Currículo Lattes

Leticia Oliveira Lagos

Endereço para acessar este CV: **https://lattes.cnpq.br/8653341671833224**

Última atualização do currículo em 10/04/2026

Possui graduação em Administração Pública pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2025). Atualmente é auxíliar administrativo - Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração pública, atuando principalmente nos seguintes temas: acesso à informação, brasil, democracia, lai e accountability. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome Leticia Oliveira Lagos

Nascimento 27/02/2002 - Ananindeua/PA - Brasil

Lattes ID 8653341671833224

Nome em citações bibliográficas LAGOS, L. O.

Endereço

Endereço residencial
Avenida Brigadeiro da Silva Paes
Campinas - São José
88101250, SC - Brasil
Telefone: 48 998601528
Celular 48 998601528

Endereço profissional
Prefeitura Municipal de Florianópolis, Secretaroa Municipal da Saúde de Florianópolis
Avenida Professor Henrique da Silva Fontes
Trindade - Florianópolis

88036700, SC - Brasil
Telefone: 48 998601528

Endereço eletrônico E-mail para contato : leticialagoss2002@gmail.com
E-mail alternativo : leticialagos2002@hotmail.com

Idiomas

Inglês Compreende Bem , Fala Bem , Escreve Bem , Lê Bem

Espanhol Compreende Razoavelmente , Fala Pouco , Escreve Pouco , Lê Razoavelmente

Francês Compreende Pouco , Fala Pouco , Escreve Pouco , Lê Pouco

Formação acadêmica/titulação

2022 - 2025 Graduação em Administração Pública.
Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC, Florianopolis, Brasil
Título: Trajetória do direito ao acesso à informação pública em democracias recentes: Um estudo comparativo entre as experiências de Brasil e Indonésia
Orientador: Profa. Dra. Karin Vieira da Silva

2017 - 2019 Ensino Médio (2o grau) .
Sistema de Ensino Equipe, EQUIPE, Brasil, Ano de obtenção: 2019

Atuação profissional

1Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis - SMS

2022 - 2024 Vínculo: Bolsista , Enquadramento funcional: Estagiária , Carga horária: 30, Regime: Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis Parcial

2024 - Atual Vínculo: Celetista , Enquadramento funcional: Auxíliar administrativo , Carga horária: 30, Regime: Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis Parcial

Atividades

10/2022 - Atual Direção e Administração, Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis

Cargos ocupados:
Auxíliar administrativo , Estagiária

2Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

2024 - 2025 Vínculo: Bolsista , Enquadramento funcional: Bolsista de Iniciação científica , Carga horária: 20, Regime: Universidade do Estado de Santa Catarina Parcial

Atividades

08/2024 - 12/2025 Pesquisa e Desenvolvimento, Escola Superior de Administração e Gerência

Linhas de pesquisa:
Coprodução, accountability e inovação: dilemas e perspectivas na administração pública contemporânea

Linhas de pesquisa

1. Coprodução, accountability e inovação: dilemas e perspectivas na administração pública contemporânea

Projetos

Projetos de pesquisa

2024 - Atual Accountability, equidade em serviços públicos, governança colaborativa e governo aberto: um estudo em governos nacionais e locais no Brasil, Colômbia, Espanha e Indonésia

Descrição: A pesquisa explora a relação entre accountability e equidade no acesso a serviços públicos. A partir de uma discussão conceitual sobre governança colaborativa, accountability, equidade e governo aberto, analisamos práticas em quatro países, considerando três conjuntos de dados: i) vinte Planos Nacionais de Governo/Estado Aberto de Brasil, Colômbia, Espanha e Indonésia, membros da Open Government Partnership, OGP, desde 2011; ii) dez Planos de Governo Aberto de São Paulo, Bogotá, Madri, Semarang e West Sumbawa, integrantes da OGP Local e; iii) exemplos de serviços públicos nessas cinco cidades/região concebidos para promover equidade.A questão que orienta a investigação é como as estratégias de governo aberto reconhecem as assimetrias de poder e as desigualdades entre grupos populacionais no acesso aos serviços públicos e buscam contribuir para reduzi-las? Entre as questões subsidiárias: Como a equidade nos serviços públicos é definida (e gerenciada - procedural fairness) em diferentes contextos (países, tipo de serviço, relações entre os governos nacional e local, ciclo eleitoral etc)? Os serviços públicos desenhados para promover equidade consideram estratégias de governo aberto? Quais as relações entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (que enfatizam equidade) e as metas definidas nos Planos de Governo Aberto?Os planos de governo aberto costumam incluir princípios e práticas de acesso à informação, participação cidadã, prestação de contas e integridade, como formas de promover confiança entre cidadãos e governos, melhorar acesso e qualidade dos serviços e promover inovação nos serviços públicos. Investigamos se a abordagem adotada na construção e conteúdo dos planos são gerais ou consideram assimetrias entre grupos populacionais, priorizando grupos vulneráveis ou não.A análise permite discutir implicações para a pesquisa e a prática e explorar possibilidades operacionais para promover accountability e equidade por meio de estratégias de governo aberto.Mais informações em: https://www.udesc.br/esag/accountabilityeequidade.
Situação: Em andamento Natureza: Projetos de pesquisa
Alunos envolvidos: Graduação (2); Mestrado acadêmico (1); Doutorado (3);
Integrantes: Leticia Oliveira Lagos; Karin Vieira da Silva; Paula Chies Schommer (Responsável); Caroline Fraga Leimann; Andrés Hernández Quiñonez; Camila Pagani; Fabiano Maury Raupp; Marco Antonio Carvalho Teixeira; Elaine Cristina de Oliveira Menezes; Patricia Maria Emerenciano de Mendonça; Gisiela Hasse Klein; Victoria Moura de Araújo; Larice Steffen Peters; Mala Sondang Silitonga; Rindri Andewi Gati; Alih Aji Nugroho; Nurliah Nurdin; Jorge Braun Neto

Áreas de atuação

1. Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração Pública

Producão

Produção bibliográfica

Livros organizados

1. FOGOLARI, J. A.; SCHOMMER, P. C.; RAUPP, F.; MORASSUTTI, B.; LEIMANN, C. F.; MACCARI, F.; VIEIRA, K. C. M.; **LAGOS, L. O.**; MAGALHAES, R. F.. Direito à informação pública e a implementação da Lei de Acesso à Informação no Brasil: o que revelam as pesquisas (2011-2024), ed.1°. Florianópolis: Imaginar o Brasil Editora, 2025, v.1., p.1-52.
Referências adicionais: Brasil/Português. Meio de divulgação: Meio digital. Home page: https://drive.google.com/file/d/1C9kBG8Hkhmb5RJj_fqiIwk9l3FuJpyEh/view?usp=sharing

Trabalhos publicados em anais de eventos (completo)

1. VEDOI, K. A.; BRITO, A. P. S.; **LAGOS, L. O.**; PASSOS, M. R.; SANTOS, L. S.. A FORÇA DA EMPATIA E DA MEDIAÇÃO PARA TRANSFORMAÇÃO: COMO UM CASO DE BULLYING NO AMBIENTE ESCOLAR SE TORNOU UM CONFLITO PESSOAL E PROFISSIONAL In: Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2025, Ananindeua. **Anais do Encontro Brasileiro de Administração Pública**. Even3, 2025, v.XII, p.1 - 10
Palavras-chave: Bullying, Mediação, Negociação, Reconciliação
Áreas do conhecimento: Administração
Referências adicionais: Brasil/Português. Meio de divulgação: Meio digital. Home page: [https://www.ebap.sbap.org.br/anais/encontro-brasileiro-administracao-publica/1062644-a-forca-da-empatia-e-da-mediacao-para-transformacao--como-um-caso-de-bullying-no-ambiente-escolar-se-tornou-um-c]

Trabalhos publicados em anais de eventos (resumo expandido)

1. **LAGOS, L. O.**; SILVA, K. V.; SCHOMMER, P. C.. Coprodução, accountability e inovação: dilemas e perspectivas na administração pública contemporânea In: 35º SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 2025, Florianópolis. **ANAIS DO 35º SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**. Florianópolis: 2025, v.35°, p.1 - 4
Palavras-chave: acesso à informação, democracia, accountability, LAI, Brasil
Áreas do conhecimento: Administração Pública
Setores de atividade: Administração pública, defesa e seguridade social
Referências adicionais: Brasil/Português. Meio de divulgação: Meio digital. Home page: [https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/21409/Let_cia_Oliveira_Lagos_17588262322506_21409.pdf]

