



REVISTA

DIALOGANDO SABERES

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR

Vol. 1, No. 3

(out. 2026)

ISSN

3086-7711

PERIODICIDADE

Mensal

CONHECIMENTO QUE TRANSFORMA, CIÊNCIA QUE CONECTA



EXPEDIENTE

INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL

Academus Centro de Formação Continuada EPP

ENDEREÇO

Nome da Rua: Av. Bom Clima, nº 106

Cidade: Guarulhos

Estado: São Paulo

CEP / Código Postal: 07196-220

País: Brasil

CONTATOS INSTITUCIONAIS

E-mail: academus.biblioteca@gmail.com

Telefone: (11) 93317-5749

Telefone alternativo: (13) 98109-2946

DADOS DA PUBLICAÇÃO

Periodicidade: mensal

ISSN: 3086-7711

Designação numérica: Vol. 1, No. 3 (out. 2026)

Formato: publicação digital

EDITOR-CHEFE

Prof. Me. Cláudio Roberto Gomes - e-mail: profclaudiorobertogomes@gmail.com

CONSELHO EDITORIAL E PARECERISTAS

Profa. Dra. Eva Aparecida de Gois - e-mail: academus.reitoria@gmail.com

Prof. Dr. Fábio Cardoso dos Santos - e-mail: fabiocasantos@yahoo.com.br

Profa. Me. Maria Luzia de Gois Silva - e-mail: academus.reitoria@gmail.com

Profa. Esp. Paola de Carvalho Gomes - e-mail: academus.reitoria@gmail.com

ESCOPO

Educação e Humanidades; Gestão e Políticas Públicas; Direito e Sociedade; Saúde e Bem-estar; Tecnologia e Inovação; Administração e áreas afins.



SUMÁRIO

NEUROLINGUÍSTICA E EDUCAÇÃO	p. 4-9
MUDANÇAS NA FLEXIBILIDADE COGNITIVA APÓS UM PROTOCOLO DE ESTIMULAÇÃO COGNITIVA MEDIADA PELO HUMOR: ESTUDO DE INTERVENÇÃO COM PARTICIPANTE ÚNICO	p. 10-16
CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO PÚBLICA	p. 17-21
RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA	p. 22-26
O MARCO LEGAL DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA GRADUAÇÃO BRASILEIRA E OS DESAFIOS DA QUALIDADE ACADÊMICA	p. 27-36

EDITORIAL

A terceira edição da Revista Dialogando Saberes reúne estudos sobre linguagem e educação, flexibilidade cognitiva, organização do atendimento público, responsabilidade social e regulação da educação a distância. Os temas se encontram em uma questão comum: como transformar conhecimento em práticas que considerem as condições concretas das pessoas e das instituições?

Na educação, a atenção à linguagem e às trajetórias de aprendizagem convida ao exame cuidadoso das diferenças entre os estudantes. A investigação sobre humor e flexibilidade cognitiva abre uma possibilidade exploratória e explicita os limites de suas conclusões. Na gestão pública, os artigos discutem a articulação entre processos organizacionais, participação, transparência e compromisso com o cidadão. A análise do marco legal da educação a distância amplia esse diálogo ao examinar responsabilidades acadêmicas e condições de oferta.

O diálogo entre saberes exige escuta e disposição para submeter argumentos à crítica. A oralidade, quando acompanhada de reflexão e registro, permite reconhecer perspectivas, esclarecer dúvidas e revisar decisões. A ética da produção científica também se expressa na preservação da autoria, na exposição dos limites dos estudos e na distinção entre resultados observados e interpretações.

Esta edição convida professores, estudantes, pesquisadores e profissionais a relacionar essas reflexões às próprias práticas. O valor do debate acadêmico está na capacidade de formular perguntas consistentes, reconhecer incertezas e construir respostas que possam ser examinadas e aperfeiçoadas.

Prof. Me. Cláudio Roberto Gomes

Editor-chefe

NEUROLINGUÍSTICA E EDUCAÇÃO

Cibele de Aquino Spinelli

RESUMO

O presente trabalho ressalta a importância do estudo da neurolinguística, aborda questões de deficiência cognitiva na área educacional e examina seu campo de abrangência, tanto na formação da linguagem quanto em condições de patologias e lesões cerebrais.

Alguns problemas enfrentados no cotidiano da sala escolar, como o fracasso na aprendizagem podem ser minimizados ou em alguns casos até sanados, levando em consideração alguns princípios já elaborados dentro da neurolinguística.

