo em Gestão de Negócios e Marketing pela faculdade Famart. E-mail: marcoscaetanomello@terra.com.br

¹¹ Professor orientador do estudo e do artigo. Professor dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart, Itaúna-MG. Graduado em História e Mestre em Ciências Sociais.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela Excelência é uma constante na história da humanidade, manifestando-se em diversas esferas da existência, desde a arte e a filosofia até a produção de bens e serviços. No âmbito acadêmico e corporativo, essa busca tem sido formalizada através de diversas teorias e práticas que visam aprimorar processos e resultados. As modernas Teorias da Qualidade, notadamente a Qualidade Total (TQM), a Gestão da Qualidade de Deming e as normas ISO 9000, representam o ápice dessa formalização na era contemporânea. Contudo, seria um equívoco considerar a qualidade como um conceito estritamente moderno. Este artigo propõe uma investigação conceitual que remonta às raízes da filosofia ocidental, especificamente ao pensamento de Aristóteles, para demonstrar que a busca pela excelência é, em essência, uma jornada multimilenar da humanidade em busca de uma Ética que gere relações e produtos com total qualidade. Adicionalmente, buscaremos conectar essa perspectiva atemporal com as visões contemporâneas da excelência empresarial, destacando as contribuições de pensadores como Tom Peters, que redefiniram o que significa ser excelente no dinâmico mundo dos negócios.

Aristóteles, em sua obra seminal *Ética a Nicômaco*, dedicou-se à compreensão da areté¹², comumente traduzida como virtude ou excelência. Para o filósofo estagirista, a excelência não é um ato isolado, mas o resultado de um hábito e da prática contínua. Essa perspectiva da excelência como um estado adquirido e consolidado por meio da repetição de atos virtuosos encontra paralelos surpreendentes com os fundamentos das modernas teorias da qualidade, que preconizam a melhoria contínua e a padronização de processos para alcançar resultados superiores.

Neste trabalho, exploraremos a profunda conexão entre a concepção aristotélica de excelência e os princípios das modernas Teorias da Qualidade, com particular atenção à Qualidade Total e suas implicações para a Ética Corporativa. O objetivo é demonstrar que, embora separadas por milênios, essas duas abordagens compartilham um fundamento comum: a convicção de que a excelência é atingível por meio de um compromisso ético e da persistência na prática correta. Ao longo do artigo,

¹² A tradução de areté como "virtude" é comum, mas "excelência" captura melhor o sentido abrangente aristotélico que se aplica não apenas a aspectos morais, mas também à excelência em habilidades e em qualquer função bem desempenhada.

serão apresentados exemplos que ilustram como os preceitos aristotélicos podem informar e enriquecer a compreensão e a aplicação das teorias da qualidade no contexto empresarial contemporâneo, incorporando também a visão de Tom Peters sobre a excelência como um processo dinâmico e focado no cliente.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A EXCELÊNCIA ARISTOTÉLICA: VIRTUDE COMO HÁBITO E PRÁTICA

Aristóteles (384-322 a.C.), em sua obra *Ética a Nicômaco*, estabelece as bases para uma compreensão profunda da excelência humana. Para ele, o fim último da vida humana é a eudaimonia¹³, muitas vezes traduzida como felicidade, mas que carrega o sentido mais preciso de florescimento humano, viver bem e realizar o próprio potencial. Atingir a eudaimonia não é uma questão de sorte ou prazer momentâneo, mas sim o resultado de uma vida virtuosa.

A virtude, ou areté em grego, para Aristóteles, não é inata. Embora os seres humanos possuem predisposição para a virtude, ela só se desenvolve plenamente através do hábito e da prática repetida. O filósofo compara a aquisição da virtude à aprendizagem de uma arte: assim como nos tornamos construtores construindo, e citaristas tocando cítara, "[...] nos tornamos justos praticando atos justos, temperantes praticando atos temperantes, e corajosos praticando atos corajosos" (Aristóteles, *Ética a Nicômaco*, Livro II, cap. 1).

Essa concepção é crucial. A excelência não é um conhecimento teórico a ser adquirido, mas uma habilidade prática a ser cultivada. Trata-se de um "estado de caráter" (hexis) que nos torna capazes de agir da melhor maneira e de sentir as paixões de forma apropriada. A virtude, portanto, é um meio-termo¹⁴ entre dois extremos viciosos (um por excesso e outro por deficiência). Por exemplo, a coragem é o meio-termo entre a covardia (deficiência) e a temeridade (excesso). A magnanimidade está entre a vaidade e a mesquinhez.

O papel do hábito e da prática é o cerne dessa filosofia da excelência. A repetição de atos virtuosos não apenas nos torna melhores naquilo que fazemos, mas molda

¹³ A eudaimonia aristotélica não é sinônimo de um estado de prazer efêmero, mas de um florescimento da vida humana, um bem-estar completo e duradouro alcançado através da vida virtuosa.

¹⁴ O conceito de "meio-termo" aristotélico não é uma média aritmética, mas um ponto ideal, um "justo meio" que varia de acordo com a situação e o indivíduo, determinado pela razão prática.

nosso caráter, tornando mais fácil e natural a prática da virtude. Um indivíduo que age com justiça repetidamente desenvolve uma disposição para a justiça; um indivíduo que age com honestidade, se torna honesto. Isso implica que a excelência é um processo contínuo de aprimoramento, uma jornada e não um destino final.

No contexto da ética aristotélica, a excelência não se limita ao indivíduo. A vida humana é inerentemente social e política, e as virtudes são cultivadas dentro de uma comunidade. A busca pela eudaimonia individual está intrinsecamente ligada ao bem-estar da pólis. Isso sugere que a excelência, em sua plenitude, também envolve a qualidade das relações e das estruturas sociais.

2.2 FILÓSOFOS PÓS-ARISTOTÉLICOS E O CONCEITO DE EXCELÊNCIA

Apesar de Aristóteles ser uma figura central para o conceito de excelência, a filosofia pós-aristotélica também explorou a ética e a virtude, oferecendo perspectivas que, mesmo diferentes, ressoam com a busca por um modo de vida e operação superior. As escolas do helenismo, como o estoicismo e o epicurismo, surgiram em um contexto de grandes mudanças sociais e políticas, com a queda da pólis grega e a ascensão dos grandes impérios. Nesse cenário, o foco filosófico deslocou-se da política e da vida na comunidade para a vida individual e a busca pela tranquilidade da alma (ataraxia) ou pela ausência de sofrimento (aponi'a).

O estoicismo, fundado por Zenão de Cítio, defendia que a virtude é o único bem verdadeiro e que a felicidade (eudaimonia) é alcançada vivendo de acordo com a natureza, ou seja, de acordo com a razão. Os estóicos enfatizavam a importância do autocontrole, da disciplina e da aceitação do que não se pode mudar. Eles acreditavam que a excelência individual se manifesta na capacidade de manter a serenidade diante das adversidades e de cumprir com o próprio dever, independentemente das circunstâncias. Embora a virtude estóica se concentrasse na autossuficiência e no bem-estar individual, a ideia de agir de forma correta e disciplinada ressoa com a busca por consistência e melhoria contínua nas organizações. A disciplina e a resiliência estóica podem ser vistas como análogas à perseverança necessária para implementar e sustentar um sistema de qualidade, onde a excelência não é um evento, mas um estado de constante vigilância e aprimoramento.

O epicurismo, por sua vez, ensinado por Epicuro, defendia que o objetivo da vida é alcançar o prazer, entendido não como a busca por excessos, mas como a ausência de dor física e de perturbação mental. O prazer para Epicuro está ligado à prudência (phro'nesis) e à moderação. O epicurismo valorizava a amizade e a vida em comunidade, mas em um círculo restrito de indivíduos que compartilhavam os mesmos valores. A excelência, nesse contexto, seria a capacidade de escolher as ações que maximizam a tranquilidade e minimizam o sofrimento. No cenário corporativo, isso poderia ser interpretado como a busca por processos de trabalho que sejam eficientes, que evitem o desperdício (dor) e que promovam um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo (prazer).

Embora a ética epicurista e a estoica se concentrem mais no bem-estar individual, elas reforçam a ideia de que a excelência é um estado cultivado por meio de uma prática deliberada (seja a busca pela razão e pelo dever estoico ou a busca pela moderação epicurista). A persistência na busca pela excelência, inerente à ética aristotélica, continua a ser um pilar fundamental para a consecução da Qualidade Total nas organizações, transcendendo meras ferramentas e processos, para se manifestar como um modo de Ser e Operar.

2.3 AS MODERNAS TEORIAS DA QUALIDADE: A QUALIDADE TOTAL E SEUS FUNDAMENTOS

As modernas Teorias da Qualidade surgiram no século XX, impulsionadas pela necessidade de padronização, eficiência e satisfação do cliente em um cenário de crescente industrialização e concorrência global. Embora com abordagens e ferramentas distintas, conceitos como a Gestão da Qualidade de Deming, a ISO 9000 e, principalmente, a Qualidade Total (TQM) compartilham um objetivo comum: garantir que produtos e serviços atendam ou superem as expectativas, promovendo a melhoria contínua em todos os níveis da organização.

2.3.1 Gestão da qualidade de Deming

W. Edwards Deming (1900-1993) é frequentemente considerado o pai do movimento da qualidade no Japão pós-Segunda Guerra Mundial. Seus 14 pontos para a

gestão e sua ênfase no Ciclo PDCA¹⁵ (Plan-Do-Check-Act) revolucionaram a forma como as empresas abordam a produção. Deming defendia uma filosofia de gestão que prioriza a melhoria contínua, a redução da variação nos processos, o treinamento e o engajamento de todos os colaboradores. Ele acreditava que a maioria dos problemas de qualidade não reside na falha individual do trabalhador, mas sim nos sistemas e processos gerenciados pela alta administração. A prática constante de identificar problemas, planejar soluções, implementá-las e verificar seus resultados (o ciclo PDCA) é central para a sua abordagem, refletindo uma crença na evolução gradual e contínua da qualidade.

2.4 ISO 9.000

A série de normas ISO 9.000, desenvolvida pela Organização Internacional de Normalização (ISO), estabelece requisitos para um sistema de gestão da qualidade. Embora não se proponha a ser um modelo de excelência em si, a ISO 9000 fornece uma estrutura para que as organizações documentem, implementem e mantenham processos eficazes para garantir a qualidade de seus produtos e serviços. A obtenção da certificação ISO 9000 demonstra um compromisso com a padronização e a consistência, elementos essenciais para a confiabilidade. O foco na documentação de procedimentos e na verificação da conformidade sublinha a importância da repetição e da padronização como meio de alcançar resultados consistentes, o que, em si, pode ser visto como uma forma de "prática" institucionalizada.

2.5 QUALIDADE TOTAL (TQM)

A Qualidade Total (TQM) é um conceito mais abrangente, uma filosofia de gestão que busca o sucesso a longo prazo por meio da satisfação do cliente. Ela envolve todos os membros de uma organização em um esforço contínuo para melhorar processos, produtos e serviços. Os princípios da TQM incluem:

- Foco no cliente: A qualidade é definida pela percepção do cliente.
- Envolvimento total da força de trabalho: Todos na organização são responsáveis pela qualidade.

¹⁵ O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) é fundamental para Deming e representa um processo iterativo de melhoria.

- Abordagem baseada em processos: A gestão é vista como um sistema de processos interligados.
- Melhoria contínua: A busca incessante por aperfeiçoamento.
- Tomada de decisão baseada em fatos: Uso de dados e análises para aprimorar processos.
- Comunicação eficaz: Transparência e fluxo de informações em toda a organização.

A TQM, em particular, transcende a mera aplicação de ferramentas e técnicas. Ela exige uma mudança cultural profunda, onde a qualidade se torna parte integrante da mentalidade de cada indivíduo na organização. O compromisso com a melhoria contínua não é apenas um processo, mas uma disposição constante, uma prática diária que perpassa todas as atividades e interações. Esse aspecto é onde a TQM começa a convergir mais explicitamente com a ética aristotélica da excelência.

2.6 CONVERGÊNCIA CONCEITUAL: ARISTÓTELES E A QUALIDADE TOTAL NA ÉTICA CORPORATIVA

A aparente distância temporal e disciplinar entre a filosofia aristotélica e as modernas teorias da qualidade diminui consideravelmente quando se observa a centralidade do hábito e da prática em ambas as abordagens para a consecução da excelência. Argumenta-se que a busca por uma Ética que gere relações e produtos com qualidade total é uma jornada multimilenar da humanidade, cujas raízes podem ser traçadas até o pensamento aristotélico.

2.6.1 A excelência como hábito e a melhoria contínua

Para Aristóteles, a virtude é um hábito adquirido pela repetição de atos. Da mesma forma, na Qualidade Total, a melhoria contínua (Kaizen¹⁶) não é um evento isolado, mas um processo contínuo que se incorpora à cultura organizacional. A persistência na busca por aperfeiçoamento, a identificação e correção de falhas, e a padronização de práticas bem-sucedidas são análogas ao processo de internalização da virtude.

¹⁶ O Kaizen, termo japonês que significa "mudança para melhor", é um pilar da Qualidade Total e da filosofia Lean, representando a melhoria contínua e gradual.

Exemplo Prático 1: Considere uma equipe de desenvolvimento de software em uma empresa que adota os princípios da TQM. Inicialmente, podem ocorrer falhas e bugs. Através de ciclos de feedback, testes rigorosos e retrospectivas (análogas à reflexão sobre as próprias ações na ética aristotélica), a equipe aprende com seus erros e aprimora seus processos de codificação, testes e integração. A prática repetida de um processo de desenvolvimento de alta qualidade, com foco em zero defeitos e satisfação do usuário, gradualmente se torna um hábito da equipe e da organização, levando a uma excelência consistente no produto final e na relação com o cliente. Essa repetição de atos corretos, que leva à virtude da qualidade, é o paralelo direto com a ética aristotélica.

2.6.2 A excelência na perspectiva de Tom Peters

No cenário contemporâneo, a ideia de excelência tem sido fortemente influenciada por autores como Tom Peters. Para Peters, a excelência não é apenas a ausência de falhas ou a conformidade com padrões, mas um estado de constante reinvenção e busca incessante por algo mais. Em suas obras, como "Em Busca da Excelência", Peters destaca que a excelência verdadeira reside na ação, na experimentação e na capacidade de se adaptar rapidamente. Ele argumenta que as organizações excelentes são aquelas que abraçam a mudança, incentivam a inovação e mantêm um foco obsessivo no cliente.

Peters cunhou o termo "bias for action" (orientação para a ação), que se alinha perfeitamente com a ideia aristotélica de que a virtude é forjada na prática. Em vez de se perder em análises intermináveis, as empresas excelentes devem testar, aprender e ajustar-se rapidamente. Ele também enfatiza a importância de "pequenas vitórias", que reforçam a ideia de que a excelência é construída passo a passo, através de um processo contínuo de aprimoramento, similar ao desenvolvimento de hábitos virtuosos. A obsessão pelo cliente é outro pilar da visão de Peters: a excelência é definida pelo valor percebido pelo cliente, e isso exige uma escuta ativa e uma resposta ágil às suas necessidades. Isso ecoa a ideia de que a excelência não é um fim em si, mas um meio para alcançar a satisfação e o florescimento, tanto para a organização quanto para seus stakeholders. Peters, portanto, amplia a concepção de excelência para além da mera qualidade técnica, incluindo a agilidade, a inovação e uma cultura organizacional que valoriza e empodera as pessoas.