Apresentação de trabalho e palestra

1. **LAGOS, L. O.**; SILVA, K. V.; SCHOMMER, P. C.. ACCOUNTABILITY, SERVIÇOS PÚBLICOS EQUITATIVOS, GOVERNANÇA COLABORATIVA E GOVERNO ABERTO, 2025. (Seminário,Apresentação de Trabalho)
Palavras-chave: acesso à informação, democracia, accountability, LAI, Brasil
Áreas do conhecimento: Administração Pública
Referências adicionais: Brasil/Português. Meio de divulgação: Meio digital. Home page: https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/21409/Let_cia_Oliveira_Lagos_17588262322506_21409.pdf;

Local: ESAG - Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas; Cidade: Florianópolis; Evento: Seminário de Iniciação Científica (SIC); Inst.promotora/financiadora: UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina

Produção técnica

Assessoria e consultoria

1. **LAGOS, L. O.**; ABREU, M. G.; GOMES JUNIOR, M. A.; WISINTAINER, M.; PASSOS, M. R.; PEREIRA, G. A.; BRAUN NETO, J.. Uma análise das solicitações devolvidas pendentes no sistema da Gerência de Regulação da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis., 2025

   Palavras-chave: SUS, Diagnóstico situacional
   Áreas do conhecimento: Administração Pública
   Referências adicionais: Brasil/Português. Meio de divulgação: Outro

Demais produções técnicas

1. FOGOLARI, J. A.; SCHOMMER, P. C.; RAUPP, F.; MORASSUTTI, B.; LEIMANN, C. F.; MACCARI, F.; VIEIRA, K. C. M.; **LAGOS, L. O.**; MAGALHAES, R. F.. Direito à informação pública e a implementação da Lei de Acesso à Informação no Brasil: o que revelam as pesquisas (2011-2024), 2025. (Relatório de pesquisa)
   Palavras-chave: acesso à informação, Brasil, Lei geral de proteção de dados pessoais, Controle social, Dados abertos, Lei de Acesso à Informação
   Áreas do conhecimento: Administração Pública
   Referências adicionais: Brasil/Português. Meio de divulgação: Meio digital

2. **LAGOS, L. O.**; NUNES, A. B.; PINHEIRO, D. M.; FRYER, L.; GOMES JUNIOR, M. A.; MEDINA, L. S.. somos guardiões do nosso Espaço escolar, 2024. (Desenvolvimento de material didático ou instrucional)
   Palavras-chave: Honestidade, Público e Privado, Respeito, Educação, Cidadania
   Referências adicionais: Brasil/Português. Meio de divulgação: Vários. Home page: https://www.cge.sc.gov.br/integridade-e-compliance/premio-honestidade-nas-escolas/
   Cartilha elaborada para a capacitação online de professores da rede pública estadual de ensino que vão orientar os alunos para a 6ª edição do Prêmio Honestidade nas Escolas. O concurso anual de desenhos é promovido pela Controladoria-Geral do Estado em parceria com a Secretaria de Estado da Educação. A capacitação tem a parceria do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc Esag), por meio do Núcleo em Inovações Sociais na Esfera Pública (NISP).

Totais de produção

Produção bibliográfica	
Livros organizados ou edições	1
Trabalhos publicados em anais de eventos	2
Apresentações de trabalhos (Seminário)	1

Produção técnica	
Trabalhos técnicos (consultoria)	1
Desenvolvimento de material didático ou instrucional	1
Relatório de pesquisa	1

Este arquivo não foi gerado a partir do Currículo Lattes validado e disponível publicamente e tem por finalidade apenas a conferência das informações inseridas na plataforma.

Página gerada pelo sistema Currículo Lattes em 10/04/2026 às 13:34:40.

Direito à informação pública e implementação da Lei de Acesso à Informação no Brasil:

RadarLAI
Conhecer para Avançar

o que revelam as pesquisas (2011-2024)

RELATÓRIO DE PESQUISA

CADERNOS
politeia

Direito à informação pública e implementação da Lei de Acesso à Informação no Brasil:

o que revelam as pesquisas (2011-2024)

RELATÓRIO DE PESQUISA

CADERNOS
politeia

Como citar esse relatório:

Formato APA
Fogolari, J. A., Schommer, P. C., Raupp, F., Morassutti, B., Leimann, C. F., Maccari, F., Vieira, K. C. M., Lagos, L., & Magalhães, R. F. (2025). *Direito à informação pública e a implementação da Lei de Acesso à Informação no Brasil*: o que revelam as pesquisas (2011-2024) (1ª ed., Cadernos Politeia). Imaginar o Brasil Editora.

Formato ABNT
FOGOLARI, José Antonio; SCHOMMER, Paula Chies; RAUPP, Fabiano; MORASSUTTI, Bruno; LEIMANN, Caroline Fraga; MACCARI, Fernando; VIEIRA, Karla Camila Menezes; LAGOS, Letícia; MAGALHÃES, Rafael Fernandes de. **Direito à informação pública e a implementação da Lei de Acesso à Informação no Brasil**: o que revelam as pesquisas (2011-2024). Florianópolis: Imaginar o Brasil Editora, 2025. 52 p. (Cadernos Politeia).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Direito à informação pública e a implementação da Lei de Acesso à Informação no Brasil [livro eletrônico] : o que revelam as pesquisas (2011-2024). -- 1. ed. -- Florianópolis, SC : Imaginar o Brasil Editora, 2025. -- (Cadernos politeia)
PDF

Bibliografia.
ISBN 978-85-61392-18-5

1. Acesso à informação 2. Brasil. Lei geral de proteção de dados pessoais (2018) 3. Controle social 4. Dados abertos I. Série.

25-321586.0 CDU-342.7(81)

Índices para catálogo sistemático:
1. Lei de Acesso à Informação : Brasil : Direito constitucional 342.7(81)

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

IMAGINAR O BRASIL
EDITORA

CADERNOS
politeia

Organizações responsáveis pela publicação e que integram o Grupo de Trabalho do Conselho de Transparência, Integridade e Combate à Corrupção (CTICC), junto à CGU:

Politeia Udesc Esag
Caroline Fraga Leimann
Fabiano Raupp
Fernando Maccari
José Antonio Fogolari
Letícia Lagos
Paula Chies Schommer

Controladoria-Geral da União (CGU)
Karla Camila Menezes Vieira
Taiane Baptista Goncalves de Oliveira
Tatiana Cabral de Jesus

Fiquem Sabendo
Bruno Morassutti

Sebrae
André Valle Magalhães
Rafael Fernandes de Magalhães

Coleta, sistematização e análise de dados
José Antonio Fogolari (coordenação)
Letícia Lagos
Caroline Fraga Leimann
Fernando Maccari

Metodologia, Redação e Revisão
Bruno Morassutti
Caroline Fraga Leimann
Fabiano Raupp
Fernando Maccari
José Antonio Fogolari
Karla Camila Menezes Vieira
Letícia Lagos
Livia Sobota
Paula Chies Schommer
Rafael Fernandes de Magalhães

Editoração
Gisiela Klein
Jorge Braun Neto

Realização

SUMÁRIO

RESUMO EXECUTIVO..... 05

INTRODUÇÃO..... 06

1 ORIGEM E MOTIVAÇÃO DO ESTUDO..... 09

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 11
2.1 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA..... 11
2.2 ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA PARAMETRIZADA..... 11
2.3 PASSOS DA PESQUISA EM PUBLICAÇÕES TÉCNICAS..... 12

3 RESULTADOS..... 14
3.1 PUBLICAÇÕES ACADÊMICAS..... 14
3.1.1 Distribuição territorial do objeto de estudo..... 16
3.1.2 Palavras-chave..... 20
3.1.3 Anos de publicação..... 23
3.1.4 Período de análise..... 25
3.1.5 Propostas metodológicas..... 27
3.1.6 Campo acadêmico..... 29
3.1.7 Tipos de publicação..... 30
3.1.8 Desafios e facilitadores ao acesso à informação..... 34
3.2 PUBLICAÇÕES TÉCNICAS..... 35
3.2.1 Denunciar irregularidades ou apontar desafios..... 38
3.2.2 Diagnosticar e analisar / Analisar os impactos da pandemia..... 39
3.2.3 Orientar e recomendar..... 39
3.2.4 Relatar e apresentar..... 40
3.3 TEMAS E DESAFIOS..... 40
3.4 SUGESTÕES A PARTIR DOS ESTUDOS TÉCNICOS..... 42

4 RADAR LAI: PAINEL INTERATIVO 44

5 DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES..... 45

REFERÊNCIAS..... 48

RESUMO EXECUTIVO

Este relatório sistematiza parte da produção acadêmica e técnica sobre a Lei de Acesso à Informação (LAI) no Brasil entre 2011 e 2024, com foco especial em sua aplicação nos municípios. O levantamento inclui 180 trabalhos acadêmicos com foco na gestão municipal e 75 publicações técnicas sobre acesso à informação pública e LAI produzidas por organizações da sociedade civil.