Algumas dificuldades no domínio da cognição são vistas como patológicas. Entretanto, é necessário considerar fatores relacionados à maturidade da criança para adquirir determinadas habilidades. Levando-se em conta o ambiente em que a criança foi criada antes da escola, algumas metodologias podem ser mais apropriadas para desenvolver suas habilidades de linguagem e de compreensão do mundo.

Palavras-chave: Neurolinguística. Construtivismo. Tradicionalismo. Educação. Afasia.

INTRODUÇÃO

O que a neurolinguística pode fazer pelo discente com problemas de concentração? Este artigo visa trazer uma visão geral do que abrange a neurolinguística e como usar a sua metodologia para trabalhar os problemas de aprendizagem em sala de aula. De acordo com Minayo (1998, p.89), o conhecimento teórico “[...] é construído a partir de outro e sobre os quais se exercitam a apreensão, a criticidade e a dúvida”, ou seja, a formação da linguagem depende de vários fatores, do micro para o macro e vice-versa.

Os fatores que prejudicam o processo educacional e as contribuições da neurolinguística ampliam a compreensão do que pode ser feito em favor da aprendizagem. Freire (1996) propõe a busca pela igualdade por meio de uma educação baseada no diálogo, em que todos têm direito à voz e se educam mutuamente. Esse diálogo promove uma reflexão que pode conduzir o indivíduo a um nível crítico elevado e gerar uma ação emancipadora construída em conjunto.

Os problemas detectados em sala de aula podem ser compreendidos de outra maneira quando se consideram a maturidade do indivíduo e sua capacidade cognitiva. Por essa razão, foram examinadas as principais linhas pedagógicas.

Em um primeiro momento se trouxe uma visão geral do campo de abrangência da neurolinguística e em um segundo momento os principais problemas confrontados no sistema de ensino atual.

De acordo com Freire (1989), “a leitura do mundo precede sempre a leitura da palavra e a leitura desta implica a continuidade da leitura daquele. A leitura é associada à forma de ver o mundo. É possível dizer que a leitura é um meio de se conhecer”. Nosso grande e querido mestre Paulo Freire, de uma brilhante forma já despertava em seus felizardos alunos a paixão pelo coletivo das letras e sua magia de dar nova visão ao cotidiano do aluno, ampliar o seu diâmetro de vida, ele trabalhou desde o início o quanto a emancipação da própria linguagem é libertadora para o processo de vivência e criticidade do cotidiano.

UM BREVE HISTÓRICO DA NEUROLINGUÍSTICA

A neurolinguística é uma disciplina que estuda os mecanismos cerebrais relacionados à linguagem. Em um primeiro momento, pode-se situá-la no campo das perturbações verbais decorrentes de lesões cerebrais, mas seu estudo não se restringe à dimensão patológica. Busca-se compreender a produção e o conhecimento da linguagem falada e escrita. O modo como o indivíduo organiza sua cognição e se comunica com o mundo possui caráter interdisciplinar, pois envolve diferentes dimensões de sua vivência.

No campo das patologias, a afasia corresponde a uma alteração da linguagem relacionada a uma lesão cerebral.

Com o avanço da medicina e das técnicas de obtenção de imagens cerebrais, tornou-se possível compreender parte dos processos de formação da linguagem em diferentes situações. Esse campo também dialoga com a neurociência cognitiva e a linguagem computacional para estudar o que acontece no cérebro durante a formação, a codificação e a transmissão da linguagem.

O início do estudo da neurolinguística se deu com a publicação do livro: “Le Syndrome de Désintégration Phonétique”, de Alajouanine, Ombredane (neurologistas) e Durand (foneticista) em 1993. No qual havia a preocupação para mapear esta habilidade de formar a linguagem do ser.

Em um outro momento, as autoras: Menn e Obler (1990), procuraram definir a área por meio de seu objetivo, que é, teorizar sobre o “como” a linguagem é processada no cérebro.

Em um novo trabalho sobre a Neurolinguística, Ahlsén define a Neurolinguística como o estudo da relação entre diferentes aspectos da função cerebral estreitamente ligados à linguagem e à comunicação tanto interna quanto externa. De acordo com estudos realizados por ela, se deve explorar como o cérebro compreende e produz linguagem e comunicação.

Esse ramo de estudo investiga como o cérebro produz determinadas imagens, como elas são decodificadas pelo indivíduo e como ele as traduz para o mundo. O que diferencia esses processos entre as pessoas?