2.7 VIRTUDE E ÉTICA CORPORATIVA

A Ética Corporativa, no contexto da Qualidade Total, não se limita ao cumprimento de leis e regulamentos, mas se estende a uma cultura organizacional onde a integridade, a responsabilidade e a transparência são valores intrínsecos. É aqui que a contribuição aristotélica se torna particularmente relevante. As virtudes éticas, como a justiça, a temperança, a coragem e a prudência (sabedoria prática), são pilares para a construção de uma organização verdadeiramente ética e orientada para a qualidade.

Justiça: No contexto corporativo, a justiça se manifesta em relações equitativas com funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade. Uma empresa justa paga salários dignos, trata seus colaboradores com respeito, oferece produtos seguros e transparentes, e cumpre seus compromissos. A prática constante da justiça contribui para a construção de confiança e reputação, elementos cruciais para a qualidade das relações no sentido da Qualidade Total.

Prudência (Phronesis): A prudência, ou sabedoria prática, é a capacidade de deliberar bem sobre o que é bom para a vida humana e de agir de acordo. Na gestão da qualidade, isso se traduz na capacidade de tomar decisões informadas, antecipar riscos, alocar recursos de forma eficiente e adaptar-se a mudanças. Uma gestão prudente evita decisões precipitadas que podem comprometer a qualidade e a sustentabilidade a longo prazo.

Excelência nas Relações: A Qualidade Total enfatiza a importância das relações de confiança e colaboração, tanto internas (entre departamentos e colaboradores) quanto externas (com clientes e fornecedores). A excelência aristotélica nas interações humanas – através da prática de virtudes como a honestidade, a lealdade e a generosidade – cria um ambiente propício para a co-criação de valor e para a entrega de produtos e serviços de alta qualidade. A falta de ética, como a desonestidade ou a falta de transparência, compromete a qualidade da relação e, consequentemente, do produto ou serviço final.

2.7.1 ISO 9000 e a institucionalização da prática

Embora a ISO 9000 seja um sistema de gestão e não uma filosofia ética, ela pode ser vista como um framework para institucionalizar a prática da qualidade. A

exigência de documentação de processos, auditorias e ações corretivas e preventivas incentiva a repetição de comportamentos que visam a conformidade e a melhoria. Se Aristóteles defendia que a virtude é um hábito, a ISO 9000, de certa forma, busca criar o hábito organizacional de seguir procedimentos que levam a resultados consistentes.

Exemplo Prático 2: Uma empresa certificada ISO 9001 deve ter procedimentos documentados para controle de não conformidades. A cada vez que um produto com defeito é identificado, o processo de investigação da causa raiz e a implementação de ações corretivas se tornam uma prática padronizada. Essa repetição do processo de correção e prevenção não apenas resolve o problema pontual, mas, ao longo do tempo, cria uma cultura de vigilância e aprimoramento que reflete a ideia aristotélica de que a excelência é forjada no forno da repetição constante de atos virtuosos (neste caso, atos de correção e melhoria).

2.8 A JORNADA MULTIMILENAR DA EXCELÊNCIA: UMA ÉTICA PARA A QUALIDADE TOTAL

O argumento central deste artigo é que a busca por uma Ética que gere relações e produtos com qualidade total não é uma invenção do século XX, mas sim uma caminhada multimilenar da humanidade. Desde as primeiras preocupações com a produção de ferramentas duráveis ou a construção de moradias seguras, passando pela formalização da virtude na Grécia Antiga, até os complexos sistemas de gestão da qualidade contemporâneos, o fio condutor é a aspiração à excelência.

Aristóteles, ao vincular a excelência à prática e ao hábito, forneceu uma base filosófica atemporal para a compreensão de como se atinge o que é superior. As modernas teorias da qualidade, por sua vez, operacionalizam essa busca, transformando-a em metodologias aplicáveis ao ambiente de negócios. A Qualidade Total, em particular, ao enfatizar o envolvimento de todos e a melhoria contínua, resgata a dimensão ética e cultural da excelência. As contribuições de Tom Peters reforçam essa visão, ao destacar que a excelência corporativa é um processo contínuo de inovação, agilidade e foco no cliente, permeado por uma cultura de ação e experimentação.

No âmbito da Ética Corporativa, essa conexão é ainda mais palpável. Uma empresa que busca a Qualidade Total de forma genuína não pode se limitar a implementar ferramentas e certificações; ela precisa cultivar uma cultura onde a honestidade, a

responsabilidade, o respeito e a busca incessante pelo aprimoramento se tornem hábitos para cada colaborador. Quando a ética da excelência se enraíza no caráter dos indivíduos e se manifesta nas práticas diárias da organização, a Qualidade Total deixa de ser um objetivo externo e se torna uma manifestação natural do modo de ser e operar da empresa.

Exemplo Prático 3: Uma empresa de serviços financeiros que adota a TQM e se pauta pelos princípios da ética aristotélica e da excelência de Tom Peters não se preocupa apenas em ter seus processos certificados pela ISO 9000. Ela se dedica a cultivar a virtude da integridade em seus colaboradores. Isso se manifesta em treinamento contínuo sobre ética, em políticas transparentes de remuneração e comunicação, e na promoção de uma cultura onde o erro é uma oportunidade de aprendizado e não de punição. A prática diária de agir com integridade, de colocar o interesse do cliente em primeiro lugar e de buscar soluções justas para problemas complexos, torna-se um hábito da organização. O resultado é não apenas a entrega de serviços financeiros "sem defeitos", mas a construção de uma relação de confiança duradoura com os clientes, que percebem a "qualidade total" não apenas nos resultados, mas na forma como a empresa opera, refletindo uma ética organizacional de excelência. Essa abordagem dinâmica e orientada para a ação, como defendido por Peters, impulsiona a organização a ir além da mera conformidade, buscando surpreender e encantar o cliente.

Essa perspectiva multimilenar da excelência nos lembra que a qualidade não é apenas sobre o "o quê" (o produto ou serviço), mas intrinsecamente sobre o "como" (o processo e as relações). O "como" é moldado pelo caráter, e o caráter, como Aristóteles nos ensinou, é forjado pelo hábito e pela prática, enquanto Tom Peters nos lembra que essa prática deve ser ágil, inovadora e centrada no cliente.

3 CONCLUSÃO

A investigação conceitual empreendida neste artigo revela uma profunda e significativa interconexão entre a concepção aristotélica de excelência e as modernas teorias da qualidade, em especial a Qualidade Total. Longe de serem conceitos desconectados no tempo, a areté aristotélica e a busca pela qualidade total compartilham um fundamento comum: a convicção de que a excelência é o resultado de um processo contínuo de aprimoramento, forjado pelo hábito e pela prática consistente.

Aristóteles nos legou a compreensão de que a virtude não é inata, mas um estado de caráter adquirido pela repetição de atos corretos. Essa ideia ressoa fortemente nos pilares da Qualidade Total, que preconizam a melhoria contínua e o envolvimento de todos os membros da organização em um esforço persistente para aprimorar processos, produtos e serviços. A ISO 9000, por sua vez, pode ser vista como uma ferramenta que institucionaliza essa busca pela consistência e padronização, criando um framework para a prática sistemática da qualidade. A Gestão da Qualidade de Deming, com seu ciclo PDCA, exemplifica a aplicação prática e contínua do aprendizado e da correção, elementos inerentes ao desenvolvimento de qualquer excelência, seja ela moral ou operacional.

As ideias de Tom Peters, um dos mais influentes pensadores da gestão moderna, complementam essa visão ao enfatizar que a excelência nas organizações contemporâneas é um empreendimento dinâmico e disruptivo. Para Peters, a excelência transcende a conformidade e a eficiência; ela exige uma "orientação para a ação", uma "obsessão pelo cliente" e uma cultura que celebra a experimentação e a inovação. Sua perspectiva reforça que a excelência é um processo contínuo de adaptação e reinvenção, impulsionado pela paixão e pelo compromisso individual e coletivo.

No campo da Ética Corporativa, a convergência é ainda mais evidente. Uma organização que almeja a Qualidade Total de forma genuína não pode se limitar a aspectos técnicos; ela precisa cultivar um ambiente onde as virtudes éticas, como a justiça, a prudência e a integridade, sejam valorizadas e praticadas constantemente. Quando a excelência se torna um hábito enraizado na cultura corporativa – manifestando-se na forma como as decisões são tomadas, como os colaboradores são tratados e como os clientes são atendidos –, a qualidade total transcende a dimensão operacional para se tornar uma expressão da própria identidade ética da empresa.

Portanto, respondendo de forma cabal à pergunta central deste artigo, sim, a busca por uma Ética que gere relações e produtos com qualidade total é, de fato, uma caminhada multimilenar da humanidade. Desde as mais antigas civilizações até a era da indústria 4.0, a aspiração por fazer bem, fazer o melhor e fazer com retidão tem impulsionado o desenvolvimento humano. As modernas teorias da qualidade, ao se basearem implicitamente na primazia do hábito e da prática para a consecução da excelência, demonstram a perene relevância do pensamento aristotélico para a gestão contemporânea. Para os acadêmicos de Administração, compreender essa continuidade

conceitual não apenas enriquece a análise das teorias da qualidade, mas também sublinha a indispensável dimensão ética em qualquer empreendimento que busque a verdadeira e duradoura Excelência.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução de Antonio de Castro Caeiro. São Paulo: Atlas, 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. 10. ed. Nova Lima: INDG, 2004.

DEMING, W. E. **Saia da crise: quatorze lições definitivas para o controle de qualidade**. Tradução de M. S. Loureiro. São Paulo: Futura, 2003.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**. Tradução de Leneide Duarte Leite. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

HADOT, Pierre. **A filosofia como modo de vida**. Tradução de Flávio R. Kothe. São Paulo: É Realizações, 2017.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total: À Maneira Japonesa**. Tradução de Teresa Matsuo. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

JURAN, Joseph M.; DEFEO, Joseph A. **Fundamentos da qualidade para líderes**. Tradução de Ronald Saraiva de Menezes; revisão técnica de Altair Flamarion Klippel. Porto Alegre: Bookman, 2015.

LONGO, Domingos. **A Ética da Virtude e as Teorias da Qualidade**. Anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Engenharia de Produção, v. 39, n. 1, p. 1-15, 2019.

MARCUS AURELIUS. **Meditações**. Tradução de J. C. A. Gouveia. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

MONTANARI, Guilherme; VASCONCELOS, Ricardo C. **A Ética da Virtude de Aristóteles e suas Contribuições para a Ética nos Negócios**. Revista Organizações em Contexto, v. 14, n. 28, p. 305-326, jul./dez. 2018.

PETERS, Tom; WATERMAN JR., Robert H. **Vencendo a crise: lições das melhores empresas americanas**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

PORTO, Marilda. **Gestão da Qualidade Total: Uma Abordagem Contextualizada**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, Eugênio. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Abordagens e Modelos**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 4, n. 1, p. 11-25, jan./jun. 2005.

SÊNECA. **Sobre a brevidade da vida.** Tradução de José Roberto O'Shea. São Paulo: L&PM Editores, 2014.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende.** 2a. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.

A REENCARNAÇÃO ENQUANTO TEMA PSICANALÍTICO: um estudo teórico-bibliográfico sobre o manejo e sua aplicação clínica no setting analítico

Luiz Eduardo Ribeiro¹⁷

Aracele Maria de Souza¹⁸

RESUMO

Este artigo examina a reencarnação como uma hipótese interpretativa na psicanálise, distinguindo-a da crença religiosa. Ele a postula como uma estrutura simbólica capaz de elucidar padrões emocionais repetitivos, traumas e sintomas que carecem de explicação biográfica convencional. O trabalho é fundamentado em pesquisa bibliográfica e teórica, baseando-se nas contribuições de autores como Kwitko, Weiss, Woolger e Stevenson. As observações clínicas desses autores evidenciam o surgimento espontâneo de conteúdos inconscientes ligados a vidas passadas. O estudo sugere que tais memórias — sejam elas simbólicas, arquetípicas ou subjetivamente percebidas como fatos — podem ser integradas ao ambiente clínico. Essa integração exige rigor ético, neutralidade técnica e escuta expandida. Além disso, o artigo explora como a inclusão da reencarnação aprimora a prática psicanalítica, proporcionando um acesso mais profundo a camadas da subjetividade frequentemente não abordadas pela psicodinâmica convencional. Conclui-se que a integração simbólica da reencarnação no trabalho psicanalítico oferece uma ferramenta válida para a elaboração psíquica e a reorganização do self, particularmente em casos de sofrimento psicológico persistente.

Palavras-chave: Psicanálise. Reencarnação. Inconsciente simbólico. Personalidade congênita.

ABSTRACT

This article examines reincarnation as an interpretive hypothesis within psychoanalysis, distinct from religious belief. It posits reincarnation as a symbolic structure capable of elucidating repetitive emotional patterns, traumas, and symptoms that lack conventional biographical explanation. The work is grounded in bibliographic and theoretical research, drawing upon the contributions of authors such as Kwitko, Weiss, Woolger, and Stevenson. Their clinical observations highlight the spontaneous emergence of unconscious content linked to past lives. The study suggests that such memories — whether understood as symbolic, archetypal, or subjectively perceived as factual — can be integrated into the clinical setting. This integration requires ethical rigor, technical neutrality, and expanded listening. Furthermore, the article explores how the inclusion of reincarnation enhances psychoanalytic practice by providing deeper access to layers of subjectivity often unaddressed by conventional psychodynamics. It concludes that the symbolic integration of reincarnation into psychoanalytic work offers a valid tool for psychic elaboration and self-reorganization, particularly in cases of persistent psychological suffering.

¹⁷Pós-graduado em Psicanálise pela Faculdade Famart. E-mail: ribeiro.luizeduardo@gmail.com

¹⁸Professora orientadora do estudo e do artigo. Professora dos cursos de Graduação e Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart, Itaúna-MG. Mestra e Doutora em Ciências.

Keywords: Psychoanalysis; Reincarnation; Symbolic unconscious; Innate personality traits.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo geral analisar a reencarnação como hipótese interpretativa dentro da psicanálise, investigando sua função simbólica e terapêutica no manejo clínico de conteúdos psíquicos que escapam à lógica biográfica tradicional. Partindo do pressuposto de que certos traumas, fobias e padrões emocionais recorrentes não encontram explicação satisfatória nos eventos da vida atual, levanta-se a seguinte questão: seria possível que o inconsciente abrigasse experiências associadas a outras existências, sob forma de narrativas simbólicas e arquetípicas, que interferem na estruturação psíquica do sujeito?

Essa problematização surge a partir de observações clínicas e contribuições teóricas de autores como Kwitko (2008), Weiss (2004), Woolger (1990) e Stevenson (1971), que identificaram, em diferentes contextos, a emergência espontânea de lembranças associadas a vidas anteriores como elementos significativos na elaboração do sofrimento psíquico. Tais vivências, quando compreendidas como expressões simbólicas do inconsciente, podem enriquecer o processo analítico, mesmo sem comprovação factual de sua veracidade.