O conjunto de dados levantado foi organizado em bases estruturadas e disponibilizado por meio de uma ferramenta interativa de consulta pública. É possível acessar essas informações pelo Radar LAI, um painel interativo desenvolvido em Power BI.

A análise das pesquisas acadêmicas evidencia uma ampla participação de universidades e programas de pós-graduação em diferentes regiões do país. Os estudos mostram que a LAI tem sido utilizada não apenas como instrumento jurídico, mas também como recurso metodológico para avaliar transparência, accountability e gestão pública. Apesar disso, ainda há desafios importantes a superar, como a baixa qualidade das informações divulgadas pelos órgãos públicos, a falta de usabilidade nos portais online e a resistência institucional à plena abertura de dados públicos.

As publicações técnicas, por sua vez, complementam a produção científica ao relatar práticas de uso da LAI por cidadãos e organizações, diagnosticar irregularidades e propor recomendações. Esses materiais reforçam a relevância da sociedade civil na promoção da transparência, apontando problemas como o uso indevido da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) para negar acesso a informações públicas e a persistência da “cultura do sigilo” em determinados órgãos públicos.

O relatório conclui que o fortalecimento da política de acesso à informação no Brasil depende de esforços contínuos de modernização tecnológica, capacitação de servidores, aprimoramento dos sistemas eletrônicos de informação ao cidadão (e-SICs) e incentivo à participação social.

Assim, este estudo organiza parte da produção existente, que seguirá sendo atualizada com novos recortes, e fornece insumos para pesquisadores, gestores e cidadãos interessados em aprimorar o direito fundamental de acesso à informação e consolidar uma cultura de transparência no Brasil.

Referências

Almeida, M. T. L., & Lima, R. da C. (Eds.). (2023). Empoderamento legal e liberdade de expressão: um guia para artistas, comunicadoras e jornalistas (1st ed., Vol. 1). Artigo 19. bit.ly/45TDIYU

Alves, C. L., Santos, J. L. A., Brembati, K., & Ramalho, W. (2022). Impactos da LGPD nos pedidos de LAI ao governo federal. Fiquem Sabendo. bit.ly/3UrNNWC

Atoji, M. I., Durlo, R., Sakai, J., & Galdino, M. (2020). A LAI em 2020: Estados e Distrito Federal - Um diagnóstico do Achados e Pedidos sobre o cumprimento da Lei de Acesso nos três Poderes e no Ministério Público. Transparência Brasil. bit.ly/4mM1YIw

Barbosa, G., Coelho, J., & Atoji, M. (2021). Transparência Brasil - Relatório de Atividades 2021. Transparência Brasil. bit.ly/4oDWWJj

Barbosa, G. F., & Atoji, M. I. (2021). Leis Orçamentárias Sem Transparência. Transparência Brasil. bit.ly/4mJJjGK

Brasil, K. (2015, August 31). Manaus Ambiental descumpre a Lei de Acesso à Informação e ameaça Amazônia Real com ação judicial. Amazônia Real. bit.ly/4lBqjtb

Cunha, B., Cruz, J., & Rocha, J. (2023). Direito à Informação: Memória e Verdade. Artigo 19. bit.ly/3UvWHIT

Ferreira, A. G., Lima, D., & Rocha, J. (2021). Infodemia e Covid-19: a Informação como Instrumento contra os Mitos. Artigo 19. bit.ly/3HBnaLW

Lima, A. F., Boechat, G., & Reis, V. (2022). Recomendações de Transparência e Governança Pública para Prefeituras. Transparência Internacional Brasil. bit.ly/4lrp3Zt

Lima, D., Rocha, J., Marchezini, J., Salatino, L. C., & Ghani, Y. (2020). 8 anos Lei de Acesso à Informação: Transparência para superar a crise. Artigo 19. bit.ly/3HolHIV

Maia, R., Marques, C., Rielli, M., & Moribe, G. (2017). Repressão às Escuras: uma Análise sobre Transparência em Assuntos de Segurança Pública e Protestos. Artigo 19. bit.ly/4IvJFQq

Paes, B., Borges, E., Góes, H., Marchezini, J., & Duran, S. (2018). Identidade Revelada - Entraves pela Busca de Informação Pública no Brasil.

Raupp, F. M., & Pinho, J. A. G. D. (2015). Prestação de contas no legislativo local antes e depois da Lei de Acesso à Informação. Contexto, v. 15, n. 29, p. 30-46.

Ribeiro, M. F. (2020, October 8). No Amapá, os dados de feminicídios só saem por meio da Lei de Acesso à Informação. Amazônia Real. bit.ly/3JiXdkM

Urribarri, D., & Esquivel, L. (2022). Acesso à informação pública:Relatório Sombra da implementação do objetivo 16.10.02 de desenvolvimento sustentável na América Latina. Voces del Sur. bit.ly/4mDundo

Valdiones, A. P., Borges, E., Bellix, L., Rocha, J., & Ghani, Y. (2019). Por Dentro do Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-sic) Um Guia para Gestores Públicos. Artigo 19. bit.ly/4mEn98U

Valdiones, A. P., Borges, E., Matos, D., Rocha, J., Bellix, L., & Ghani, Y. (2019). Panorama dos Sistemas Eletrônicos de Informação ao Cidadão: uma Análise das Ferramentas de Diferentes Órgãos Públicos. Artigo 19. bit.ly/4mP5V98

RadarLAI

Conhecer para Avançar

Realização

politeia
Coprodução do bem público, Accountability, Inovação e Sustentabilidade

UDESC
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

ESAG
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS

FIQUEM SABENDO

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

CTICC
CONSELHO DE TRANSPARÊNCIA, INTEGRIDADE E COMBATE À CORRUPÇÃO

SEBRAE

CASO DE ENSINO

A força da empatia e da mediação para transformação: como um caso de bullying no ambiente escolar se tornou um conflito pessoal e profissional

The Power of Empathy and Mediation for Transformation: How a Case of School Bullying Became a Personal and Professional Conflict

El Poder de la Empatía y la Mediación para la Transformación: Cómo un Caso de Acoso Escolar se Convirtió en un Conflicto Personal y Profesional

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Kaiane Alves Vedoi, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG
Ana Paula de Souza Brito, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG
Letícia Oliveira Lagos, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG
Maryah Rocha dos Passos, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG
Laís Silveira Santos, Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG

RESUMO

João Gustavo e Alexandre, antigos colegas de escola, tiveram uma relação permeada por intimidações constantes e agressões psicológicas, com João sendo o principal alvo dos escárnios e abusos. Décadas depois, eles se reencontram no complexo mundo empresarial, onde os traumas do passado ameaçam comprometer uma negociação essencial entre suas corporações. João, agora um magnata bem-sucedido, hesita em formalizar um contrato intermediado por Alexandre. Embora a transação seja vantajosa, reaviva conflitos antigos que ainda o perturbam. A tentativa de Alexandre de se desculpar através de um e-mail fracassou, culminando na necessidade de contratar um mediador profissional. Durante a mediação, ambos exploram os profundos impactos emocionais de suas histórias, revelando cicatrizes emocionais ainda abertas. Esse minucioso processo resulta em uma surpreendente reconciliação, fechamento do negócio e a formação de uma nova amizade. A trajetória deles enfatiza a importância da empatia e da mediação como ferramentas transformadoras nas relações interpessoais.
Palavras-chave: Bullying. Mediação. Negociação. Reconciliação.

ABSTRACT

João Gustavo and Alexandre, former schoolmates, had a relationship marked by constant bullying and psychological abuse, with João being the primary target of mockery and aggression. Decades later, they reunite in the complex corporate world, where past traumas threaten to compromise a critical negotiation between their companies. Now a successful business magnate, João hesitates to formalize a contract mediated by Alexandre. Although the deal is advantageous, it rekindles unresolved conflicts that continue to affect him. Alexandre's attempt to apologize via email fails, leading to the need for a professional mediator. During the mediation process, both parties delve into the deep emotional impacts of their shared past, revealing unhealed emotional wounds. This meticulous process results in a surprising reconciliation, the successful closure of the deal, and the emergence of a new friendship. Their journey highlights the importance of empathy and mediation as transformative tools in interpersonal relationships.
Keywords: Bullying. Mediation. Negotiation. Reconciliation.