A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO INFANTIL PARA A FORMAÇÃO COGNITIVA DO SER

A educação infantil envolve a criança de zero a cinco anos. É considerada uma fase crucial, pois nela se constituem bases cognitivas para habilidades desenvolvidas ao longo da vida.

É nesta fase que a criança começa a perceber que o mundo como uma extensão externa do seu ser, e para isso desenvolve a linguagem para adquirir a capacidade de estar inserido nele, porém paralelo a isto outras habilidades estão velozmente sendo estimuladas e desenvolvidas, como a parte mecânica da criança, o gatinhar, equilíbrio, desenvolvimento das coordenações motoras, o reconhecimento do que lhe é familiar e do meio ao qual está inserido, e naturalmente o desenvolvimento da linguagem na qual ela vai traduzir tudo o que ela vê, para o seu mundo interno, codificar para poder haver a comunicação, devido a tantos desenvolvimentos simultâneos e essenciais esta fase requer uma grande visibilidade e atenção por parte dos estudiosos.

NEUROLINGUÍSTICA E EDUCAÇÃO

Alguns pedagogos têm usado as técnicas da PNL (programação neurolinguística) e obtido bons resultados em sala de aula, pois através da linguagem consegue atingir a mente e se chegar a um resultado satisfatório. Como fazer com que o aluno tenha um grande interesse com aquilo que está sendo explanado.

Percebeu-se que, as pessoas têm um dos cinco sentidos com mais destaque que outros, por exemplo: se a pessoa tem a parte visual mais destacada, quando a explicação for com figuras, aquele assunto chamará mais

atenção para ela do que se a postura do docente for apenas com palavras.

O primeiro passo para que o educador consiga ajudar os estudantes em seu processo de aprendizado é identificar em si mesmo o tipo de sistema representacional predominante naquele aluno. O sistema representacional é composto por diferentes canais corporais que captam informações externas, como os sentidos visual (visão), auditivo (audição) e cinestésico (sensação corporal). As pessoas têm todos os sentidos, mas o cérebro escolhe um como predominante.

Depois de identificar o sentido predominante, o professor deve observar seus alunos e elaborar técnicas para despertar o interesse pela aprendizagem com base nas características percebidas. Dessa forma, a explanação busca aproximar-se da linguagem com que o discente está familiarizado.

ALUNOS INQUIETOS EM SALA DE AULA

Os alunos mais inquietos da sala são cinestésicos. Eles aprendem pelo movimento e sensações do corpo, precisam tocar em objetos, andar, fazer arte... O aluno que dispersa na aula é geralmente considerado rebelde, inquieto, com déficit de atenção. O que acontece, em muitos casos, é que ele só não está com a atenção voltada para o que o professor quer. Algo que se consideram muito desafiador, haja vista em que uma sala de aula é composta por 25 a 30 alunos, ter um cinestésico, é uma situação que se requer muita habilidade para fazer com que ele consiga se concentrar na atividade proposta.

Os cinestésicos, são os que mais se destacam na área de Educação Física e de Artes, pois a parte de estudo na qual está inserida a educação física requer habilidades em que nestes alunos já são destacadas, assim como a sensibilidade para as artes.

ALGUMAS TÉCNICAS DE AUXÍLIO

Para o professor ter um melhor resultado em seu trabalho, algumas técnicas podem ser aplicadas, como é o uso do método da ancoragem, que consiste em trazer os momentos positivos já vivenciados pelo aluno que está com dificuldade de aprendizado para o presente. Para fazer isso é necessário identificar suas crenças, que podem ser motivadoras ou limitantes, ou seja, reproduzir com eles as experiências que já deram certo. O professor deverá pedir ao aluno fechar os olhos e recordar de um momento em que ele tenha sido muito bem-sucedido em sua vida, tenha recebido algum elogio que o deixou muito feliz, algo que tenha sido uma conquista para ele. Quando o aluno mudar a expressão do rosto, sorrir, demonstrar uma ótima sensação, o professor deve fazer um estalo com os dedos e pedir para o aluno abrir os olhos. Já com os olhos abertos, a experiência deve ser repetida e novamente o professor pode dar um estalo com os dedos no momento em que observar um semblante agradável no aluno. A partir de então, todas as vezes que o aluno não se sentir capaz de tirar boas notas, ele próprio poderá fazer um estalo com os dedos pois o cérebro resgatou uma informação de vitória que poderá ser sempre lembrada dessa forma. Isso é ancoragem.