A presente pesquisa é de natureza teórica e bibliográfica, centrada na análise de autores que discutem o tema da reencarnação em contexto clínico. A abordagem permite refletir sobre os limites e as possibilidades de uma escuta psicanalítica ampliada, sensível às múltiplas camadas da subjetividade humana. Justifica-se por sua contribuição à ampliação do campo psicanalítico diante de novas formas de sofrimento e narrativa que não se explicam apenas pela biografia atual.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA REENCARNAÇÃO

A reencarnação — definida como a continuidade da alma em múltiplas existências — está presente em tradições como Hinduísmo e Budismo, que a vinculam ao ciclo de Samsara (vida, morte e renascimento) (WOOLGER, 2004), e na atualidade é estudada com profundidade pelo Espiritismo de Allan Kardec (2022) e outros autores

espíritas subsequentes. Na psicanálise contemporânea, ela pode ser entendida tanto como um símbolo psíquico projetado pelo inconsciente quanto como um conteúdo inconsciente potencialmente real, emergindo em padrões repetitivos, traumas inexplicáveis e sintomas sem causa demonstrável (WOOLGER, 1990).

2.1.1 Perspectiva Empírica e Psicoterapêutica

Ian Stevenson (1971) conduziu análises metodológicas, publicando casos de crianças que relatavam memórias espontâneas de vidas passadas, com evidências como marcas de nascença correspondentes. Weiss (2004) relata casos em que memórias emergentes durante regressão hipnótica influenciaram positivamente o quadro emocional dos pacientes, sugerindo que essas imagens, mesmo sem confirmação objetiva, podem ter valor terapêutico.

2.1.2 Contribuição de Woolger e Jung

Roger J. Woolger, psicoterapeuta junguiano, argumenta que experiências de regressão a vidas passadas utilizam técnicas como imaginação ativa, hipnose e psicodrama, aprofundando a psique além da infância. Ele sugere que, independentemente da autenticidade histórica, a ativação simbólica da “memória da alma” pode proporcionar liberação emocional terapêutica. Sua abordagem amplia a noção junguiana de inconsciente coletivo, conectando-a a traumas supra históricos. (WOOLGER, 1990), (JUNG, 2008).

2.1.3 Psicoterapia Reencarnacionista: Kwitko e Personalidade Congênita

Mauro Kwitko (2020, 2008), médico e fundador da Psicoterapia Reencarnacionista, introduziu o conceito de “personalidade congênita” — traços inatos vinculados a padrões emocionais e comportamentais persistentes entre encarnações. Essa abordagem propõe que traumas aparentemente não explicáveis na infância podem ser expressões de experiências passadas e podem ser trabalhadas terapêutica e eticamente por meio da regressão guiada.

2.1.4 Reencarnação e o Campo da Psicologia

O conceito de reencarnação encontrou certa ressonância nas formulações teóricas de Carl Gustav Jung, particularmente na ideia do inconsciente coletivo e dos

arquétipos, que representam padrões universais e atemporais da psique humana. Jung (2008, 2012) não abordou diretamente a reencarnação como fato, mas sugeriu que os conteúdos arquetípicos poderiam incluir lembranças ou imagens associadas a outras vidas, considerando-os expressões simbólicas da totalidade do ser.

Entretanto, no decorrer do século XX, com a ascensão da psicologia empírica e comportamental, esse tipo de abordagem foi marginalizado. A psicologia comportamental, representada por autores como John B. Watson (1973) e B.F. Skinner (2003), rejeitou qualquer especulação metafísica ou subjetiva, concentrando-se exclusivamente em comportamentos observáveis e mensuráveis. Esse paradigma deslocou temas como a alma, a espiritualidade e a reencarnação para fora do campo científico convencional.

Mesmo na psicanálise, Sigmund Freud (2010, 2011) optou por um modelo centrado no inconsciente pessoal, fundamentado em experiências infantis reprimidas, sonhos e instintos sexuais e agressivos. A reencarnação, nessa perspectiva, foi relegada ao campo das fantasias religiosas ou à mitologia, não sendo tratada como hipótese clínica relevante.

Foi apenas com o surgimento das psicologias humanista e transpessoal, a partir das décadas de 1960 e 1970, que houve uma revalorização de aspectos subjetivos, espirituais e existenciais na prática clínica. Autores como Abraham Maslow (1999) e Stanislav Grof (1988) passaram a explorar temas como consciência ampliada, experiências místicas e regressão a vidas passadas como formas legítimas de investigar a psique. Essa guinada permitiu que conceitos como o de reencarnação voltassem a ser considerados, não apenas como crenças culturais, mas como estruturas simbólicas potentes dentro do trabalho terapêutico.

Nas décadas recentes, a terapia de vidas passadas emergiu como abordagem alternativa, defendida e aplicada por autores como Brian Weiss (2004), Roger Woolger (1990), Ian Stevenson (1974) e Mauro Kwitko (2008). Essas práticas envolvem a regressão consciente ou guiada a experiências que os pacientes relatam como pertencentes a outras existências — memórias que, independentemente de sua veracidade literal, apresentam forte carga simbólica e transformadora.

Apesar das críticas — especialmente sobre a possibilidade de falsificação de memórias por sugestão hipnótica ou confabulação — os defensores dessas abordagens argumentam que, quando conduzidas com ética e discernimento clínico, essas experiências

podem promover transformações clínicas relevantes. Isso ocorre especialmente em contextos em que a narrativa subjetiva, o simbolismo inconsciente e a dimensão existencial da psique são valorizadas como parte do processo de cura (GROF, 1988; SUHET, 2017).

2.1.5 Conceitos Fundamentais da Psicanálise

A psicanálise, desde sua fundação por Sigmund Freud, estrutura-se sobre pilares como o inconsciente, a transferência e a resistência. O inconsciente é compreendido como um repositório de desejos reprimidos, memórias esquecidas e pulsões recalçadas, que se manifestam indiretamente por meio de sonhos, sintomas e atos falhos (FREUD, 2010). Esses conteúdos, ao escaparem da censura da consciência, oferecem material para a elaboração clínica.

A transferência, por sua vez, é entendida como a repetição de padrões emocionais antigos projetados sobre o analista, permitindo que experiências passadas sejam revividas no aqui-e-agora do setting terapêutico. Freud (2011) argumenta que “a transferência cria uma nova edição das pulsões antigas, mas com uma pessoa diferente” (p. 35), tornando-se uma ferramenta privilegiada de análise. Já a resistência representa os mecanismos de defesa que o sujeito ergue para evitar o contato com conteúdos inconscientes dolorosos ou ameaçadores, podendo se manifestar como esquiva, negação ou interrupção do fluxo associativo.

Quando a hipótese reencarnacionista é incluída no campo analítico, esses conceitos assumem novas camadas interpretativas. A transferência pode englobar projeções relacionadas a figuras arquetípicas e simbólicas de vidas passadas, como já proposto por Woolger (1990), enquanto a resistência pode intensificar-se diante de conteúdos que desafiam o referencial racional do paciente. Nesse contexto, o manejo do elemento simbólico torna-se central. O analista é convocado a manter uma escuta ética, neutra e ampliada, capaz de acolher narrativas que emergem do inconsciente como imagens psíquicas relevantes — independentemente de sua veracidade histórica.

2.1.6 Integração com a Reencarnação

A proposta é integrar psicanálise e reencarnação para expandir os postulados freudianos e junguianos. A ideia é reconhecer que o inconsciente pode conter registros simbólicos que transcendem a biografia atual do paciente. A reencarnação, neste contexto,

não é vista como um fato objetivo, mas sim como uma estrutura simbólica que organiza a psique, atuando como um catalisador para a transformação clínica.

Jung (2012), ao conceituar o inconsciente coletivo e os arquétipos, abriu espaço para que conteúdos psíquicos atemporais fossem incorporados ao processo de individuação. Suhet (2017) reforça esse ponto ao afirmar que “a reencarnação pode representar um eixo de significação psíquica profunda, ligado ao passado e presente através de símbolos universais” (p. 102). Assim, ao considerar traumas, padrões emocionais e conflitos que não se explicam unicamente pela história de vida atual, o terapeuta amplia o campo interpretativo para abarcar dinâmicas transgeracionais e possivelmente transvidas.

Essa integração fortalece o processo terapêutico, focando na reconstrução do self e resgatando fragmentos psíquicos de diversas "camadas de existência". Assim, experiências não verificáveis se mostram clinicamente eficazes, oferecendo uma estrutura de sentido que facilita a elaboração simbólica e a transformação terapêutica através de narrativas que transcendem tempo e identidade.

2.2 PSICOTERAPIA REENCARNACIONISTA

A Psicoterapia Reencarnacionista configura-se como uma abordagem terapêutica inovadora que busca integrar os princípios da reencarnação à prática clínica. Fundamentada na ideia de que traumas, fobias e padrões comportamentais resistentes podem ter origem em vivências de encarnações anteriores, essa linha propõe o acesso a esses conteúdos por meio de vias inconscientes, como sonhos, imagens simbólicas e memórias espontâneas (KWITKO, 2008; WEISS, 2004).

2.2.1 Definição e Princípios

A abordagem parte da concepção de que a alma ou consciência se manifesta em múltiplas vidas, trazendo consigo elementos psíquicos que moldam a atual personalidade do indivíduo. Entre esses elementos, destacam-se fobias sem causa aparente, vínculos afetivos inexplicáveis e comportamentos repetitivos (KWITKO, 2008).

Segundo Mauro Kwitko, criador da Psicoterapia Reencarnacionista, esses padrões são expressões daquilo que ele denomina “personalidade congênita” — um conjunto de traços herdados de vidas anteriores, que influenciam a vida desde a infância e

podem ser ressignificados por meio da regressão consciente e da chamada "reforma íntima" (KWITKO, 2010). Essa reforma, por sua vez, constitui um processo terapêutico contínuo e ético que visa a elevação da consciência, promovendo a integração entre o eu-personalidade e o eu-espiritual.

Casos clínicos apresentados por autores como Weiss (2004) reforçam a hipótese de que memórias associadas a vidas passadas influenciam o psiquismo atual, como será discutido na seção 5.

2.2.2 Desenvolvimento da Terapia

O processo terapêutico inicia-se pela criação de um ambiente seguro, no qual o paciente se sinta à vontade para acessar memórias e emoções profundas, inclusive aquelas que aparentam não pertencer à sua história de vida atual. Situações como déjà-vus, sonhos recorrentes e reações desproporcionais a certos estímulos são frequentemente tratados como possíveis manifestações de conteúdos reencarnacionistas (KWITKO, 2008; WOOLGER, 1990).

As técnicas utilizadas incluem regressão consciente (sem hipnose), visualizações dirigidas, imaginação ativa e livre associação, sempre com apoio na análise simbólica e transferencial. O terapeuta atua como facilitador, ajudando o paciente a interpretar os símbolos emergentes, distinguir entre fantasia e memória simbólica e reformular padrões psíquicos repetitivos (WEISS, 2004; WOOLGER, 1990).

2.2.3 Resultados e Eficácia Clínica

Embora frequentemente criticada por setores da psicologia tradicional, a Psicoterapia Reencarnacionista apresenta, segundo seus propositores, resultados consistentes no alívio de transtornos como fobias, crises de pânico, dores psicossomáticas e sintomas ansiosos. Weiss (2004) destaca que “Catherine sabia detalhes que não poderiam ser fantasia”, e que esse contato com memórias simbólicas ou arquetípicas provocou uma profunda transformação terapêutica.

Para Kwitko (2010), a eficácia da abordagem reside no fato de que ela transcende o sintoma e alcança o campo da alma, permitindo ao paciente relembrar, compreender e reprogramar padrões que se estendem para além da vida atual. O objetivo

não é apenas curar o sofrimento imediato, mas promover uma reforma íntima que amplie a consciência e aproxime o sujeito de sua essência espiritual.

2.2.4 Ética e Riscos

A prática terapêutica com enfoque reencarnacionista exige um rigor ético fundamental. O terapeuta deve esclarecer ao paciente o caráter simbólico e subjetivo das lembranças acessadas, evitando qualquer tipo de sugestão, indução ou dogmatismo (WOOLGER, 1990; KWITKO, 2008). É imprescindível respeitar os limites da experiência de cada indivíduo, garantindo que o processo seja seguro, humanizado e conduzido com escuta clínica apurada.

Além disso, o uso dessa abordagem deve ser acompanhado por supervisão constante e aprofundamento teórico, para que as interpretações realizadas se mantenham no campo simbólico e terapêutico, evitando riscos de distorções ou falsas memórias (FIORINI, 2007).

2.3 MANEJO NO AMBIENTE TERAPÊUTICO

A inclusão da reencarnação no setting psicanalítico requer um manejo técnico e ético que respeite a complexidade do fenômeno e as singularidades subjetivas do paciente. Longe de funcionar como hipótese metafísica, a reencarnação é tratada como um elemento narrativo com valor simbólico e terapêutico, especialmente em abordagens como a Psicoterapia Reencarnacionista (KWITKO, 2008) e nas práticas de regressão terapêutica inspiradas por Weiss, Woolger e Wambach (WEISS, 2004; WOOLGER, 1990; WAMBACH, 1988).

2.3.1 Criação de Espaço Seguro e Postura Neutra

O terapeuta deve estabelecer um ambiente acolhedor, livre de julgamentos, no qual o paciente possa compartilhar espontaneamente conteúdos que considere vinculados a vidas passadas. Woolger (1990) observa que “as imagens emergentes em regressão podem não ser literalmente verdadeiras, mas são sempre psicologicamente significativas” (p. 33). Assim, o papel do terapeuta é não afirmar nem negar, mas acompanhar simbolicamente a experiência do paciente.

Essa neutralidade técnica é essencial para garantir que o campo analítico preserve sua função projetiva e reflexiva. Kwitko (2008) reforça que “não se trata de convencer o paciente de que aquilo é real, mas de ajudá-lo a compreender por que seu inconsciente quer que ele veja aquilo”.

2.3.2 Dinâmica Transferencial e Integração Narrativa

Na escuta clínica, o conteúdo de possíveis vidas anteriores podem surgir como expressão simbólica dentro da transferência, remetendo o paciente a vínculos arcaicos ou experiências primordiais. Segundo Weiss (2004), durante sessões com sua paciente Catherine, emoções profundas emergiram associadas a figuras de outras épocas, o que levou a uma reinterpretação de padrões de apego e medo.

Nesse sentido, o terapeuta atua como tradutor da narrativa interna do paciente, fazendo pontes entre os conteúdos emergentes e sua biografia atual. Como destaca Suhret (2017), a reencarnação pode funcionar como “um operador clínico de elaboração psíquica, ainda que dentro do campo simbólico-arquetípico” (p. 89).

2.3.3 Perspectivas Psicanalíticas

A psicanálise contemporânea, especialmente em seus desdobramentos junguianos e pós-freudianos, reconhece que o inconsciente pode conter experiências transgeracionais e conteúdos simbólicos que transcendem a história pessoal. Jung (2012) chamou atenção para o inconsciente coletivo como “reservatório de imagens primordiais da humanidade” — o que se aproxima da noção de arquétipos reencarnacionistas.

A livre associação, nesse contexto, é adaptada para dar espaço à emergência de imagens e sensações ligadas a outras vidas, não como fatos objetivos, mas como estruturas de sentido interno (WOOLGER, 1990; SUHET, 2004). Assim, a escuta clínica se desloca da busca da verdade histórica para a compreensão dos sentidos subjetivos dessas memórias, favorecendo a elaboração e integração psíquica.