RESUMEN

João Gustavo y Alexandre, antiguos compañeros de escuela, tuvieron una relación marcada por intimidaciones constantes y agresiones psicológicas, siendo João el principal blanco de burlas y abusos. Décadas después, se reencuentran en el complejo mundo empresarial, donde los traumas del pasado amenazan con comprometer una negociación crucial entre sus corporaciones. João, ahora un magnate exitoso, duda en formalizar un contrato intermediado por Alexandre. Aunque la transacción es ventajosa, reaviva conflictos no resueltos que aún lo afectan. El intento de Alexandre de disculparse mediante un correo electrónico fracasa, lo que lleva a la contratación de un mediador profesional. Durante la mediación, ambos exploran los profundos impactos emocionales de su historia compartida, revelando heridas emocionales aún abiertas. Este proceso minucioso

culmina en una reconciliación sorprendente, el cierre del negocio y el surgimiento de una nueva amistad. Su trayectoria resalta la importancia de la empatía y la mediación como herramientas transformadoras en las relaciones interpersonales.
Palabras clave: Acoso escolar. Mediación. Negociación. Reconciliación.

1. Introdução

Conflitos interpessoais fazem parte da experiência humana e, quando não resolvidos adequadamente, podem se manifestar de formas inesperadas e impactar diversas esferas da vida. No ambiente empresarial, onde a cooperação e a negociação são indispensáveis, questões emocionais mal resolvidas têm o potencial de comprometer relações e resultados. A habilidade de compreender, mediar e resolver conflitos é, portanto, uma competência essencial para líderes e gestores.

O caso de ensino "A Força da Empatia - Bullying, Negociação e Transformação" explora como eventos aparentemente distantes, como traumas de bullying vividos na infância, podem reverberar em decisões e dinâmicas profissionais décadas depois. A história de João Gustavo e Alexandre, antigos colegas de escola que se encontram em lados opostos de uma negociação estratégica, é um exemplo de como antigas mágoas podem emergir em situações críticas, exigindo ferramentas adequadas para sua resolução.

Ao acompanhar a jornada desses personagens, os alunos são convidados a refletir sobre os efeitos de traumas emocionais, as limitações de abordagens unilaterais para resolução de problemas e a eficácia da mediação como método para reconstruir relacionamentos e criar soluções vantajosas para ambas as partes. Além disso, o caso permite uma análise aprofundada dos conceitos de negociação integrativa, comunicação não violenta e construção de confiança, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de competências práticas.

A proposta pedagógica vai além da mera aplicação teórica, incentivando os alunos a adotarem uma postura empática, ética e crítica diante de dilemas interpessoais e organizacionais. Por meio da resolução do caso, os participantes serão desafiados a identificar os elementos do conflito, propor alternativas de solução e compreender a importância de integrar aspectos emocionais e objetivos em suas decisões. Assim, o caso se apresenta como uma ferramenta robusta para disciplinas específicas à gestão de conflitos, negociação e liderança, oferecendo insights valiosos sobre como transformar desafios interpessoais em oportunidades de crescimento e reconciliação.

2. Caso de Ensino

João Gustavo e Alexandre eram inimigos na escola, João era constantemente abusado com bullying por parte do grupo de Alexandre. No entanto, anos se passaram e eles se encontram no mundo dos negócios, onde esse conflito do passado põe a perder um contrato milionário e até a vida de uma empresa. Será que a mediação poderá ajudar na resolução pacífica desse conflito, impedindo que as parcerias comerciais sejam interrompidas?

2.1 Contexto e Enredo

Em 1995, João Gustavo e Alexandre cursavam a 8ª série do ensino fundamental juntos no Colégio ABC, uma pequena escola localizada no Município de Ilha Nova. Nessa época, João Gustavo, apesar de ser um dos alunos mais aplicados de sua turma, era extremamente introspectivo, reservado e envergonhado, porém sem nunca deixar de ser cortês. Alexandre, por outro lado, era um aluno com notas medianas, quase sempre muito simpático, ativo e participativo nas ações escolares, mostrando-se muito brincalhão e expansivo.

Durante o ano letivo, as condutas de ambos correspondiam às suas características, João Gustavo frequentemente isolado e estudando, enquanto Alexandre estava sempre cercado por amigos do colégio, conversando e brincando. No entanto, não era raro que Alexandre fosse visto tecendo comentários de escárnio acerca de outros colegas ou professores, e João Gustavo não escapava de ser uma dessas vítimas.

Em uma segunda-feira, após a aula de matemática e durante o recreio, Alexandre foi ao encontro de colegas que se encontravam entre risos e deboches, e sem muito entender os cumprimentou e ingressou na "roda de conversa". Nesse ínterim, quando João Gustavo se aproximava e se sentava num banco sozinho portando um livro

e uma fruta, um dos colegas de Alexandre, começou a debochar, rir e a fazer comentários maldosos sobre João Gustavo, e em coro, os demais integrantes da roda, começaram a rir e apontar para o inocente colega, exarando chamativos ao colega para obter a atenção dele. Alexandre, apesar de em dados momentos ter rido e repetido um desses apelidos maldosos, quedou-se-inerte diante daquelas condutas, sentia-se estranhamente incomodado naquele dia.

Sem responder e dar a atenção que o grupo queria, João Gustavo encolheu-se e os ignorou, ainda que aqueles comentários estivessem o incomodando, mas descontentes com a falta de resposta, sob o incentivo do colega que iniciou as provocações, seguiram em direção do garoto e um deles questionou João Gustavo: - *Além de magricelo e nerd, você é surdo?* – Cutucando e empurrando a cabeça do garoto. Amedrontado, João Gustavo baixou a cabeça e nada fez, torcia para que sua inação os fizesse desistir de atormenta-lo. No entanto, ainda mais descontente com a falta de resposta, o "mentor" da provocação, puxou o livro da mão de João e tapeou sua outra mão de forma a derrubar a fruta que o colega estava comendo. Após olhar de forma encenadora ao livro, fingindo analisar seu conteúdo, o garoto direcionou seu olhar para João Gustavo e jogando o livro para trás falou: *Isso é uma merda! Se quiser de volta, vai buscar!*, ao olhar desesperado o trajeto do livro arremessado, visualizou que ele caiu dentro de uma vala ao lado do cercado do colégio. Triste, novamente João Gustavo voltou a abaixar a cabeça e permaneceu em silêncio, despertando um breve sorriso de vencedor do "valentão". Alexandre, observou tudo aquilo atônito, mas sem se envolver ou tentar apaziguar a conduta do colega.

Os meses se passaram e, cotidianamente, João Gustavo era atormentado pelo mesmo colega com o incentivo risonho dos demais membros do grupo, com exceção de Alexandre, que em que pese estava no conjunto, não exarava mais manifestações ou risos em relação àqueles atos maldosos. Todavia, em dado momento, notou-se que João Gustavo não estava mais indo à aula e, curioso com aquilo, Alexandre perguntou sobre o paradeiro do colega, quando então foi informado que ele havia sido transferido. E assim, a vida cotidiana prosseguiu.

Anos depois, ambos seguiram para o curso de graduação, João Gustavo cursou Engenharia e Alexandre Administração. Em 2020, João Gustavo empreende e próspera com a criação de um produto único no mercado e de grande relevância para a indústria metalmecânica, com a crescente posição de sua empresa de pouco mais de 5 anos no mercado. Alexandre por outro lado, face à sua facilidade de comunicação, recentemente abriu sua empresa intermediadora de negócios, conseguindo bons resultados e tendo, inclusive, fechado negócios com uma grande empresa de construção de barcos que queria expandir seus negócios inovando para um novo nicho, o que se mostrava arriscado, mas com demonstração de boa prospecção se corresse tudo bem.

Em contato com esse novo cliente, foi informado para Alexandre que essa empresa necessitava de uma peça específica para produção de seu novo produto, a qual só era produzida pela empresa de João Gustavo. Oportunamente, o dono dessa empresa confessou a Alexandre que ela não estava financeiramente bem e que necessitava concluir esse projeto com a peça em comento, pois havia fechado um contrato milionário que dependia desse negócio para ser cumprido, o não fechamento do negócio poderia implicar na falência da empresa que estava a gerações em sua família.

Inicialmente, ao receber a proposta de se tornar fornecedor dessa peça à empresa de construção de barcos João Gustavo de imediato percebeu que seria um ótimo negócio e se comprometeu a fechar a parceria. No entanto, quando tomou conhecimento de que Alexandre seria mediador da negociação, João Gustavo, que antes havia se comprometido em fechar negócio, decidiu não seguir em frente com a negociação por conta do que havia ocorrido entre eles no passado.

O dono da empresa de construção de barcos ficou desesperado quando soube da desistência de João Gustavo, afinal sua empresa dependia deste contrato. Inconformado, questionou Alexandre sobre os motivos dessa desistência e Alexandre o informou estar tão confuso quanto, mas após um breve momento de reflexão considerou que os conflitos passados entre ele e João Gustavo pudessem, 20 anos depois, estar interferindo no sucesso da negociação.

_ A única maneira de resolvermos isso seria se você e ele pudessem conversar e esclarecer os fatos, afinal vocês não são mais crianças _ Disse o dono da empresa de barcos _ *infelizmente se você não puder resolver essa questão vou precisar contratar outra empresa para intermediar a negociação.*

_ Não se preocupe, irei procurar resolver essa questão do passado o quanto antes, para que não prejudique nossos negócios _ Disse Alexandre.

Frustrado com o retorno repentino de seu passado conturbado, Alexandre tenta pensar em formas de resolver sua questão com João Gustavo e acaba por decidir utilizar um método que considerou mais objetivo e ágil de resolver maus entendidos. Alexandre redigiu um e-mail direcionado à João Gustavo em que ele reconhece que quando era mais jovem costumava tirar brincadeiras de mal gosto com seus colegas e com isso pede perdão pelo incômodo sofrido por ele, diz também que agora é um adulto diferente e gostaria de superar esse conflito entre eles, ele pede ainda para que ele reconsiderasse a parceria com a empresa de barcos.

João Gustavo ao ler o e-mail fica ainda mais chateado, não sente que há um reconhecimento real de sua culpa por parte de Alexandre. Resolve nem responder e somente ignorar. Alexandre tendo percebido que não havia funcionado resolve perguntar a alguns de seus amigos de profissão como ele deveria resolver isso e acaba recebendo uma ótima sugestão, contratar um mediador para resolução de conflitos.

Com isso ele pede ajuda ao amigo para que ele indique um mediador. O mediador escolhido, tendo sido informado parcialmente do ocorrido, resolve enviar outro e-mail a João Gustavo propondo a mediação e João Gustavo ao receber o convite fica muito surpreso e intrigado com as medidas que Alexandre teria tomado para resolução do conflito entre eles, demonstrando verdadeiro interesse, por isso resolve aceitar.

No dia em que ocorria a primeira mesa de mediação os dois se encontram, cara a cara, um pouco constrangidos pela situação. Alexandre pensando melhor sobre quantas pessoas magoou e João lembrando os momentos de dor que havia passado.

_ Então, Alexandre, por que você resolveu que era necessário um mediador para resolver o problema entre você e o João, o que aconteceu no passado, e o que houve agora? _ O mediador pergunta.

Alexandre explica e João Gustavo não parece feliz nem satisfeito com a sua versão. Afinal ele não tem nem ideia do sofrimento que ele e seus amigos haviam o feito passar.

_ E você João, qual sua interpretação dos fatos?_ pergunta o mediador.

_ Esse homem e seus amigos causaram danos terríveis a minha autoestima quando eu era mais jovem, me fizeram perder um ano escolar, mudar de escola, me isolar ainda mais e fazer terapia durante anos, precisei lidar com a ansiedade que eles deixaram como sequela dos abusos psicológicos _ João desabafa.

_ Eu não sabia _ admitiu Alexandre*_ eu nunca gostei, e concordei, do que meus amigos faziam com você, mas não tive coragem de intervir e ajudar você porque eles eram meus melhores amigos, sabiam de toda a minha vida e estavam lá por mim nos meus momentos mais tristes, nessa época meus pais haviam se divorciado a pouco tempo e meu pai, a quem eu era muito apegado, mudou-se para outro país, casou-se novamente, teve outros filhos e nem sequer me mandava um cartão de feliz aniversário. Foi uma época muito dolorosa e conturbada _* suspira Alexandre*_ eu achava que se perdesse aqueles amigos a minha vida ficaria ainda pior, não quis arriscar.*

_ Eu sinto muito que isso tenha acontecido com você, eu pensava que sua vida era perfeita, sempre rodeado de amigos, nunca estava triste, já eu era muito tímido, não conseguia fazer amizades, mas em compensação sempre pude contar com meu pai, minha mãe e minhas irmãs para me apoiarem, agora eu percebo o quanto isso fez a diferença _ Disse João Gustavo comovido.

_ Agora que vocês puderam escutar os pontos de vista de cada um, entender o que houve, o que vocês têm a dizer um para o outro? _ incentivou o mediador.

_ Eu gostaria de admitir meu erro, em não ter feito meus amigos pararem de magoar você, de não ter defendido você e corrido o risco de perder meus amigos, porque você não merecia nada daquilo e era minha obrigação ter pelo menos pedido ajuda por você, pelos anos de terapia e toda dor que eu ajudei a causar em você, por isso eu peço perdão _ diz Alexandre arrependido.

_ E eu te perdoou, sei que apesar de você não ter feito nada pra me ajudar, também não fez nada para piorar, e agora eu entendo melhor o que você estava passando e em que posição me defender iria te por. No fim, estamos os dois bem, não é mesmo, acredito que tenhamos superado nossos conflitos do passado, eu me sinto bem melhor _ Confessa João Gustavo.

_Eu sinto o mesmo _ Diz Alexandre.

_ Pelo que fui informado, o conflito passado que havia entre vocês dois impedia uma grande negociação de trabalho _ disse o mediador.

_ Nesse caso, acredito que podemos retomar nossa negociação das peças para a empresa de barcos _ disse João Gustavo.

_ Isso seria ótimo _ diz Alexandre.

_ Então podemos afirmar que o conflito que existia entre os dois e as situações problema que me trouxeram até aqui foram resolvidas satisfatoriamente? _ Questionou o mediador.

_ Por mim, sim _ disse João Gustavo.

_ Por mim também _ disse Alexandre.

Ao finalizarem a sessão, os dois apertaram as mãos ao se despedirem e se comprometeram a voltar com a negociação das peças o quanto antes. Em seu caminho de volta João Gustavo pensava o quanto aquele perdão havia tirado um peso de suas costas e resolveu que quando chegasse em casa iria procurar os outros meninos que haviam feito bullying com ele para que eles também pudessem se manifestar e dialogarem para que restassem cientes sobre os danos que aquelas condutas causaram e, se quisessem, poderiam passar pelo mesmo processo que ele e Alexandre passaram, de esclarecimento e perdão.

Finalmente, após prolongada discussão e negociação, o acordo de negócios foi fechado e o contrato de fornecimento das peças foi firmado. A empresa de barcos foi salva e todos ficaram satisfeitos com o rumo das coisas. Em jantar de comemoração pelo acordo fechado, João Gustavo e Alexandre conversaram mais e acabaram se tornando grandes amigos, assim como suas famílias.

2.2 Encerramento do Caso e Questões de Reflexão

A história de João e Alexandre demonstra como sentimentos não resolvidos podem impactar decisões profissionais. O uso da mediação como ferramenta de resolução de conflitos não apenas evitou prejuízos empresariais, mas também promoveu cura emocional e crescimento pessoal para ambas as partes. Este caso serve como um exemplo valioso para estudantes e profissionais, destacando a importância de abordagens empáticas e estruturadas na resolução de conflitos.

Considerado o caso exposto, emergem as seguintes questões de reflexão:

a) Quais os principais conflitos identificados no caso?
b) Quais características de uma negociação integrativa podem ser encontradas no caso?
c) Existe a presença de táticas duras ou vieses cognitivos nesse caso? Se sim, quais?
d) A mediação era a estratégia correta para esse conflito? Justifique sua resposta.
e) Considerando o contexto, pode se dizer que a mediação alcançou o seu objetivo principal? Justifique sua resposta.
f) É possível notar uma mesclagem de negociação com mediação no caso em comento? Se positiva a resposta, indique o porquê.
g) É notável como sentimentos e razões do passado influenciam e impactam diretamente decisões e ações no presente. Diante disso, colocando-se no lugar das partes envolvidas e do mediador, quais atos você executaria de forma diferente?

h) Destaque características dos envolvidos que foram adequadas e justifique a razão pela qual igualmente as praticaria, considerando os ensinamentos sobre mediação e negociação.

3. Exposição Teórica para estudo do Caso de Ensino

O conflito é natural e inerente às interações humanas, sendo praticamente impossível evitá-lo diante da sua variação, tipologia e formas de expressão e manifestação, cujos efeitos são por vezes incontroláveis, todavia, existem técnicas para reduzi-lo e até erradicá-lo de fato.