2.3.4 Métodos de Intervenção

Regressão Terapêutica: Mauro Kwitko propõe a regressão consciente, sem hipnose, como principal ferramenta para acessar a memória espiritual do paciente. Ele descreve o método como “uma investigação do inconsciente, onde o mentor espiritual

conduz o paciente a cenas que precisam ser revistas e compreendidas para sua evolução” (KWITKO, 2008, p. 47). O foco está em resgatar a versão do espírito sobre a própria história, não apenas aliviar sintomas.

Imaginação Guiada: A imaginação ativa, conforme Jung (2008) já propunha, é utilizada para explorar conteúdos simbólicos do inconsciente. Woolger (1990) emprega essa técnica para acessar imagens de vidas anteriores, destacando que “os conteúdos emergem como sonhos conscientes que se estruturam em narrativas completas” (p. 59), facilitando a simbolização de traumas e experiências não elaboradas.

2.3.5 Ética, Autoconsciência e Supervisão

O terapeuta que trabalha com conteúdo reencarnacionista deve explicitar ao paciente o caráter hipotético e simbólico dessas vivências, evitando confundir imaginação guiada com verdades literais. Kwitko (2008) alerta que “o terapeuta não deve dizer ao paciente o que aconteceu em sua vida passada, mas sim ajudá-lo a descobrir por si mesmo” (p. 72).

Além disso, é indispensável que o profissional mantenha autoconsciência clínica e supervisão contínua, para prevenir distorções transferenciais, riscos de sugestão e uso indevido do discurso espiritual no tratamento. Como observa Fiorini (2007), “a supervisão ajuda o terapeuta a sustentar a tensão entre ciência e espiritualidade sem perder a função clínica do discurso”. A formação contínua, grupos de estudo e supervisão colaborativa são meios essenciais para manter a qualidade e integridade dessa prática.

2.4 ESTUDOS DE CASOS BIBLIOGRÁFICOS

A abordagem da reencarnação na clínica psicanalítica ganha densidade por meio da análise de estudos de caso, que revelam aspectos sutis e profundos da psique humana. Relatos de memórias pré-natais, traumas sem causa evidente, fobias inexplicáveis e padrões emocionais recorrentes desafiam as interpretações tradicionais da psicodinâmica e exigem, por parte do terapeuta, uma escuta aberta, ética e livre de julgamentos (WOOLGER, 1990; WEISS, 2004).

2.4.1 Análise de Casos Concretos

Um dos marcos inaugurais deste campo é a obra do psiquiatra Ian Stevenson, que documentou sistematicamente vinte casos de crianças que relatam memórias espontâneas de vidas passadas. Seus estudos envolveram entrevistas com testemunhas, verificação de dados históricos e análise de marcas de nascença compatíveis com ferimentos fatais das supostas vidas anteriores (STEVENSON, 1974). Em muitos desses casos, as crianças apresentavam comportamentos e conhecimentos incompatíveis com seu ambiente cultural, levantando questões sobre a origem dessas informações.

Stevenson observou padrões recorrentes, como “aversão a certos lugares ou objetos, fobias precoces, e habilidades específicas não ensinadas” (STEVENSON, 1974, p. 25). Para o autor, essas evidências são “sugestivas, mas não conclusivas”, devendo ser tratadas com rigor e cautela.

Complementando esse panorama, o psiquiatra Brian Weiss narra em *Muitas Vidas, Muitos Mestres* (2004) o caso da paciente “Catherine”, que, sob hipnose leve, acessou lembranças vívidas de vidas passadas em culturas e épocas distintas. A verificação histórica de alguns detalhes reforçou a plausibilidade simbólica das memórias. Weiss relata que “as experiências reencarnatórias de Catherine causaram uma transformação significativa em sua personalidade, reduzindo sintomas crônicos de ansiedade, medos e padrões compulsivos” (WEISS, 2004, p. 64).

Esses estudos indicam que memórias de vidas passadas, mesmo simbólicas, podem ser usadas na terapia para a elaboração psíquica, expandindo o acesso ao inconsciente.

2.4.2 Discussão dos Resultados

A análise desses casos revela diversas implicações clínicas e teóricas:

Continuidade simbólica da psique: vivências reencarnacionistas podem representar conteúdos reprimidos, estruturados como narrativas simbólicas de traumas, medos ou conflitos não resolvidos, funcionando como um tipo de projeção do inconsciente (WOOLGER, 1990).

Transformação terapêutica: Weiss (2004) destaca que o contato com essas memórias pode provocar uma ressignificação existencial profunda, promovendo um senso renovado de propósito, identidade e integração do self.

Desafios metodológicos: Críticas à abordagem apontam para riscos de falsas memórias induzidas, criptomnésia (lembranças inconscientes de informações lidas ou ouvidas) ou efeitos da sugestão terapêutica. Stevenson (1974), ciente dessas limitações, defendia uma abordagem científica e imparcial, ressaltando que os dados eram “sugestivos, e não provas definitivas de reencarnação”.

2.4.3 Reflexões Clínicas

Esses casos convidam à reflexão sobre os limites e potencialidades do setting psicanalítico. A inclusão de conteúdos reencarnacionistas exige:

- Postura neutra e ética: o terapeuta não deve confirmar nem negar a veracidade literal das memórias, mas acolher a narrativa como expressão válida da subjetividade;
- Rigor técnico: é necessário documentar cuidadosamente os relatos, mantendo um olhar clínico que diferencie elaboração simbólica de sugestionabilidade;
- Sensibilidade simbólica: mesmo quando não se confirmam empiricamente, essas vivências podem operar transformações significativas no paciente — catalisando mudanças emocionais e cognitivas (SUHET, 2017).

2.4.4 Contribuição para a Psicanálise

A partir desses estudos, torna-se possível pensar o inconsciente como uma instância que transcende a história pessoal e inclui conteúdos coletivos, arquetípicos ou até trans históricos, em consonância com a concepção junguiana do inconsciente coletivo (JUNG, 2012). A integração de narrativas reencarnacionistas à escuta analítica amplia o campo da clínica, favorecendo o acolhimento de experiências subjetivas profundas e o acesso a dimensões ainda não contempladas pela psicanálise clássica.

Para Woolger (1990), “as memórias de vidas passadas operam como metáforas vivas que ajudam o paciente a reconstituir partes esquecidas do seu psiquismo” (p. 41). Portanto, mesmo sob uma abordagem simbólica, sua utilização clínica pode enriquecer o trabalho terapêutico, promovendo alívio psíquico e reconexão com dimensões ampliadas do self.

2.5 REVISÃO DE LITERATURA CONTEXTUAL

Esta revisão busca fundamentar a reencarnação como tema psicanalítico, unindo autores da psicologia e espiritualidade. O objetivo é integrar essas contribuições na prática clínica de forma simbólica, investigativa e metodologicamente consciente.

2.5.1 Obra de Dário B.T. Silva

O psicólogo D.B.T. Silva, em *Terapia das Vidas Passadas: Reencarnação e Ciência* (1985), apresenta uma abordagem integrativa entre psicologia profunda e experiências de regressão. Silva propõe que traumas e sintomas emocionais inexplicáveis na vida atual podem estar vinculados a episódios vividos em existências anteriores, mesmo que acessados de forma simbólica. Segundo ele, “as lembranças de vidas passadas são caminhos legítimos para acessar conteúdos inconscientes profundos e promover reorganizações do self” (SILVA, 1985, p. 198).

Sua proposta inclui o uso terapêutico de estados de transe e regressão, articulando evidências clínicas e hipóteses psicanalíticas que ampliam a noção de inconsciente. Ao integrar esses elementos à escuta clínica, Silva contribui para uma expansão do campo psicanalítico em direção ao que ele chama de "biografia transcendental".

2.5.2 Pesquisas de Ian Stevenson

Ian Stevenson (1974) documentou casos em que crianças relataram memórias de vidas passadas com surpreendente precisão, envolvendo comportamentos, habilidades e marcas físicas correspondentes. Sua abordagem científica evitava dogmatismos e propunha que esses relatos fossem tratados como dados sugestivos, mas não conclusivos.

Essas pesquisas abriram novas possibilidades interpretativas para conteúdos inconscientes que, embora muitas vezes classificados como fantasiosos, se repetem em diversos contextos culturais. Stevenson mantinha rigor metodológico, evitando afirmações dogmáticas e defendendo uma postura científica aberta ao inusitado.

2.5.3 Teorias de Fernanda Suhet

A psicóloga Fernanda Suhet propõe uma leitura psicanalítica da reencarnação baseada em arquétipos e simbologias coletivas. Em *Arquétipos, Psicanálise e*

Reencarnação (2004) e *Teoria da Reencarnação na Visão Psicanalítica* (2017), ela articula conceitos junguianos ao campo espiritual, entendendo as memórias reencarnacionistas como formações do inconsciente simbólico, mais do que eventos literais.

Para Suhet (2017, p. 111), “a reencarnação pode ser vista como um dispositivo psíquico de elaboração existencial, em que o passado simbólico do sujeito é reeditado como narrativa integradora de sentido”. Sua obra contribui para deslocar o foco da comprovação objetiva para a função terapêutica dessas vivências, em consonância com o paradigma da psicanálise ampliada.

2.5.4 Contribuições de Helen Wambach e Brian Weiss

Helen Wambach, em *Vida Antes da Vida* (1988), dá continuidade ao trabalho de Stevenson com uma abordagem mais psicoterapêutica. Por meio de sessões de hipnose regressiva em grupos, Wambach coletou dados sobre lembranças de vidas anteriores, padrões de morte, e escolhas de reencarnação. Seu estudo revelou semelhanças notáveis entre relatos de diferentes pacientes, que não tinham contato entre si.

Já Brian Weiss, em *Muitas Vidas, Muitos Mestres* (2004), apresenta um relato clínico sobre sua paciente Catherine, cuja regressão a vidas passadas resultou em significativa melhora de sintomas de ansiedade, medos irracionais e fobias. Segundo Weiss (2004, p. 66), “as imagens acessadas sob hipnose não apenas tinham coerência interna, como coincidiam com dados históricos que Catherine não poderia conhecer”.

Ambos os autores reforçam a noção de que a regressão pode ser um instrumento potente de transformação psíquica, mesmo quando as lembranças não são consideradas literalmente verdadeiras.

2.5.5 Perspectivas Críticas

Apesar da relevância clínica relatada, a reencarnação enfrenta críticas constantes quanto à sua cientificidade. O ponto mais controverso reside em sua não falsificabilidade, o que dificulta sua aceitação como hipótese científica dentro da epistemologia clássica. Além disso, o uso de técnicas como hipnose regressiva levanta preocupações sobre confabulação, sugestão terapêutica e criptomnésia — fenômeno em que lembranças esquecidas retornam de forma distorcida, como se fossem originais.

A psicanálise tradicional alerta para o risco de usar essas memórias como verdades diagnósticas, mas reconhece seu valor clínico quando integradas com cautela. Fiorini (2007, p. 83) afirma que “a narrativa reencarnacionista pode operar como metáfora de processos inconscientes profundos, desde que o terapeuta não perca de vista seu papel simbólico”.

2.5.6 Síntese e Impacto na Psicanálise

Ao reunir as contribuições de autores como Silva, Stevenson, Wambach, Weiss e Suhét, observa-se a formação de uma base teórica híbrida que transita entre a experiência subjetiva e a escuta analítica ampliada. A reencarnação, sob esse prisma, deixa de ser um tema esotérico para se tornar uma ferramenta simbólica de investigação e cura.

Essa bibliografia demonstra que é possível compatibilizar o rigor clínico com a escuta profunda de conteúdos arquetípicos e existenciais. A integração desses autores propõe uma ampliação da psicanálise clássica, associando-a às psicologias da profundidade, às práticas transpessoais e às novas formas de lidar com a subjetividade contemporânea.

2.6 PERSPECTIVAS FUTURAS

A inclusão do tema da reencarnação na psicanálise, apesar das controvérsias epistemológicas e ontológicas, revela-se como uma fronteira fecunda para o avanço clínico e teórico. As perspectivas futuras apontam para a necessidade de ampliação do escopo interpretativo da psique, incorporando memórias de vidas passadas como elementos simbólicos e potencialmente terapêuticos. Autores como Weiss (2004), Suhét (2017), Woolger (1990) e Silva (1985) destacam que essas experiências — mesmo sem comprovação empírica tradicional — possuem alto potencial de elaboração emocional, pois atuam como “formas simbólicas de reorganização do self” (SUHET, 2017, p. 112).

Weiss (2004) relata que pacientes sob regressão hipnótica frequentemente experimentam alívio sintomático, redução de medos crônicos e maior compreensão existencial. Woolger (1990) reforça que o valor terapêutico não reside na literalidade da lembrança, mas em sua força simbólica arquetípica, que facilita a catarse e a reconstrução de narrativas internas. Por sua vez, pesquisas como as de Stevenson (1974) e Wambach

(1988) sugerem que há padrões recorrentes em memórias de vidas anteriores, o que pode indicar estruturas inconscientes mais amplas, desafiando modelos estritamente biográficos.

Nesse cenário, o futuro da psicanálise pode se beneficiar de um modelo clínico mais integrativo, onde as experiências reencarnacionistas são entendidas como fenômenos de significado psicológico, passíveis de análise simbólica e não literal, em diálogo com a tradição psicanalítica e as psicologias transpessoais.

2.6.1 Pesquisa e Desenvolvimento

Para que a reencarnação seja compreendida de forma consistente no campo psicanalítico, torna-se urgente a criação de linhas de pesquisa estruturadas, capazes de articular escuta clínica profunda com metodologias qualitativas e rigor empírico. A adoção de instrumentos como entrevistas abertas, análise fenomenológica de narrativas, e uso criterioso de regressão terapêutica poderá gerar dados relevantes sobre os efeitos clínicos dessas vivências.

D.B.T. Silva (1985) defende a construção de uma epistemologia que considere a psique como um campo não linear, permeado por registros simbólicos de diferentes camadas de experiência. Suhet (2004, 2017) também propõe que a reencarnação, longe de ser um dado metafísico absoluto, pode ser compreendida como dispositivo clínico de elaboração profunda, especialmente quando vinculada ao inconsciente coletivo de Jung (2012).

A interdisciplinaridade é igualmente estratégica. Pesquisas que associam psicanálise, neurociência, antropologia espiritual e filosofia da mente podem contribuir para expandir os referenciais atuais sobre memória, identidade e subjetividade. Como afirma Grof (1988), “as experiências de vidas passadas, quando bem integradas, permitem acessar estados ampliados de consciência e restaurar a continuidade interna do self”.

2.6.2 Integração com Outras Abordagens

A integração da reencarnação com outras linhas psicológicas e espirituais já é uma realidade em expansão. A psicologia transpessoal, desenvolvida por Stanislav Grof, compreende as memórias de vidas passadas como experiências legítimas dentro da jornada de individuação e expansão da consciência. Helen Wambach (1988), por meio de estudos empíricos com regressão em grupo, evidenciou padrões recorrentes em relatos de vidas

anteriores. Edith Fiore (1987), por sua vez, demonstrou em sua prática clínica que a recordação de tais memórias podem ser úteis na resolução de sintomas persistentes.

Além disso, metodologias como a Constelação Familiar, desenvolvida por Bert Hellinger (2001), embora não aborde a reencarnação diretamente, compartilha a premissa de que padrões emocionais e comportamentais transgeracionais influenciam profundamente a psique individual. Isso sugere que comportamentos, medos e culpas podem estar ligados a destinos de antepassados, mesmo sem consciência, ressoando com a ideia de heranças emocionais que transcendem a biografia imediata.

No contexto brasileiro, a Psicoterapia Reencarnacionista de Mauro Kwitko (2008) propõe que o trabalho clínico considere a continuidade da alma, focalizando o "espírito encarnado" em vez da simples persona social. Kwitko destaca que "a verdadeira cura só acontece quando tratamos as causas espirituais e não apenas os sintomas terrenos" (KWITKO, 2008, p. 79).

Finalmente, a discussão sobre a reencarnação também repercute na filosofia da mente e da subjetividade, pois introduz a ideia de um "eu" processual, múltiplo e interexistencial. Tal perspectiva amplia a escuta clínica para além do recalde infantil ou da história familiar, incluindo dimensões arquetípicas, simbólicas e espirituais na compreensão do sofrimento humano (JUNG, 2012).

3 CONCLUSÃO

Diante da pergunta central que orienta este estudo — se conteúdos psíquicos vinculados a possíveis vidas passadas podem ser compreendidos e manejados dentro do campo psicanalítico — conclui-se que sim: a reencarnação, tratada como hipótese simbólica, representa uma via legítima de elaboração inconsciente e pode ampliar significativamente os recursos da escuta clínica.

A análise teórica e os casos revisados demonstraram que memórias associadas a outras existências, ainda que não comprováveis empiricamente, emergem com frequência no setting terapêutico, carregadas de significado emocional e transformador. Abordá-las com neutralidade técnica e rigor ético, como propõem autores como Kwitko, Weiss, Woolger e Suhet, permite ao analista acessar camadas profundas do psiquismo que transcendem a biografia individual.

Portanto, a articulação entre reencarnação e psicanálise — quando compreendida dentro de uma lógica simbólica e não dogmática — responde à necessidade de expandir o campo clínico para além das fronteiras da memória pessoal, acolhendo conteúdos arquetípicos, transgeracionais e espirituais com potencial terapêutico relevante. Essa abertura não nega os fundamentos da psicanálise, mas os enriquece, permitindo um olhar mais amplo sobre o sofrimento humano e seus possíveis caminhos de cura.

4 REFERÊNCIAS

FIGLIORE, Edith. **Você já viveu antes? A terapia da reencarnação**. São Paulo: Record, 1987.

FIGLIORINI, Hélio. **Regressão e reencarnação: aspectos terapêuticos**. São Paulo: Summus, 2007.

FREUD, Sigmund. **A interpretação dos sonhos**. Tradução de José Octávio de Aguiar Abreu. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

FREUD, Sigmund. **Além do princípio do prazer**. Tradução de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

GROF, Stanislav. **Além do cérebro: nascimento, morte e transcendência na psicoterapia**. São Paulo: Summus, 1988.

HELLINGER, Bert. **A simetria oculta do amor: sobre ordens do amor nos relacionamentos**. Tradução de A. Barreto. Campinas: Editora Atman, 2001.

JUNG, Carl Gustav. **O homem e seus símbolos**. Tradução de Dora Ferreira da Silva. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

JUNG, Carl Gustav. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

KARDEC, Allan. **O livro dos espíritos**. 86. ed. Rio de Janeiro: Federação Espírita Brasileira, 2022.

KWITKO, Mauro. **A personalidade congênita: a reencarnação na prática clínica**. 5. ed. Porto Alegre: Editora AR, 2010.

KWITKO, Mauro. **Psicoterapia reencarnacionista: a terapia do século XXI**. 7. ed. Porto Alegre: Editora AR, 2008.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e personalidade**. 3. ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1999.

SILVA, D.B.T. **Terapia das vidas passadas: reencarnação e ciência.** In: **Psicoterapias e estados de transe.** São Paulo: Summus, 1985. p. 187–216.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano.** Tradução de Maria da Penha Villalobos. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

STEVENSON, Ian. **Vinte casos sugestivos de reencarnação.** Tradução de Hermínio C. Miranda. São Paulo: DIFEL – Difusora Cultural, 1971.

SUHET, Fernanda. **Arquétipos, psicanálise e reencarnação.** São Paulo: Pensamento, 2004.

SUHET, Fernanda. **Teoria da reencarnação na visão psicanalítica.** São Paulo: Pensamento, 2017.

WAMBACH, Helen. **Vida antes da vida.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1988.

WATSON, John B. **Behaviorismo.** Tradução de José Seabra Fagundes. São Paulo: Cultrix, 1973.

WEISS, Brian L. **Muitas vidas, muitos mestres.** Tradução de Márcia Machado. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

WOOLGER, Roger J. **As várias vidas da alma: uma abordagem psicoterapêutica da reencarnação.** Tradução de Thereza C. A. F. de Mattos. São Paulo: Cultrix, 1990.

WOOLGER, Roger. **The secret history of reincarnation.** Disponível em: <https://www.carolbowman.com/library/secret-history-reincarnation>. Acesso em: 11 jun. 2025. Publicado em 2004.

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA DO ESPORTE E DO SERVIÇO SOCIAL PARA O BEM-ESTAR E RENDIMENTO ESPORTIVO DE ATLETAS EM FORMAÇÃO: uma análise bibliográfica

Patricia Maria dos Santos Massafera Toquette¹⁹

Aracele Maria de Souza²⁰

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar, por meio de uma análise bibliográfica, as contribuições da Psicologia do Esporte e do Serviço Social para o bem-estar e o rendimento esportivo de atletas em formação, com ênfase no papel das famílias nesse processo. Parte-se da premissa de que a escuta qualificada, o acompanhamento emocional e as ações articuladas entre profissionais e familiares podem reduzir os impactos negativos do distanciamento familiar e potencializar tanto o desenvolvimento psicossocial quanto o desempenho esportivo. A adolescência é um período marcado por intensas transformações, em que o suporte afetivo e os vínculos de pertencimento se tornam fundamentais para a construção de identidade, autoestima e motivação. Nesse cenário, a família é reconhecida como a principal rede de apoio, exercendo influência direta sobre a permanência no esporte, a saúde emocional e os resultados alcançados em campo. Contudo, a distância geográfica, os desafios socioeconômicos e a lógica do futebol de base frequentemente fragilizam essa relação. O estudo fundamenta-se em autores como Bronfenbrenner (1996), que ressalta a relevância dos sistemas de apoio no desenvolvimento humano; Erikson (1998), que discute a formação da identidade na adolescência; Iamamoto (2009), que analisa o papel crítico do assistente social; e Weinberg e Gould (2017), que abordam fatores psicológicos determinantes no desempenho esportivo.

Palavras-chave: Psicologia do Esporte. Serviço Social. Família. Atletas em Formação. Bem-estar.

ABSTRACT

This article aims to analyze, through a bibliographic review, the contributions of Sports Psychology and Social Work to the well-being and sports performance of athletes in training, with emphasis on the role of families in this process. The premise is that qualified listening, emotional support, and coordinated actions between professionals and families can reduce the negative impacts of family distancing and enhance both psychosocial development and athletic performance. Adolescence is a period marked by profound transformations, in which emotional support and belonging bonds become fundamental for the construction of identity, self-esteem, and motivation. In this context, the family is recognized as the main support network, exerting a direct influence on emotional health, permanence in sports, and on-field performance. However, geographical distance,

¹⁹ Pós-graduada em Psicologia do Esporte pela Faculdade Famart. E-mail: patimassafera@gmail.com

²⁰ Professora orientadora do estudo e do artigo. Professora dos cursos de Graduação e Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart, Itaúna-MG. Mestre e Doutora em Ciências.

socioeconomic challenges, and the dynamics of youth football often weaken this relationship. The study is based on authors such as Bronfenbrenner (1996), who highlights the importance of support systems in human development; Erikson (1998), who addresses identity construction in adolescence; Iamamoto (2009), who examines the critical role of the social worker; and Weinberg and Gould (2017), who analyze psychological factors affecting sports performance.

Keywords: Sports Psychology. Social Work. Family. Youth Athletes. Well-being.

1 INTRODUÇÃO

O futebol de base no Brasil representa um espaço de formação esportiva que, ao mesmo tempo em que possibilita a realização do sonho profissional de muitos jovens, também impõe desafios relacionados ao afastamento da família e às exigências do alto rendimento. Nesse cenário, torna-se evidente que o desenvolvimento do atleta não se restringe ao aprimoramento técnico-tático, mas envolve dimensões emocionais, sociais e psicológicas que precisam ser consideradas de forma integrada.

A adolescência, fase em que se encontra a maioria dos atletas em formação, é marcada por intensas transformações físicas, emocionais e sociais, exigindo vínculos afetivos consistentes para a construção da identidade e da autoestima (ERIKSON, 1998). Contudo, a distância geográfica, as condições socioeconômicas e a lógica do futebol de base frequentemente fragilizam a relação familiar, comprometendo tanto o bem-estar psicossocial quanto o rendimento esportivo.

Nesse contexto, o Serviço Social e a Psicologia do Esporte apresentam potencial de atuação interdisciplinar, promovendo mediações entre instituições esportivas e famílias, fortalecendo vínculos e oferecendo suporte psicossocial ao jovem atleta. O Serviço Social, com base em princípios de defesa de direitos e transformação social (IAMAMOTO, 2009), aliado à Psicologia do Esporte, que oferece acompanhamento emocional e escuta qualificada (WEINBERG; GOULD, 2017), configura uma abordagem capaz de ampliar o cuidado integral com o atleta.

Diante disso, a questão que orienta esta investigação é: de que forma a atuação interdisciplinar da Psicologia do Esporte e do Serviço Social junto às famílias de atletas em formação pode contribuir para o bem-estar e o rendimento esportivo?

O presente artigo tem como objetivo geral analisar, a partir de uma revisão bibliográfica, as contribuições da Psicologia do Esporte e do Serviço Social no

fortalecimento das famílias de atletas em formação, compreendendo como essa articulação pode impactar positivamente seu desenvolvimento psicossocial e desempenho esportivo.

A justificativa deste estudo fundamenta-se na relevância acadêmica e prática de compreender as interfaces entre esporte, família e suporte interdisciplinar, considerando que a permanência e o rendimento esportivo estão diretamente relacionados ao bem-estar dos atletas. A discussão contribui para o avanço da produção científica sobre o tema, além de oferecer subsídios às instituições esportivas e profissionais que atuam na formação de jovens atletas.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, sustentada em referenciais teóricos que discutem o desenvolvimento humano (BRONFENBRENNER, 1996), a identidade na adolescência (ERIKSON, 1998), a atuação crítica do assistente social (IAMAMOTO, 2009) e os aspectos psicológicos do rendimento esportivo (WEINBERG; GOULD, 2017).

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O FUTEBOL DE BASE E OS DESAFIOS DA FORMAÇÃO INTEGRAL

O futebol de base no Brasil representa não apenas uma etapa preparatória para o alto rendimento, mas também um espaço permeado por disputas simbólicas, sociais e econômicas que impactam diretamente o processo formativo dos jovens atletas. Muitos deles deixam suas cidades de origem ainda muito jovens, sendo alocados em centros de treinamento e alojamentos situados a grandes distâncias de suas famílias. Esse modelo, que privilegia o desempenho técnico e físico, nem sempre contempla de forma adequada as dimensões subjetivas e sociais do desenvolvimento humano (WEINBERG; GOULD, 2017).

O distanciamento familiar pode gerar sentimentos de solidão, abandono, insegurança e dificuldades de adaptação, especialmente durante a adolescência — fase marcada pela busca de identidade e pela necessidade de pertencimento (ERIKSON, 1998). A ausência de vínculos afetivos sólidos compromete tanto o bem-estar emocional quanto a motivação e a permanência no esporte. Além disso, a origem socioeconômica de muitos atletas é marcada por vulnerabilidades, o que reforça a importância do suporte institucional e familiar. Nesse cenário, a presença de psicólogos do esporte e assistentes sociais torna-se

fundamental para fortalecer vínculos, mediar conflitos e prevenir situações de negligência ou adoecimento psíquico.

2.2 A INTERDISCIPLINARIDADE COMO EIXO ESTRATÉGICO DE ATUAÇÃO

A formação esportiva é um processo multifatorial, o que torna indispensável a atuação interdisciplinar. A Psicologia do Esporte contribui com suporte emocional, desenvolvimento de habilidades psicológicas e estratégias para lidar com pressões competitivas, enquanto o Serviço Social atua na articulação de redes de apoio, no fortalecimento de vínculos familiares e na garantia de direitos.

Essa convergência amplia o olhar sobre o jovem atleta, permitindo intervenções que considerem não apenas seu rendimento esportivo, mas também sua realidade familiar, escolar e social (IAMAMOTO, 2009). À luz do modelo ecológico de Bronfenbrenner (1996), que analisa o desenvolvimento humano a partir da interação entre indivíduo e sistemas de apoio, a interdisciplinaridade assume caráter estratégico no esporte de base, favorecendo uma trajetória mais saudável e sustentável.

2.3 A FAMÍLIA COMO REDE DE APOIO ESSENCIAL

Mesmo diante das distâncias físicas impostas pelo futebol de base, a família continua sendo a principal referência afetiva e emocional para os jovens atletas. Sua presença — ainda que mediada por tecnologias — exerce impacto direto sobre autoestima, resiliência e saúde mental. Minayo (2004) ressalta que os vínculos familiares são centrais nas estratégias de proteção, especialmente em contextos de vulnerabilidade social.

Nesse sentido, cabe aos profissionais criar condições para que a família participe ativamente da formação, seja por meio de atendimentos remotos, encontros periódicos ou atividades de integração promovidas pelos clubes. A instituição esportiva deve assumir compromisso ético com o cuidado integral, reconhecendo que o rendimento esportivo está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento humano.

2.4 A ADOLESCÊNCIA COMO FASE CRÍTICA DE DESENVOLVIMENTO

A adolescência é um período de transição caracterizado por mudanças biológicas, cognitivas e emocionais. Para Erikson (1998), trata-se da fase em que o indivíduo busca construir sua identidade e autonomia. Quando esse processo ocorre distante da família e em ambientes de alta competitividade, surgem riscos importantes relacionados à vulnerabilidade emocional.

Pressão por resultados, medo de falhar e dificuldade de adaptação podem gerar sofrimento psíquico e estresse. A Psicologia do Esporte atua na promoção da saúde mental, utilizando técnicas de treinamento psicológico, autorregulação e resiliência (WEINBERG; GOULD, 2017). Porém, essas intervenções mostram-se mais eficazes quando articuladas ao trabalho do Serviço Social, que identifica vulnerabilidades, estabelece pontes com as famílias e aciona redes públicas de proteção.

2.5 A MEDIAÇÃO COM AS FAMÍLIAS: ESCUTA, VÍNCULO E CORRESPONSABILIDADE

A mediação com as famílias é uma das principais contribuições da atuação interdisciplinar. Muitas vezes, a distância física, as condições socioeconômicas e a baixa escolaridade limitam a participação efetiva dos familiares no processo formativo. Ainda assim, como destaca Bronfenbrenner (1996), a família permanece exercendo papel central no desenvolvimento.