Dentre seus níveis, nos propomos trazer aqui o conflito a nível interpessoal que retrata variáveis como sentimentos e percepções conflitantes que ocasionam a barreira nebulosa à realização de uma negociação livre de subjetividade e fugas, no qual mostra-se perceptível os três elementos inerentes desse nível, quais sejam, a relação propriamente dita, o problema objetivo e a trama que envolve esse conflito.

Vale trazer aqui que, a fim de corroborar o exposto acima, de acordo com os ensinamentos de Vasconcelos (2008, p. 21),

> [...] o conflito interpessoal compreende o aspecto relacional (valores, sentimentos, crenças e expectativas intercomunicados), o aspecto objetivo (interesses objetivos ou material envolvido) e a trama decorrente da Dinâmica desses dos aspectos anteriores.

Consoante se extrai do Curso de Formação de Conciliadores e Mediadores Judiciais, algumas breves justificativas sem fundamentos ou certas falácias que enrijecem uma posição podem ser a ponta do iceberg de um problema ou de um conflito que possa ser alimentado ou surgir de recordações, vivências ou traumas não curados, (pág 13, 2019) mas sem perder de vista que majoritariamente, o conflito pode ser mediado.

De acordo com especialistas do Ministério da Educação, o bullying é classificado “como intimidação sistemática, quando há violência física ou psicológica em atos de humilhação ou discriminação. A classificação também inclui ataques físicos, insultos, ameaças, comentários e apelidos pejorativos, entre outros”. Fátima Schenini, ainda explica em seu artigo publicado no Portal do MEC que tais condutas,

> [...] podem atingir também o processo de socialização e causar retraimento, dificuldade no relacionamento e na tomada de iniciativas e de decisões. Os problemas podem atingir até a saúde das vítimas e desencadear sintomas e doenças de fundo emocional, como dores de cabeça e de estômago, febre, vômitos, alergias, fobias e depressão.

Um conflito deve ser mediado por pessoa tecnicamente habilitada, para que não gere maiores entraves e retrações que impeçam uma resolução satisfatória do conflito. Para isso o facilitador deverá observar os preceitos e fomentar uma comunicação construtiva que abra caminho ao entendimento entre as partes.

Nesse liame, Vasconcelos (2008, p. 37) conceitua a mediação e retrata a primordialidade do mediador para facilitar o alcance do objetivo da aplicação desse meio de resolução de controvérsias ao afirmar que

> A mediação é o meio geralmente não hierarquizado de solução de disputas em que duas ou mais pessoas, com colaboração de um terceiro, o mediador – que deve ser apto, imparcial, independente e livremente escolhido ou aceito -, expõem o problema, são escutadas e questionadas, dialogam construtivamente e procuram identificar os interesses comuns, opções e, eventualmente, firmar um acordo.

Cabe, portanto, ao mediador, colaborar com os mediandos para que eles pratiquem uma comunicação construtiva e identifiquem seus interesses e necessidades comuns.

Algumas condutas do mediador e a própria mediação observam princípios norteadores, tais como aqueles taxados na Lei n. 13.140/2015 e ainda delineados e adotados pelo Conselho Nacional de Justiça pela Resolução n.

125/2010 que aponta como imprescindível para realização desse ato a informalidade, a imparcialidade do facilitador, a oralidade e a confidencialidade, para que haja a caracterização de um ambiente seguro e libertador para alcançar opções e se tomar a decisão à resolução do conflito.

Com essas considerações é possível se nortear quanto a base do caso colocado em discussão para enfrentamento pelos alunos da disciplina em que ora se aplica ao trabalho.

4. Notas de Ensino

4.1 Fonte de Dados

O caso criado segue um viés fictício, tendo sua construção baseada em problemáticas reais contemporâneas de grande e extenso impacto ao longo da vida de milhares de pessoas, como é o caso do bullying, vinculada ao tópico de conflitos e métodos de resolução de conflitos e o papel do facilitador.

Sobre as características da postura do facilitador da mediação narrada no caso para ensino acima descrito, extraiu-se os dados da Lei n. 13.140/2015 e Resolução do Conselho Nacional de Justiça n. 125/2010 que dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de Tratamento adequado de Conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário. Outrossim, os dados sobre conflito e mediação são de base bibliográfica, conforme referências abaixo citadas. E por derradeiro, trabalha-se com informações sobre bullying a partir de notícias e artigos, caracterizados como fonte secundária.

4.2 Objetivo de Ensino

Aplicação do caso para ensino deve se dar em disciplinas que sejam voltadas a questões atinentes a resolução de conflitos, tais como Comunicação e Negociação e Comportamento Humano. O objetivo da aplicação desse caso é problematizar a temática, conscientizar os alunos em relação às consequências de práticas abusivas e altamente lesivas, como é o caso do *bullying*, mas, especialmente, proporcionar aos alunos a exploração da capacidade analítica a partir da exploração de questões atreladas à negociação e mediação de conflitos em seus variados campos de aplicação, independentemente do objeto e a finalidade. Ademais, busca-se também promover a busca por métodos alternativos de resolução de conflitos, assim como exercitar a empatia e incentivar o uso da comunicação não violenta como ferramenta auxiliar nesse processo.

Outrossim, além de fomentar e melhor desenvolver a capacidade analítica dos alunos, o caso de ensino permite que eles desenvolvam ou aprimorem a comunicação eficaz, o pensamento crítico e inovador, assim como permite que entendam como explorar o perfil de gestão de conflitos ao alcance de objetivos organizacionais e pessoais.

4.3 Aplicação em Sala de Aula

De acordo com o que se pretende com a aplicação do caso de ensino em sala de aula, as regras estabelecidas no processo foram definidas visando a inclusão do maior número de alunos possível, que efetivamente participam do processo cognitivo e na formulação de respostas ao caso, evitando que um ou mais membros do grupo fiquem de fora da dinâmica.

Ao se aplicar o caso para ensino em sala de aula, sugere-se que o professor contabilize o número de alunos presentes e, em seguida, separe-os em grandes grupos de trabalho, sendo sugerível ainda que a turma seja separada em 4 (quatro) grupos de 4 (quatro) ou 5 (cinco) pessoas.

Ato contínuo, uma vez definidos os grupos, o professor orientará os alunos sobre as regras da atividade, solicitando a leitura do caso proposto, a análise e discussão sobre o caso em conjunto entre o grupo para em seguida sintetizar as conclusões e responder as questões propostas no caso para ensino.

Adverte-se que, dentre as orientações que deverão ser dadas pelo professor aplicador, deve se informar aos alunos que cada membro do grupo deverá responder ao menos uma questão, identificando-o na entrega do questionário preenchido.

Uma vez realizada a resposta do grupo originário, o professor reduzirá o número de grupos formados, unificando os grupos iniciais em dois grandes grupos que, após breve discussão, em consonância com o tempo de aula destinado à aplicação do caso para ensino, será chamado o grupo 1 (um) para apresentar e justificar as repostas atribuídas para as questões "a" a "d" para a turma. Após, o grupo 1 abrirá espaço para a apresentação do grupo 2 (dois) que, assim como o grupo 1 (um), deverá apresentar e justificar suas respostas às questões remanescente, de "e" a "h".

Para estimular a participação e tornar mais dinâmica e inclusiva a apresentação, o professor deverá alertar os alunos que todos os membros dos dois grandes grupos apresentarão e cada um deverá responder ao menos 1 questão, não sendo admissível que um mesmo aluno responda e/ou defenda mais de uma resposta para a turma.

O tempo estimado para a aplicação do caso é de 40 minutos, sendo cinco minutos para apresentação da atividade e divisão dos grupos, 10 minutos para leitura do caso de ensino, 20 minutos para discussão e resposta das questões nos grupos, e 10 minutos para apresentação das respostas para a turma e fechamento da atividade. Ademais, não são necessárias ferramentas tecnológicas ou de outra estirpe para a aplicação do presente caso.

Aconselha-se, se possível for, que o professor não explique a segunda etapa da atividade antes da conclusão da primeira etapa.

A partir das constatações efetuadas pelo professor de acordo com as explanações dos alunos durante a apresentação, o professor realizará o fechamento da atividade realizando uma relação do caso com a disciplina ministrada e ressaltando a importância da conciliação/mediação e a necessidade de atuação de forma empática e ética, com a adoção de comportamentos não violentos na vida cotidiana, inclusive no gerenciamento de conflitos.

4.4 Comentários sobre as Questões de Reflexão

a) Quais os principais conflitos identificados no caso?

Interpessoais e Organizacionais. O interpessoal oriundo da relação conturbada entre João e Alexandre no ensino médio marcada por bullying. E organizacionais, visto no momento da negociação entre as duas empresas, e que poderia gerar prejuízos severos para ambas.

b) Quais características de uma negociação integrativa podem ser encontradas no caso?