A criação de canais de escuta e diálogo deve integrar os projetos pedagógicos dos clubes. Encontros periódicos, atendimentos virtuais, visitas domiciliares e orientações sobre o papel da família no processo esportivo são estratégias que reduzem os impactos da distância e promovem segurança emocional. O assistente social, nesse contexto, assume papel estratégico como mediador institucional (IAMAMOTO, 2009), articulando redes de proteção, mediando conflitos e assegurando direitos infantojuvenis.

2.6 A INSTITUIÇÃO ESPORTIVA COMO ESPAÇO DE CUIDADO INTEGRAL

As instituições esportivas, historicamente voltadas para a formação técnica, são hoje convocadas a assumir também uma função social e educativa. Essa mudança implica compreender que o desempenho esportivo é consequência de um processo mais amplo de desenvolvimento humano.

A presença de equipes interdisciplinares, incluindo psicólogos, assistentes sociais, pedagogos e nutricionistas, contribui para a construção de ambientes éticos e acolhedores. Práticas como rodas de conversa, oficinas socioeducativas, acompanhamento escolar e ações de integração fortalecem vínculos institucionais, reduzem riscos e ampliam o senso de pertencimento (SILVA; MARTINS, 2020). Quando o jovem se sente cuidado, tende a responder de forma mais positiva tanto no aspecto emocional quanto no desempenho esportivo.

2.7 RESULTADOS ESPERADOS E IMPACTOS DA ATUAÇÃO INTERDISCIPLINAR

A atuação integrada entre Psicologia do Esporte e Serviço Social possibilita um acompanhamento mais completo e humanizado, impactando positivamente o bem-estar e o rendimento esportivo. Entre os principais resultados esperados estão:

- Redução da evasão e do abandono precoce da carreira;
- Fortalecimento da motivação e da autoconfiança;
- Consolidação de vínculos familiares e redes de apoio;
- Prevenção de negligências, violências institucionais e sofrimentos psíquicos;
- Formação de atletas mais conscientes, resilientes e preparados para a vida profissional e pessoal.

Esses resultados evidenciam a necessidade de políticas institucionais que reconheçam a interdisciplinaridade como eixo estruturante do esporte de base. Mais do que formar atletas competitivos, trata-se de formar cidadãos íntegros, conscientes de seus direitos e conectados às suas origens.

3 CONCLUSÃO

A formação esportiva de jovens atletas de futebol de base, sobretudo daqueles que vivem afastados de suas famílias, exige um olhar atento, ético e sensível às múltiplas dimensões do desenvolvimento humano na adolescência. A problematização que orientou este estudo — de que forma a atuação interdisciplinar da Psicologia do Esporte e do Serviço Social junto às famílias de atletas em formação pode contribuir para o bem-estar e o rendimento esportivo — mostrou-se pertinente ao evidenciar que o desempenho

esportivo não pode ser compreendido isoladamente do contexto social, emocional e familiar em que o atleta está inserido.

O objetivo proposto de analisar, a partir de uma revisão bibliográfica, as contribuições da Psicologia do Esporte e do Serviço Social no fortalecimento dos vínculos familiares e na promoção do bem-estar psicossocial foi alcançado. Os estudos revisados permitiram identificar que a escuta qualificada, a mediação institucional e a articulação com redes de apoio, quando associadas a intervenções psicológicas de fortalecimento emocional e de gestão das demandas competitivas, constituem estratégias eficazes para reduzir os impactos do distanciamento familiar e potencializar o rendimento esportivo.

A justificativa que fundamenta esta pesquisa também se confirmou, uma vez que discutir a atuação interdisciplinar no esporte de base contribui não apenas para o avanço acadêmico sobre o tema, mas também para a prática cotidiana das instituições esportivas. Os resultados apontados reforçam a necessidade de políticas institucionais que garantam o cuidado integral do jovem atleta, compreendendo-o como sujeito de direitos e não apenas como futuro jogador.

Portanto, a parceria entre Psicologia do Esporte e Serviço Social representa um caminho promissor. Enquanto a Psicologia do Esporte contribui com ferramentas voltadas à motivação, autorregulação e gestão do estresse, o Serviço Social atua na defesa de direitos, na mediação institucional e no fortalecimento dos laços familiares e comunitários. A integração dessas áreas amplia as possibilidades de intervenção, assegurando que o processo formativo seja mais humano, justo e sustentável.

Defender a atuação interdisciplinar no futebol de base é, em última instância, defender uma formação esportiva comprometida com a vida para além do resultado, capaz de formar atletas mais resilientes, conscientes e cidadãos mais íntegros, preparados para os desafios dentro e fora de campo.

4 REFERÊNCIAS

BRONFENBRENNER, U. **A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados**. Porto Alegre: Artmed, 1996.

ERIKSON, E. **Identidade, juventude e crise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

IAMAMOTO, M. V. **Serviço social em tempo de capital fetiche: capital financeiro, trabalho e questão social**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

SILVA, R. L.; MARTINS, F. S. **Esporte e formação integral: perspectivas interdisciplinares no futebol de base.** Revista Brasileira de Ciências do Esporte, v. 42, n. 3, p. 55-72, 2020.

WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício.** 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2017.

A CLÍNICA DA NEUROSE NA PSICANÁLISE E OS NOVOS SINTOMAS DA CONTEMPORANEIDADE: uma pesquisa bibliográfica

Alexsandro Goldani²¹

Pauliane Aparecida de Moraes²²

RESUMO

Retomando a concepção freudiana da neurose como formação de compromisso entre desejo e repressão e suas reformulações por Lacan que introduz a dimensão estrutural do significante e do Outro. O artigo discute como os sintomas contemporâneos frequentemente escapam à lógica simbólica e se manifestam como expressões de um gozo não simbolizado. Os chamados “novos sintomas”, como o burnout, as compulsões, as automutilações e as preocupações exacerbadas com o corpo, indicam um mal-estar que exige do analista um reposicionamento ético e técnico. A escuta psicanalítica é convocada a se reinventar, operando não apenas sobre o sentido, mas sobre o real do sintoma, e sustentando a clínica como espaço de subjetivação singular dentro do contexto dos excessos e das exigências do grande outro. Conclui-se que a psicanálise, longe de estar superada, mantém-se atual e necessária como prática clínica e ferramenta crítica importante frente ao sofrimento psíquico na contemporaneidade.

Palavras-chave: Neurose. Psicanálise. Sintoma. Contemporaneidade. Clínica psicanalítica.

1 INTRODUÇÃO

O psicanalista estuda, opera e reconstrói conceitos a partir da prática clínica, guiado por questões que emergem do encontro com o sofrimento psíquico. Cabe à psicanálise escutar o que se apresenta de novo e sintomático na cena contemporânea, ressignificando conceitos fundamentais à luz dos impasses atuais. Freud inaugurou essa dinâmica ao demonstrar que a clínica não apenas confirma teorias, mas também as desestabiliza e renova. Ressaltou que os sintomas devem ser compreendidos como formações de compromisso entre pulsão e repressão, entre desejo e defesa, constituindo manifestações complexas do inconsciente (Backes et al., 2007).

Vivemos hoje em um tempo marcado por transformações profundas: internet, redes sociais, cultura do desempenho e lógica do consumo redefinem a relação do sujeito com o tempo, o corpo e o outro (Backes et al., 2007). A proliferação das tecnologias digitais e o enfraquecimento dos laços tradicionais configuram uma nova economia

²¹ Pós-graduado em Psicanálise Clínica pela Faculdade Famart. E-mail: alex_goldani@hotmail.com

²² Professora orientadora do estudo e do artigo. Professora dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart, Itaúna-MG. Graduada em Psicologia e Mestra em Educação.

psíquica, marcada pela intensificação do gozo e por desestabilizações subjetivas. Nesse contexto, a clínica psicanalítica é convocada a escutar modos inéditos de sofrimento, muitas vezes desorganizados, resistentes à simbolização e que desafiam as estruturas clínicas clássicas (Zanoni, 2014). Se, na época de Freud e nas décadas subsequentes, o recalque e a inibição eram marcas centrais das neuroses, na contemporaneidade assistimos a um excesso de gozo, que se reflete nos corpos, nas falas e nas imagens — sobretudo digitais — frequentemente manipuladas e travestidas de perfeição. Essa estética, que se apresenta como modelo de uma felicidade mandatória e universal, quase sempre inatingível no mundo real, engendra desajustes biopsicossociais e, por conseguinte, sofrimento psíquico.

Diante desse cenário tão complexo, fica uma pergunta importante que orienta esta pesquisa: como as mudanças socioculturais que vivemos hoje, influenciadas pelas tecnologias digitais e pela cultura do consumo estão transformando a forma como os sintomas psíquicos aparecem e quais desafios isso traz para a clínica psicanalítica? A ideia é entender essas novas formas de sofrimento que surgem no mundo digital e pensar em como a psicanálise pode se adaptar para lidar com essas mudanças, sem perder seu jeito de ouvir e ajudar quem sofre. Este estudo busca aproximar a teoria da prática, ajudando a ampliar o entendimento sobre o que acontece com a mente e o sofrimento dos sujeitos hoje. Assim, a relevância deste estudo para o mundo acadêmico reside em fomentar debates que articulem teoria e prática, ampliando a compreensão dos fenômenos psíquicos contemporâneos e oferecendo subsídios para a produção de conhecimento crítico. Ao colocar em diálogo autores clássicos, como Freud e Lacan, e contribuições recentes sobre as transformações culturais, este trabalho pretende contribuir para que a psicanálise siga interpelando as complexidades do tempo presente e renovando-se a partir de sua prática.

O presente artigo tem ainda como objetivo geral promover uma breve reflexão sobre a clínica da neurose à luz das transformações socioculturais contemporâneas, a partir de pesquisa bibliográfica. As bases *Google Acadêmico* e *Scielo* foram utilizadas como instrumento de busca pelos artigos e outros textos de autores clássicos, bem como de autores contemporâneos. A produção deste trabalho se justifica pela necessidade de compreender os novos sintomas e os desafios que se impõem à prática clínica na atualidade, frente às reconfigurações do laço social e do sujeito na era digital. Busca-se,

ainda, discutir os impactos dessas mudanças sobre a escuta psicanalítica, entendida como instrumento fundamental de atualização teórica para o manejo clínico.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A NEUROSE NA TEORIA FREUDIANA

Freud constrói o conceito de neurose ao longo de sua obra, articulando-o à sexualidade infantil, à repressão e ao retorno do recalcado. Em sua primeira tópica, o aparelho psíquico é concebido como um sistema que organiza os traços mnêmicos e busca a descarga de excitações, sendo composto pelos sistemas inconsciente (Ics), pré-consciente (Pcs) e consciente (Cs) (Freud, 1900/1996). A neurose, nesse modelo, surge da repressão de representações ligadas à sexualidade, gerando sintomas como compromisso entre o desejo recalcado e as exigências do ego. Nela, ao contrário das psicoses e da perversão, a castração não está denegada, mas impregnada no sujeito, criando embates psíquicos às voltas com o seu desejo.

A repressão primária, base da neurose, estabelece uma fissura constitutiva no sujeito, que retorna sob a forma de sintomas, sonhos e atos falhos e que também são algumas das principais vias de acesso ao inconsciente. Freud também diferenciava as neuroses em neurose histérica, obsessiva e fóbica, cada uma com seus mecanismos específicos de entrelaçamento com o que retorna do recalcado. Na histeria, prevalece a conversão corporal e o recalque de desejos inaceitáveis; na neurose obsessiva, observa-se uma luta entre o desejo e a defesa, marcada pela ambivalência, pela culpa e pela repetição. A fobia, por sua vez, articula-se à angústia e à construção de um objeto que organiza a defesa psíquica e para onde se volta à repulsão. (Freud, 1923/1996).

Na segunda tópica, Freud reformula o modelo psíquico em termos de id ego e superego, sem descartar a primeira. Freud entende o psiquismo constituído por instâncias que se entremeiam com partes totalmente mergulhadas no inconsciente (id) e outras que emergem do inconsciente, mas ainda conectadas a esse (ego e superego), mas com funções definidas frente às tensões psíquicas. A neurose passa a ser compreendida como um conflito entre instâncias, em que o ego busca mediar os impulsos do id e as exigências do superego e da realidade externa (Freud, 1923/1996). Essa reformulação permite pensar a neurose como um campo de batalha intrapsíquico, onde o sujeito sofre com as exigências morais internalizadas, com seus desejos recalcados e com a realidade. A formação dos

sintomas neuróticos se mostra, então, como tentativa de comprometimento, ao mesmo tempo em que revela a impossibilidade de uma solução estável.

2.2 A REFORMULAÇÃO LACANIANA DA TEORIA DA NEUROSE

Jacques Lacan retoma Freud com o instrumental da linguística estrutural e da antropologia, reformulando o campo da psicanálise sob o primado do significante. A neurose é pensada, então, como uma estrutura clínica em que o sujeito está dividido pelo significante e alienado ao Outro da linguagem (Lacan, 1957/1998). Para Lacan, a entrada do sujeito na linguagem se dá por meio da metáfora paterna, operação simbólica que institui a castração e organiza o desejo. Assim, o sujeito neurótico está inserido na cadeia significante, mas sua relação com o desejo é marcada pela falta e pela culpa. Falta essa que se constitui como um buraco que nunca se fecha e que contorná-lo seria a única opção possível para que o sujeito possa se manter minimamente estruturado naquilo que o atravessa na forma de linguagem.

Na histeria, o sujeito interroga o desejo do Outro, buscando ocupar o lugar de objeto de desejo, enquanto na neurose obsessiva, a estratégia defensiva envolve o controle e a antecipação do desejo, evitando a perda. Ambos os casos evidenciam a centralidade da castração simbólica e do recalque como mecanismos estruturantes (Lacan, 1957/1998). Lacan concebe o sintoma como uma formação de linguagem, como uma mensagem cifrada do inconsciente dirigida ao Outro, que necessita de interpretação. O tratamento analítico, nesse contexto, visa levar o sujeito a responsabilizar-se por sua posição e a reescrever seu sintoma de forma mais compatível. O sujeito há de reconhecer e bancar o seu desejo.

2.3 OS NOVOS SINTOMAS DA CONTEMPORANEIDADE

Na época de Freud, a moral da sociedade repressiva promovia a interdição do gozo; já hoje, em que está proibido proibir, em que a barreira ao gozo parece ter sido removida, os sujeitos parecem concluir que tudo é permitido. Não há exatamente uma ausência de dever, mas uma nova qualidade de dever, em que o gozar torna-se uma obrigação, uma marca de satisfação que transborda o real. Esse discurso que fomenta a busca de gozo tem sérias repercussões clínicas com a proliferação dos excessos em que os atos parecem substituir a palavra. O fato dos atos predominarem sobre as palavras sinaliza uma hegemonia de respostas subjetivas pela via do gozo; daí muito do que se encontra sob

a rubrica "novos sintomas" referir-se sobretudo a uma clínica das impulsões: bulimia, anorexia, novos tipos de adicções, hiperatividade, uso exagerado das telas, etc. (Lustoza; Cardoso; Calazans, 2014).