A negociação integrativa busca gerar valor, que ambas as partes saiam ganhando, e a construção de um relacionamento a longo prazo, o que pode ser observado ao longo do caso. O negócio seria benéfico para as duas empresas e Alexandre poderia perder o papel de mediador caso a negociação não fosse feita. No fim, ouve um ganho mútuo tanto na negociação entre as empresas, quanto na mediação do conflito entre Alexandre e João que criaram uma grande amizade entre si e suas famílias.

c) Existe a presença de táticas duras ou vieses cognitivos nesse caso? Se sim, quais.

Quanto as táticas duras no caso, podemos ver a Intimidação e comportamento agressivo na questão do bullying sofrido por João, quanto aos vieses cognitivos temos o de ancoragem pois João ficou ancorado no fato de ter sofrido bullying no passado e não conseguia ter uma visão de Alexandre como uma pessoa mudada, o que influenciou as decisões tomadas de não fechar negócio e não perdoar.

d) A mediação era a estratégia correta para esse conflito? Justifique sua resposta.

Sim, se não fosse a mediação, eles não chegariam a um acordo, pois João ignorou o pedido de desculpas de Alexandre por ainda se sentir frustrado com o que aconteceu no passado, o que geraria prejuízos para ambas as partes envolvidas. Como uma negociação entre duas partes não foi suficiente para solucionar o conflito, a mediação foi a melhor opção.

e) Considerando o contexto, pode se dizer que a mediação alcançou o seu objetivo principal? Justifique sua resposta.

Sim, a mediação é um processo de resolução de conflitos em que uma terceira parte imparcial, o mediador, ajuda as partes envolvidas a alcançarem um acordo satisfatório em ambas as partes. No estudo de caso é visto que ambos os participantes tiveram a oportunidade de expressar suas emoções e experiências relacionadas ao passado. O diálogo aberto e sincero na mediação permitiu que ambos entendessem melhor as circunstâncias e os sentimentos um do outro na época do ocorrido. Ao final da mediação, houve um pedido de desculpas sincero por parte de Alexandre e um perdão concedido por João Gustavo. Essa reconciliação permitiu que eles seguissem em frente e retomassem a negociação de negócios que havia sido prejudicada pelo conflito passado, alçando o objetivo da negociação e criando uma amizade entre Alexandre e João Gustavo.

f) É possível notar uma mesclagem de negociação com mediação no caso em comento? Se positiva a resposta, indique o porquê.

Sim, pois ambas as partes inicialmente tinham interesse em fechar negócio que seria benéfico para as empresas e depois surgiu o interesse em resolver o conflito que tinham no passado, quando Alexandre mandou e-mail, porém não sendo eficaz uma negociação, foi necessário a inclusão de uma terceira pessoa para mediar o caso, saindo de uma negociação e indo para uma mediação, o que solucionou o conflito e chegou a uma nova negociação entre as empresas.

g) É notável como sentimentos e razões do passado influenciam e impactam diretamente decisões e ações no presente. Diante disso, colocando-se no lugar das partes envolvidas e do mediador, quais atos você executaria de forma diferente?

Facilitar a construção de confiança: O mediador deve auxiliar na reconstrução da confiança entre as partes, promovendo um diálogo aberto, respeitoso e construtivo. Isso pode incluir a definição de metas de colaboração para o futuro, onde João Gustavo e Alexandre possam trabalhar juntos em projetos conjuntos ou atividades que promovam a reconciliação e o entendimento mútuo.

Explorar soluções de reparação: Além do pedido de desculpas, o mediador pode incentivar Alexandre a considerar maneiras tangíveis de reparar o dano causado a João Gustavo. Isso pode incluir ações como participação em programas educacionais sobre bullying ou outras formas de compensação que sejam mutuamente acordadas.

h) Destaque decisões dos envolvidos que foram adequadas e justifique a razão pela qual igualmente as praticaria, considerando os ensinamentos sobre mediação e negociação.

Alexandre ter chamado um mediador para resolução do conflito foi uma boa decisão e seria uma boa solução caso passasse por um conflito cuja negociação não possa ser resolvida por bloqueio ou negação da outra parte. Além disso, assim como João de aceitar esse encontro com o mediador e Alexandre e ouvir o outro lado, também é passível de se praticar pois foi fundamental para que houvesse o diálogo e que a negociação fosse fechada.

Referências

Conselho Nacional de Justiça. (2010). **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**: Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. https://atos.cnj.jus.br/files/compilado185538202108206 11ffaaaa2655.pdf

Brasil. (2015). **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**: Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm

Vasconcelos, C. E. (2008). **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. Método.

Schenini, F. (2010, janeiro). **Escola e famílias atuam unidas em municípios de Mato Grosso do Sul.** Ministério da Educação. http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/34487

Balestieri, A., Ferraz, T. S., Bacellar, R. P., & Baldan, G. R. (2019). **Teoria do conflito, formas e métodos de tratamento dos conflitos (Unidade 2).** Curso de Formação de Conciliadores e Mediadores Judiciais. Conselho Nacional de Justiça.

DECLARAÇÃO

Declaramos que o(a) aluno(a) LETICIA OLIVEIRA LAGOS, mat. 1041912213, atuou como aluno(a) de iniciação científica, na modalidade PROBIC/UDESC (IC), no projeto Coprodução, accountability e inovação: dilemas e perspectivas na administração pública contemporânea, sob a orientação do(a) professor(a) PAULA CHIES SCHOMMER, durante o período de 8 de Setembro de 2025 a 19 de Dezembro de 2025.

Florianópolis, 10 de Abril de 2026

Sérgio Henrique Pezzin
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

Samira Kauchakje
Coordenador(a) de Pesquisa

Para verificar a autenticidade deste documento acesse **https://portal.udesc.br/sigaa/documentos/** e utilize o link Pesquisa >> Declaração de Bolsista de Pesquisa, informando o número do documento, data de emissão do documento e o código de verificação.
Código de verificação: **c39ce2e9c8**
Número do Documento: **1854**

UDESC UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA | PROPPG PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

CERTIFICADO

Certificamos que o(a) aluno(a) LETICIA OLIVEIRA LAGOS, mat. 1041912213, atuou como aluno(a) de iniciação científica, na modalidade PROBIC/UDESC (IC), no projeto NPP94-2023 - Coprodução, accountability e inovação: dilemas e perspectivas na administração pública contemporânea, sob a orientação do(a) professor(a) PAULA CHIES SCHOMMER, durante o período de 4 de Setembro de 2024 a 31 de Agosto de 2025.

Florianópolis, 10 de Abril de 2026

Sérgio Henrique Pezzin
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

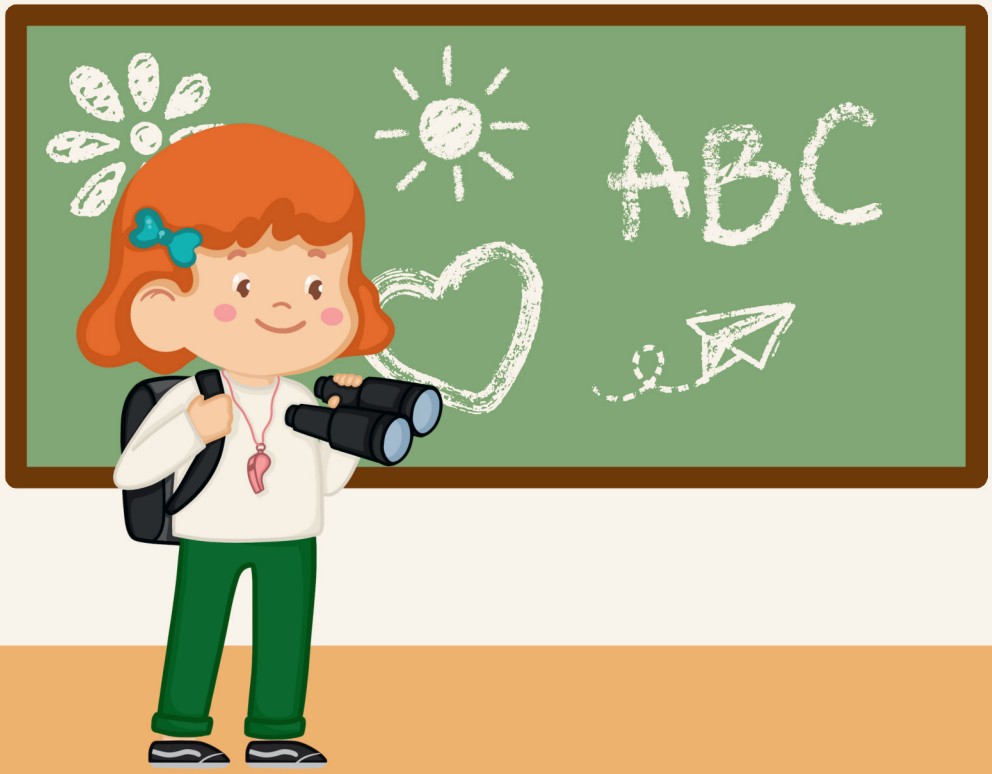
Samira Kauchakje
Coordernador(a) de Pesquisa