Na contemporaneidade assiste-se a uma decadência dos grandes referenciais de avaliação que cimentavam o mundo social. Se antigamente as escolhas dos sujeitos eram norteadas pelos sólidos códigos de interpretação ofertados pela tradição, pela autoridade ou pela religião, hoje se observa um desmoronamento das balizas que conferem coesão à sociedade. O homem se vê então sem uma grade de leitura que lhe permita decifrar os acontecimentos de seu mundo (Lustoza; Cardoso; Calazans, 2014). Em uma perspectiva Lacaniana os novos sintomas encontram-se ligados ao declínio da função paterna; e que tal declínio engendrou os novos sofrimentos. Com essa horizontalização das relações, a psicanálise vai precisar ir para além do Édipo. Bauman (2015) chama essa singularidade de 'modernidade líquida' própria deste tempo, em que qualquer convicção assumida pelo sujeito torna-se transitória, frágil, prestes a se volatilizar e dar lugar a outra, onde o vazio, a despersonalização e os aspectos narcísicos prevalecem.

Ainda que na atualidade as questões de saúde mental sejam um tema bastantes debatidas, tanto nas rodas acadêmicas quanto nas que formam os laços sociais, o sofrimento psíquico tem se mostrado bastante presente e entremeado de forma paradoxal na vida dos sujeitos. O sofrimento, muitas vezes disfarçado, age silenciosamente fazendo com que uma diversidade de sentimentos destrutivos sejam travestidos de algo que parece produtivo e em consonância com os excessos que marcam a contemporaneidade, mas que carregam em si uma exigência do impossível, gerando os mais variados sintomas, como irritabilidade, a desmotivação, o isolamento social, a dificuldade de concentração e um grande impasse na forma de gerir os tempos psíquico-lógico e cronológico.

Esse novo contexto de produção de subjetividade através do discurso é marcado pela aceleração do tempo, pela hiperconectividade e pela presença constante do olhar do outro nas redes sociais (Zanoni, 2014). Esse olhar marcado pela aceleração e pela insaciabilidade de um capitalismo voraz impregna o sujeito e o torna refém de uma busca desenfreada por algo que o preencha, mas que não é passível de completude e de felicidade contínua e absoluta prometida pelo sistema neoliberal vigente. Assim, o sujeito fica cada vez mais exposto e vulnerável à avaliação externa, o que favorece o surgimento de sintomas como ansiedade generalizada, compulsões, automutilações, burnout, depressão,

entre outros. Esses sintomas frequentemente escapam às categorias psicanalíticas clássicas, configurando-se como “sintomas sem sentido” (Miller, 2007). Onde havia limites e laço social agora há mercadoria, onde havia lembrança agora há imagem, se a imagem não é produzida, marcada e exposta nas redes é como se o que foi vivido não tivesse existido, um vazio.

Miller (2007) aponta ainda que os sintomas atuais não se organizam mais em torno de conflitos simbólicos ou da repressão do desejo, mas são expressões de um gozo que resiste à significação. Trata-se de um sofrimento que se manifesta no corpo e que não encontra simbolização no discurso. A clínica passa a lidar com sujeitos desorientados, desamparados frente à ausência de referências simbólicas estáveis. O narcisismo exacerbado e a infantilização das relações reforçam a cultura da performance e do exibicionismo e quando não são validados pelo outro podem tornar os sujeitos pouco resistentes às frustrações, inconformados e invisibilizados para si mesmos, afastando-se do eu.

Ainda Lacan, em seu Seminário 17, diz que o discurso capitalista impõe uma lógica de produção contínua, de consumo imediato e de apagamento da castração, favorecendo uma relação do sujeito com o objeto, marcada pela adição e pelo excesso (Lacan, 1969-70/1992). Assim, o sujeito contemporâneo sofre de um imperativo de gozo constante, onde a interdição e o limite tornam-se cada vez mais ausentes. Isso gera uma clínica marcada por demandas de alívio imediato, de soluções rápidas, desafiando o tempo da escuta analítica e o processo de elaboração psíquica. Lacan ainda cria o conceito de Objeto a, que na sua essência assume a forma da causa do desejo, é aquilo que se persegue, mas que não satisfaz totalmente e nessa falta da completude o sujeito continua sua busca incessante, sem conseguir tamponar. O objeto a pode repousar sobre qualquer coisa, nas relações sociais, objetos, substâncias, e exerce sua força mesmo que custe a vida de quem os persegue. Esse *modus operandi* do Objeto a está tão evidente e atual nos excessos da vida contemporânea que passou então a ser também o foco central dessa “nova” psicanálise e seus sintomas.

2.4 IMPLICAÇÕES CLÍNICAS: ESCUTA E MANEJO DOS SINTOMAS CONTEMPORÂNEOS

A escuta do analista deve se reinventar diante dos novos sintomas. O manejo da transferência, a construção do caso e a direção da cura precisam considerar as especificidades da subjetividade atual, sem abrir mão dos fundamentos da psicanálise. A interpretação não visa mais a produção de sentido no estilo tradicional, mas sim operar sobre o gozo, permitindo ao sujeito algum grau de separação do sintoma (Zanoni, 2014). O diagnóstico estrutural continua sendo uma ferramenta fundamental, mas deve ser articulado com uma escuta sensível ao mal-estar contemporâneo. A clínica da neurose, hoje, exige uma atenção especial ao modo como o sujeito responde às exigências do Outro social e ao sofrimento que disso decorre (De Oliveira Zana, 2010). Desse modo, o psicanalista é chamado a criar dispositivos de escuta que não estejam voltados apenas à decifração simbólica do sintoma, mas que considerem a sua função real e sua inscrição no corpo. A escuta psicanalítica deve considerar o modo singular como cada sujeito lida com a falha e a exigência do Outro e com a solidão subjetiva. Em muitos casos, o analista atua mais como suporte de um processo de subjetivação do que como intérprete de um saber inconsciente. A clínica exige uma nova ética, pautada pela escuta do que escapa ao sentido e pela construção de um saber-fazer com o sintoma (Miller, 2007). Isso não significa abandonar os princípios da psicanálise, mas reformulá-los à luz das novas condições de sofrimento, implicar o sujeito no contexto ao qual está inserido, fazendo com que ele reconheça o seu lugar diante do contemporâneo para que saiba lidar, conviver ou mesmo refutar esse novo modo de viver diante da imprevisibilidade e da velocidade das novas formas de interação social.

3 CONCLUSÃO

O estudo da neurose à luz da contemporaneidade revela a vitalidade e a resiliência da psicanálise como ferramenta clínica e teórica, especialmente quando confrontada com os impasses subjetivos emergentes em uma era marcada por profundas transformações sociais, culturais e tecnológicas. Como visto desde a introdução, vivemos um tempo em que o recalque e a repressão — marcas estruturantes das neuroses clássicas — cedem espaço a uma lógica marcada pelo excesso de gozo, pela superexposição nas redes, pela performatividade e pela fragilidade dos vínculos simbólicos. Nesse contexto, a clínica psicanalítica é convocada a lidar com novas manifestações de sofrimento, muitas vezes sem sentido aparente, corporais e resistentes à simbolização.

A partir da articulação entre Freud, Lacan e autores contemporâneos, o presente trabalho demonstrou como os sintomas neuróticos de hoje se apresentam de forma distinta daqueles das primeiras formulações freudianas, exigindo do analista uma escuta capaz de captar a singularidade do sujeito diante do mal-estar que o atravessa. A modernidade líquida, o declínio das grandes referências e o imperativo de gozo instituído pelo discurso capitalista implica uma subjetividade marcada pelo vazio, pela oscilação identitária e pela busca incessante de completude, muitas vezes canalizada em adições, compulsões e demandas de alívio imediato. Diante desse cenário, os resultados apontam para a necessidade de uma atualização da prática clínica, não no sentido de substituir os fundamentos da psicanálise, mas de reescrevê-los à luz da realidade psíquica e social atual. A escuta do analista, conforme discutido, precisa considerar a economia libidinal contemporânea, os novos modos de laço, a função do corpo e o uso da linguagem digital como espaços de produção de sintomas. Trata-se de sustentar, com ética, uma posição que escute não apenas o inconsciente estruturado como linguagem, mas também o real do gozo, aquilo que escapa ao sentido e insiste no corpo. O psicanalista, portanto, não deve apenas interpretar, mas criar dispositivos de escuta e intervenção que permitam ao sujeito localizar-se em seu sofrimento e reinventar-se a partir dele. O que se observou neste trabalho é que, embora os sintomas atuais desafiam as estruturas clínicas clássicas, eles continuam a carregar uma verdade do sujeito, uma verdade que só pode ser acolhida por uma clínica que respeite seu tempo, sua lógica e sua singularidade.

Dessa forma, a psicanálise reafirma seu compromisso com a escuta ética do sofrimento humano, não como resposta adaptativa à norma social, mas como espaço de reinvenção do sujeito em meio à instabilidade e ao excesso que caracterizam nossa época. Frente às novas formas de sofrimento que emergem na era digital, a psicanálise se mostra, mais do que nunca, necessária, não como uma doutrina fechada, mas como prática viva e em constante diálogo com o tempo.

4 REFERÊNCIAS

BACKES, Carmen *et al.* **A clínica psicanalítica na contemporaneidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidad líquida**. Cidade do México: Fondo de Cultura Económica, 2015.

DE OLIVEIRA ZANA, Augusta Rodrigues. A concepção do sujeito fundada na categoria da identidade e suas implicações para a clínica: psicanálise e saúde entre a ética e a terapêutica. In: SIMPÓSIO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICANÁLISE DA UERJ, 10., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: UERJ, 2010. p. 35.

FREUD, Sigmund. A interpretação dos sonhos (1900). In: **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud: edição standard brasileira**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

FREUD, Sigmund. O inconsciente (1915). In: **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud: edição standard brasileira**. Rio de Janeiro: Imago, 1996. FREUD, Sigmund. O ego e o id (1923). In: **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud: edição standard brasileira**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

LACAN, Jacques. **O seminário, livro 17: o avesso da psicanálise (1969-1970)**. Rio de Janeiro: Zahar, 1992.

LACAN, Jacques. **O seminário, livro 3: as psicoses (1955-1956)**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

LACAN, Jacques. **Escritos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

LUSTOZA, Rosane Zétola; CARDOSO, Mauricio José d'Escragnolle; CALAZANS, Roberto. "Novos sintomas" e declínio da função paterna: um exame crítico da questão. *Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica*, Rio de Janeiro, v. 17, p. 201-213, 2014.

MILLER, Jacques-Alain. O corpo e o discurso: as novas formas de sintomas. *Revista Lacaniana*, São Paulo, n. 2, 2007. ZANONI, Roberto. **Sintoma e laço social na contemporaneidade**. São Paulo: Escuta, 2014.

O AUTOGERENCIAMENTO EM EQUIPE: uma revisão bibliográfica sobre desafios e contribuições

SELF-MANAGEMENT IN TEAMS: a literature review on challenges and contribution

Samira Gonçalves Queiroga Da Costa²³

Welliton Glayco da Fonseca²⁴

RESUMO

As empresas vivem cenários constantes de mudanças rápidas, com características cada vez mais fortes de competitividade. Para se manterem no mercado atual, muitas tiveram que ser mais flexíveis, reduzir custos e adotar formas de trabalho que valorizem a autonomia e a criatividade dos seus colaboradores. Nesse movimento surge o autogerenciamento como saída, estimulando a aprendizagem contínua, agilidade na tomada de decisão, como também fortalece o senso de pertencimento dentro das equipes. Diante disso, este artigo analisou os desafios do autogerenciamento em equipes, mostrando que os resultados vão além da eficiência operacional. Se bem estruturado, o modelo promove a motivação, melhora a comunicação entre os membros e amplia a capacidade de resolver problemas com inteligência coletiva. O autogerenciamento se mostra como uma cultura que transforma o clima organizacional e ajuda as empresas a se adaptarem com mais rapidez às exigências do mercado.

Palavras-chave: Autogerenciamento. Equipes autogerenciáveis. Organizações. Liderança. Cultura organizacional.

ABSTRACT

Companies operate in constant scenarios of rapid change, with increasingly strong characteristics of competitiveness. To remain in today's market, many have had to become more flexible, reduce costs, and adopt work practices that value autonomy and creativity among their employees. Within this context, self-management emerges as a solution, fostering continuous learning, agility in decision-making, and strengthening the sense of belonging within teams. This article analyzed the challenges of self-management in teams, showing that the results go beyond operational efficiency. When well structured, the model promotes motivation, improves communication among members, and enhances the ability to solve problems through collective intelligence. Self-management presents itself as a culture that transforms the organizational climate and helps companies adapt more quickly to market demands.

²³ Pós-graduada em Psicologia e Orientação Profissional pela Faculdade Famart. E-mail: samiragqc@gmail.com

²⁴ Professor orientador do estudo e do artigo. Professor dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação lato sensu da Faculdade Famart, Itaúna-MG. Graduado em Ciências Sociais e Mestre em Administração.

Keywords: Self-management; Self-directed teams; Organizations; Leadership; Organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho é atravessado por grandes transformações nas últimas décadas, sendo estas oriundas da globalização, avanço da tecnologia, mudanças no modelo de comunicação e consumo e pela crescente complexidade dos mercados. Nesse cenário, as organizações precisam entregar produtos e serviços mais personalizados e adaptáveis, enquanto devem reduzir custos para aumentar seus lucros, além de se manterem flexíveis para responder rapidamente às mudanças externas. Esses fatores têm provocado não apenas alterações na forma de estruturar empresas, mas também na forma como os indivíduos se relacionam com o próprio trabalho.

Assim, a habilidade de autogerenciar o trabalho torna-se uma competência cada vez mais valorizada. É a capacidade de organizar suas atividades, tomar decisões e assumir responsabilidades sem depender de supervisão constante, e reforça o trabalho em equipe, quando os membros compartilham a responsabilidade pelos resultados e contribuem ativamente para o alcance dos objetivos coletivos.

O interesse por esse tema não é apenas acadêmico. Na prática, muitas organizações já experimentam modelos baseados na autonomia das equipes. Startups de tecnologia, hospitais e até empresas tradicionais da indústria recorrem a esse formato para aumentar a inovação, agilizar processos e estimular o engajamento dos profissionais. No entanto, esses avanços acompanham desafios: adaptar às lideranças para delegar e acompanhar as pessoas, rever processos de comunicação e modificar a cultura organizacional. Tudo isso são passos complexos que requerem disciplina e persistência para implementar. Diante disso, o presente trabalho teve por objetivo discutir o conceito do autogerenciamento e analisar seus impactos no trabalho em equipe, indicando como ele pode contribuir na prática para melhorar a motivação, a comunicação e a eficiência organizacional, demonstrando também seus desafios e entraves.

Este artigo tem relevância por reconhecer que o autogerenciamento não deve ser visto apenas como uma técnica administrativa, mas como parte de uma mudança dos modelos de trabalho modernos. Ao problematizar exemplos de sucesso e refletir sobre as dificuldades de implementação, este artigo ofereceu reflexões para profissionais, gestores e

pesquisadores interessados em compreender como equipes autônomas podem se tornar um diferencial competitivo.

Diante desse contexto, surge a seguinte problemática: se, por um lado, o autogerenciamento em equipes promete ganhos em motivação, engajamento e eficiência organizacional, por outro, sua adoção enfrenta obstáculos que atravessam a cultura organizacional, o papel da liderança e à necessidade de comunicação clara entre colaboradores. Assim, este estudo pretendeu investigar e discutir quais são os principais desafios e contribuições do autogerenciamento no trabalho em equipe, e de que forma ele pode ser efetivamente implementado nas organizações contemporâneas?