Para verificar a autenticidade deste documento acesse **https://portal.udesc.br/sigaa/documentos/**
e utilize o link Pesquisa >> Declaração de Bolsista de Pesquisa, informando o número do documento,
data de emissão do documento e o código de verificação.
Código de verificação: **0270a738a9**
Número do Documento: **1855**

VI Prêmio Honestidade nas Escolas da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina

SOMOS GUARDIÕES

DO NOSSO ESPAÇO ESCOLAR



CGE
CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA
UDESC
GOVERNO DE SANTA CATARINA

EXPEDIENTE

GOVERNADOR DO ESTADO

Jorginho Mello

VICE-GOVERNADORA DO ESTADO

Marilisa Boehm

CONTROLADOR-GERAL DO ESTADO

Pedro Waltrick de Souza Junior

CONTROLADOR-GERAL ADJUNTO DO ESTADO

Alexsandro da Silva

DIRETORA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE

Marisa Zikán da Silva

ELABORAÇÃO:

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO

Jéssica Machado Costa Firmiano
Victória Vilvert Costa

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG

NÚCLEO DE PESQUISA E EXTENSÃO EM INOVAÇÃO SOCIAL NA ESFERA PÚBLICA (NISP)

Daniel Moraes Pinheiro (coordenador)
Amanda Büttenbender Nunes
Lethícia Freyer
Marcos Antonio Gomes Junior
Letícia Oliveira Lagos
Laila Sauandaj Medina

DIAGRAMAÇÃO E ILUSTRAÇÕES

Claudio Dubina Neto

OBRIGADA

SED SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

CGE CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA

GOVERNO DE SANTA CATARINA

UDESC | ESAG

CULTURA POLÍTICA

VI Prêmio Honestidade nas Escolas da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina

UDESC UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA | ESAG CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS

DECLARAÇÃO

Eu, **Jorge Braun Neto**, professor do Departamento de Administração Pública, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas - ESAG, da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, declaro para os devidos fins que a aluna **Leticia Oliveira Lagos** realizou atividade de consultoria na disciplina de Consultoria em Administração Pública no contexto da curricularização da extensão, conforme detalhado abaixo:

- **Nome do Projeto:** Uma análise das solicitações devolvidas pendentes no sistema da Gerência de Regulação da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.
- **Órgão ou Instituição de Realização:** Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis
- **Finalidade:** otimizar os fluxos de agendamento de exames e consultas especializadas, visando a melhoria contínua dos serviços de saúde pública
- **Período/Semestre:** 2025.2

A referida atividade foi desenvolvida sob minha supervisão direta, integrando os conteúdos teóricos e práticos à prática profissional, cumprindo com o rigor acadêmico necessário para fins de comprovação de produção e experiência na área.

Por ser expressão da verdade, firmo a presente declaração.

Florianópolis, 23 de março de 2026

Jorge Braun Neto
Assinado Digitalmente

Pág. 01 de 01 - Documento assinado digitalmente. Para conferência, acesse o site https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo e informe o processo UDESC 00025539/2024 e o código F2556SXE.

Assinaturas do documento

Código para verificação: **F2556SXE**

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:

JORGE BRAUN NETO (CPF: 061.XXX.019-XX) em 23/03/2026 às 00:35:09
Emitido por: "SGP-e", emitido em 05/04/2019 - 15:44:46 e válido até 05/04/2119 - 15:44:46.
(Assinatura do sistema)

Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o link https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo/conferencia-documento/VURFU0NfMTIwMjJfMDAwMjU1MzlfMjU1NzZfMjAyNF9GMjU1NlNYRQ== ou o site https://portal.sgpe.sea.sc.gov.br/portal-externo e informe o processo **UDESC 00025539/2024** e o código **F2556SXE** ou aponte a câmera para o QR Code presente nesta página para realizar a conferência.

PREVIDÊNCIA SOCIAL
Instituto Nacional do Seguro Social

INSS
CNIS - Cadastro Nacional de Informações Sociais
Relações Previdenciárias

07/01/2025 15:00:02

Identificação do Filiado

NIT: 269.49153.44-7 **CPF:** 022.630.742-52 **Nome:** LETICIA OLIVEIRA LAGOS
Data de nascimento: 27/02/2002 **Nome da mãe:** DEBORA OLIVEIRA SOUTO

Relações Previdenciárias

Seq.	NIT	Código Emp./NB	Origem do Vínculo	Tipo Filiado no Vínculo	Matrícula do Trabalhador	Data Início	Data Fim	Últ. Remun.	Indicadores
1	269.49153.44-7	29.572.231	SETHI ATIVIDADE CADASTRAL LTDA	Empregado ou Agente Público		13/10/2021	12/10/2022	10/2022	IREM-INDPEND
2	269.49153.44-7	79.283.065	ORBENK ADMINISTRACAO E SERVICOS LTDA.	Empregado ou Agente Público		18/09/2024		11/2024	IVIN-JORN-DIFERENCIADA, IREM-INDPEND

Legenda de Indicadores

Indicador	Descrição	Indicador	Descrição
IREM-INDPEND	Remunerações com indicadores/pendências	IVIN-JORN-DIFERENCIADA	Vínculo possui regime de jornada diferenciada

Você pode conferir a autenticidade do documento em
https://meu.inss.gov.br/central/#/autenticidade
com o código 2501078085175YI3VYA081

O INSS poderá rever a qualquer tempo as informações constantes deste extrato, observados os arts.19 ao 19-F do RPS aprovado pelo Decreto 3.048/99. O segurado somente terá reconhecida como tempo de contribuição ao RGPS a competência cujo valor consolidado seja igual ou superior ao salário mínimo, sendo assegurados os ajustes de complementação, utilização ou agrupamento, conforme o caso, de acordo com o § 14 do art.195 da CF/1988 e art.29 da EC 103/2019.

PREFEITURA DE FLORIANÓPOLIS
SAÚDE

D E C L A R A Ç Ã O

Declaramos para os devidos fins **LETICIA OLIVEIRA LAGOS**, matrícula 653.411, CPF 022.630.742-52, possuiu o vínculo de Estagiário do curso de ADMINISTRAÇÃO PUBLICA, com carga horária de 30 horas semanais, lotada na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, CNPJ 82.892.282/0007–39. Exerceu suas atividades desde 18/10/2022 até 12/10/2024, lotada na ASSESSORIA ORÇAMENTARIA.

Assessoria em Gestão de Pessoas

AVENIDA HENRIQUE DA SILVA FONTES, 6100 - TRINDADE
88036-700 FLORIANÓPOLIS - SC
FONE: 3239-1517/1516/1577 * FAX: 3239-1529
Endereço eletrônico: rhsaude.pmf@gmail.com

Pág. 1 de 1 - Documento assinado digitalmente por ANELISE BRANDAO RUDOLF.
Para conferência, acesse o site https://servicos.floripa.sc.gov.br/atendimento/conferenciaDocumentos e informe o processo PMF I 00001025/2026 e o código SRADED5Z.

Peça do processo/documento PMF I 00001025/2026, materializada por: G.S.D em 10/04/2026 15:38 CPF: ***.625.899-**

Assinaturas do documento

"DECLARAÇÃO LETICIA OLIVEIRA LAGOS"

Código para verificação: **SRADED5Z**

Este documento foi assinado digitalmente pelos seguintes signatários nas datas indicadas:

ANELISE BRANDAO RUDOLF (CPF: ***.294.590-**) em 10/04/2026 às 15:32:57 (GMT-03:00)
Emitido por: "SolarBPM", emitido em 14/08/2025 - 16:49:43 e válido até 14/08/2028 - 16:49:43.
(Assinatura do Sistema)

Para verificar a autenticidade desta cópia, acesse o link https://servicos.floripa.sc.gov.br/atendimento/conferenciaDocumentos e informe o processo **PMF I 00001025/2026** e o código **SRADED5Z** ou aponte a câmera para o QR Code presente nesta página para realizar a conferência.