1.1 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo, realizada a partir da análise de livros, artigos científicos e periódicos nacionais e internacionais. Exploratória porque busca aprofundar a compreensão sobre o fenômeno do autogerenciamento em equipes, identificando suas principais características, contribuições e desafios. Descritiva porque procura organizar e apresentar, de forma sistematizada, os conceitos e discussões encontrados na literatura especializada. O objetivo foi reunir e organizar contribuições teóricas sobre o autogerenciamento em equipes, destacando seus conceitos, benefícios e desafios.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 AUTOGERENCIAMENTO

O autogerenciamento representa uma mudança na forma de organizar o trabalho nas empresas. O modelo tradicional é centrado na supervisão direta e hierarquias bem definidas. No modelo autogerenciável, surge a valorização da autonomia do colaborador para que ele administre suas próprias atividades, tome decisões e responda com maior rapidez às demandas do negócio. Para isso, é essencial que cada profissional compreenda claramente o seu papel e a relevância de suas ações dentro do processo organizacional.

Segundo Peter Drucker (1987), o ponto de partida deste modelo disruptivo está na definição clara dos objetivos organizacionais e como eles se desdobram nas tarefas diárias dos colaboradores. Quando todos conhecem a direção a seguir e os resultados

esperados, as pessoas tendem a assumir maior responsabilidade sobre suas próprias metas. Entretanto, é preciso desenvolver competências emocionais e de gestão pessoal, que possibilitem lidar com imprevistos sem perder o foco nos objetivos maiores.

Tenório (2000) descreve a eficiência, a eficácia e a efetividade como pilares centrais dessa prática. A eficiência diz respeito a fazer o seu melhor com os recursos disponíveis; à eficácia, alcançar os resultados esperados, fazer o que tem que ser feito; e à efetividade, à capacidade de manter resultados sustentáveis ao longo do tempo. O autogerenciamento integra os três elementos, e alinha suas decisões às necessidades estratégicas da organização.

Goleman (2011) acrescenta que a inteligência emocional é fator determinante nesse processo, pois favorece o controle de impulsos, a gestão do estresse e a manutenção das emoções em cenários desafiadores. Um exemplo prático pode ser observado em empresas de tecnologia, onde equipes com alto nível de autonomia conseguem definir as prioridades rapidamente mesmo diante de imprevistos e de novas demandas, garantindo entregas de qualidade sem comprometer prazos. Além das competências individuais, a cultura organizacional tem papel decisivo no sucesso desse modelo. Paludo (2005) ressalta o quanto ele rompe a lógica de obediência sem questionamentos ao superior hierárquico, colocando o indivíduo como protagonista da tomada de decisões.

A participação ativa e comunicação clara, fortalece o engajamento e cria ambientes mais criativos e produtivos. E Hackman (1986) identificou condições essenciais para que equipes autogerenciáveis atinjam bons resultados, são eles: clareza de objetivos, estrutura adequada para que seja possível a tomada de decisão proativa, apoio organizacional e acesso a recursos e treinamentos. Sem esses elementos, a autonomia pode gerar insegurança ou conflitos, tornando o processo ineficaz.

Exemplos práticos demonstram como o autogerenciamento tem sido incorporado em diferentes setores. No Google e no Spotify, os times são organizados em *squads* independentes. Os times são responsáveis por planejar, executar e avaliar suas próprias atividades (Kniberg e Ivarsson, 2012). Na área da saúde, o Hospital Albert Einstein adota protocolos que integram profissionais de diferentes especialidades, compartilhando responsabilidades e aumentando a satisfação dos pacientes e colaboradores (Silva et al., 2018). Já no setor de manufatura, a Toyota aplica o *Toyota Production System*

(TPS), permitindo que operadores interrompam a linha de produção para corrigir falhas, o que reforça a cultura de qualidade contínua (Liker, 2004).

Edmonson (2012) destaca que equipes autogerenciáveis também desenvolvem maior resiliência e aprendizado coletivo, fatores competitivos em mercados de rápida transformação. Esses exemplos reforçam que, mais do que uma técnica, o autogerenciamento é parte de uma mudança cultural que valoriza autonomia, responsabilidade e aprendizado constante.

2.2 EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS E ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

2.2.1 Administração por Objetivos (APO)

A Administração por Objetivos (APO) surgiu na década de 1950, e foi desenvolvida por Peter Drucker. Ela permanece como uma das metodologias mais influentes de gestão. Seu propósito é o estabelecimento de metas claras e mensuráveis, ou seja, é preciso que seja medido para ser avaliado, além de tudo ser definido de forma conjunta entre gestores e colaboradores. A APO incentiva o alinhamento e a corresponsabilidade.

Robbins e DeCenzo (2014) observam que esse modelo motiva os profissionais por meio de objetivos concretos, criando um ambiente de engajamento no qual as pessoas sentem-se pertencentes ao propósito da tarefa e da organização. Já Chiavenato (2014) aponta quatro características fundamentais para a boa gestão dessa metodologia: a definição conjunta de metas, a clareza das responsabilidades, a integração entre diferentes níveis hierárquicos e o acompanhamento constante dos resultados.

Apesar dos benefícios, implementar a APO tem seus entraves. Deming (1986) já alertava para o risco da supervalorização de metas individuais, gerando competição excessiva e desalinhamento com os objetivos maiores da organização. Além disso, a mensuração subjetiva de resultados pode comprometer a objetividade do modelo, na medida em que o gestor ou o colaborador podem criar expectativas irrealistas e causar ruídos na comunicação. Nesse sentido, a criação de indicadores que considerem tanto qualidade quanto quantidade é essencial para equilibrar expectativas.

Na prática, a APO tem sido aplicada em diversos setores. No sistema bancário, por exemplo, contribui para melhorar o atendimento ao cliente e implementar políticas de

remuneração variável vinculadas a metas de desempenho (Costa e Moraes, 2017). Em multinacionais como a Siemens, o método possibilitou alinhar objetivos globais às equipes locais, conciliando flexibilidade e foco em resultados (Kaplan e Norton, 2004).

No setor público também existem experiências positivas observadas em órgãos municipais brasileiros, onde a participação dos servidores na definição de metas ampliou a transparência e a eficiência (Silva & Santos, 2020). Esses casos indicam que, embora desafiadora, a APO continua atual e relevante, desde que adaptada às necessidades específicas de cada organização e acompanhada por uma comunicação transparente e assertiva.

2.2.2 Equipes autogerenciáveis: aplicação prática

As equipes autogerenciáveis representam uma evolução prática da teoria administrativa, focada na descentralização de tarefas e decisões, maior autonomia na execução e comunicação mais aberta (Robbins, 2012). Nesse modelo, os próprios membros da equipe definem processos e objetivos, distribuindo tarefas conforme competências e interesses individuais.

Fleury e Fleury (2012) discutem como essa metodologia rompe com os princípios tayloristas e fordistas, no qual o trabalho era fragmentado e rigidamente controlado. Passa a ser valorizada a atitude colaborativa, estimulando a troca de conhecimentos e a valorização das competências individuais.

O modelo de *squads* da Spotify tornou-se um dos exemplos mais conhecidos e inspirou diversas empresas, inclusive brasileiras. Nubank e QuintoAndar adotaram formatos semelhantes, conquistando ganhos em produtividade e inovação (Santos, 2021). No Brasil, diferentes setores têm experimentado resultados positivos com esse modelo. A Bosch, em sua planta de Campinas, reduziu o tempo de ciclo e melhorou indicadores de qualidade com equipes autogerenciáveis (Meffe, 2006). O SAMU também adota práticas semelhantes, permitindo respostas rápidas em emergências, o que se traduz em maior eficiência no atendimento e melhor uso dos recursos (Oliveira et al., 2019).

Entretanto, é necessário destacar que a autonomia também traz desafios. Meffe (2006), já trazia esses desafios associados ao papel da liderança, que a partir disso assumia uma função de facilitador, conduzindo e apoiando o grupo no desenvolvimento de competências e na mediação de conflitos. A distribuição dinâmica de tarefas e o feedback

constante são condições fundamentais para o funcionamento dessas equipes. E nesse contexto, como afirma Zdanowicz (2017), a transparência nos processos e a comunicação assertiva ajudam a evitar sobrecargas e manter o clima organizacional saudável.

Essas experiências mostram que o sucesso das equipes autogerenciáveis depende menos da simples adoção do modelo e mais da preparação das pessoas e da cultura organizacional.

2.2.3 Cultura Organizacional Para Equipes Autogerenciáveis

A cultura organizacional exerce papel central no sucesso ou fracasso das equipes autogerenciáveis. Segundo Lacombe (2016), ela é o conjunto de valores, crenças e práticas que orientam o comportamento e as decisões dentro da empresa. Fleury e Sampaio (2002) diferenciam cultura de clima organizacional, destacando que a cultura são os elementos mais profundos e duradouros da empresa, pois sustentam como ela é vista pelos colaboradores e consumidos, enquanto clima reflete percepções momentâneas da equipe sobre a empresa, liderança, ações e resultados.

Para que o autogerenciamento se desenvolva, a cultura deve incentivar a confiança, a cooperação e o aprendizado contínuo. Organizações que conseguem equilibrar esses elementos criam condições para que a autonomia se torne parte do contexto e não algo a ser conquistado. No Brasil, o Magazine Luiza é frequentemente citado como exemplo de cultura organizacional aberta à inovação, com descentralização de decisões e incentivo à experimentação (Costa e Gomes, 2020).

Hackman e Oldham (1975) ao criar a **Teoria do Enriquecimento do Trabalho**, perceberam que não é só o salário que motiva o colaborador. Segundo eles, existem cinco características que tornam um trabalho motivador:

- Variedade de habilidades: o cargo permite ao colaborador usar várias habilidades na execução das suas tarefas. Quanto maior a variedade, mais interessante é o trabalho;
- Identidade da tarefa: o grau que o colaborador consegue ver do seu trabalho do início ao fim, sentindo que contribui para um resultado maior;

- Significado da tarefa: O quanto o trabalho impacta na vida de outras pessoas ou contribui para a organização. Quanto maior o impacto, mais o engajamento emocional;
- Autonomia: Liberdade para tomar decisões de como executar seu trabalho, pois ela gera senso de responsabilidade e propriedade, aumentando a motivação;
- Feedback: receber informações claras sobre seu desempenho, pois isso reforça o aprendizado e autoavaliação positiva.

Essas dimensões são particularmente importantes em equipes autogerenciáveis, já que a satisfação e o engajamento dependem de uma experiência de trabalho que vá além da execução mecânica de atividades.

A Zappos, uma empresa internacional do ramo de calçados, roupas e acessórios, por exemplo, adotou a holocracia, eliminando hierarquias tradicionais e transferindo grande parte da responsabilidade para equipes autônomas (Robertson, 2015). Já a Fundação Lemann, no campo educacional, investe em práticas colaborativas para ampliar a escala de projetos de impacto social (Ferreira & Lopes, 2017).

Esses exemplos revelam que a construção de uma cultura favorável ao autogerenciamento é um processo de médio e longo prazo. Envolve mudanças de mentalidade, adaptação das lideranças e criação de sistemas que recompensem comportamentos alinhados aos novos valores (Schein, 2010). É uma transformação cultural profunda, que exige tempo, paciência e comprometimento de todas as camadas da organização.

3 CONCLUSÃO

O estudo mostrou que o autogerenciamento não é apenas uma técnica de gestão, mas uma forma diferente de enxergar o trabalho em equipe. Ele depende de culturas organizacionais mais abertas, de lideranças dispostas a dividir responsabilidades e de práticas que estimulem a confiança e a cooperação. Quando isso acontece, as equipes ganham mais autonomia e as empresas se tornam mais preparadas para lidar com um mercado em constante mudança.

Ainda assim, implementar essa mudança não é simples. Ela exige ajustes nos processos internos, novos canais de comunicação e, sobretudo, gestores dispostos a

abandonar modelos de controle rígidos. Esse é talvez o maior desafio: transformar o autogerenciamento em prática cotidiana, e não em um discurso que fica apenas no papel.

A pesquisa também mostrou que iniciativas de sucesso, como as experiências de empresas de tecnologia ou de serviços de saúde, podem servir de inspiração, mas precisam ser adaptadas à realidade de cada organização. O que funciona em uma multinacional pode não ter o mesmo efeito em uma empresa de médio porte no Brasil, por exemplo.

Por fim, conclui-se que o autogerenciamento traz ganhos importantes, maior engajamento, inovação e agilidade, mas sua efetividade depende de um processo contínuo de aprendizado. Cabe às organizações criarem espaços de diálogo, valorizarem o desenvolvimento humano e estarem abertas a rever suas práticas. Só assim será possível transformar desafios em oportunidades reais de crescimento coletivo.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, A. C.; SANTANA, R. J.; SANTOS, M. S. Teoria da administração por objetivos: busca de maior nível de participação dos profissionais no processo administrativo das organizações. **RH Portal**, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br>. Acesso em: 24 ago. 2025.

COSTA, P. R.; GOMES, L. F. Transformação digital e cultura organizacional: o caso Magazine Luiza. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 1, p. 1-15, 2020.
COSTA, R. M.; MORAES, F. T. Aplicação da administração por objetivos no setor bancário brasileiro: um estudo no Banco Itaú. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 13, n. 1, p. 83-99, 2017.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1987.
EDMONSON, A. C. **Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy**. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

FERREIRA, A. A.; LOPES, M. J. Cultura organizacional e inovação na Fundação Lemann. **Revista Brasileira de Educação**, v. 22, n. 70, p. 1-21, 2017.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Organizações e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. O. **Cultura organizacional e clima**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

HACKMAN, J. R. The design of work teams. In: LORSCH, J. W. (ed.). **Handbook of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KNIBERG, H.; IVARSSON, A. **Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds**. 2012. Disponível em: <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2025.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

LIKER, J. K. **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer**. New York: McGraw-Hill, 2004.

MEFFE, C. H. S. **Implementação de equipes autogerenciáveis em empresas do setor automotivo: um estudo de caso**. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2006.

OLIVEIRA, T.; SILVA, M.; ALMEIDA, J. Autogerenciamento e equipes de emergência médica: um estudo no SAMU. **Revista Gestão & Saúde**, v. 16, n. 49, p. 1-14, 2019.

PALUDO, A. **Gestão de pessoas: enfoque no autogerenciamento**. Curitiba: Juruá, 2005.
ROBERTSON, B. J. **Holacracy: The new management system for a rapidly changing world**. New York: Henry Holt and Co., 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

ROBBINS, S. P.; DeCENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

SANTOS, D. F. Autonomia e inovação no modelo Nubank: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 19, n. 2, p. 56-70, 2021.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, R. A.; ALMEIDA, L. F.; PEREIRA, F. G. Autogerenciamento em equipes multidisciplinares do Hospital Albert Einstein: estudo exploratório. **Revista de Administração Hospitalar**, v. 17, n. 2, p. 25-38, 2018.

SILVA, T. J.; SANTOS, M. C. Administração por objetivos no setor público: experiências em municípios brasileiros. **Revista Gestão Pública**, v. 5, n. 2, p. 77-95, 2020.

ZDANOWICZ, J. A. **Gestão de equipes autogerenciáveis: práticas e desafios**. Porto Alegre: Bookman, 2017.