Para que as técnicas apresentadas tenham sucesso, devem estar articuladas à capacidade empática na relação entre professor e aluno. Esse é um dos elementos-chave do processo.

Além da ancoragem, existe a técnica chamada rapport, que significa demonstrar receptividade ao outro. Ela consiste em demonstrar a sincronia mental com o outro, mesmo que para isso se recorra ao uso de gírias e outras situações de modinhas, geralmente não bem aceitas no contexto escolar, isso seria uma adequação do comunicador com o seu público.

O uso da empatia é essencial, quando se está construindo uma cognição, deve-se conhecer a linguagem corporal para se adequar àquela situação, como quando se dirige uma fala mais importante a uma criança, deve-se abaixar para falar com ela e isso deve ser feito no mesmo tom, para que se crie uma sintonia e os

resultados pretendidos com o colóquio sejam mais eficazes.

Essa técnica deve ser usada com cautela. O docente precisa manter clareza sobre seu papel e sua responsabilidade pelos métodos de aprendizagem. O excesso de gírias e de linguagem muito coloquial pode gerar confusão e comprometer essa relação. A aproximação com o estudante deve preservar a distinção entre os papéis de professor e aluno.

A PATOLOGIA COMO EPIDEMIA

Como já citado em capítulos anteriores, a educação infantil, é a fatia mais importante no desenvolvimento das cognições e habilidades para toda a vida, porém é cada vez mais comum o uso e a discussão dos termos patologização da educação e medicalização da infância em congressos acadêmicos nas áreas da Educação e da Linguística no contexto brasileiro.

Diagnósticos de patologias como a Dislexia e o Distúrbio/Dificuldade de Aprendizado são emitidos por profissionais da área da saúde (médicos, fonoaudiólogos, psicopedagogos, psicólogos) a partir de testes padronizados que são aplicados para todas as crianças, independentemente de sua idade e de seu contexto socioeconômico e cultural, porém há que se fazer uma nova análise, mais flexível levando em consideração outros fatores, do contrário muitas crianças serão medicadas e diagnosticadas sem o resultado tão fiel a sua realidade.

Para se ter um diagnóstico no qual haja de fato a necessidade do uso de medicamento, deve-se fazer uma análise em três momentos: primeiramente, o nível linguístico/conceitual, que nos revela como o léxico envolvido na área médica por si só daria conta de definir os problemas apresentados e excluiriam então o envolvimento de profissionais das demais áreas (Educação, Linguística, etc.) no processo de encontrar uma solução para as queixas indicadas. O segundo nível é o nível institucional: todas as organizações passaram a adotar abordagem médica para tratar problemas de diversas esferas. Por fim, o nível interacional: no qual o médico tem papel principal, uma vez que envolve o momento no qual interage com o paciente, nomeia seus problemas e prescreve tratamento médico para um problema pertencente à ordem do social.

Cada vez mais, professores, coordenadores e orientadores pedagógicos, são capturados pelo discurso médico patologizante e sentem a obrigação de encaminhar para uma avaliação clínica qualquer questão relacionada ao aprendizado apresentada por crianças e adolescentes, principalmente quando se trata de problemas de leitura e escrita.

As hipóteses de escrita construídas pelas crianças em fase de alfabetização dependem de seu grau de maturidade e de suas vivências com a linguagem escrita antes do ingresso na escola. Entretanto, exige-se cada vez mais cedo o domínio de conhecimentos elaborados. Quando os resultados não correspondem às expectativas, é preciso considerar a possibilidade de imaturidade das habilidades e a contribuição do tempo e de outras aprendizagens para seu desenvolvimento. Exigir que toda criança esteja alfabetizada aos cinco anos e interpretar o contrário como um distúrbio a ser tratado com medicamentos desconsidera diferenças individuais. Algumas crianças apresentam essa maturidade; outras, ainda não. Não se pode generalizar um padrão em uma fase de tantas transformações e descobertas.

É essencial ao educador conhecer as peculiaridades de um momento anterior à entrada da criança na escola, porém determinante do sucesso ou do fracasso de seu aprendizado de leitura e escrita. Faz necessário conhecer a gênese da vida pré-história da escrita, no qual ela envolve os primeiros anos de vida, em que a criança vivencia um conjunto de experiências simbólico-cognitivas materializadas principalmente nos jogos, brincadeiras e brinquedos infantis, nos rabiscos e desenhos, e através deste levantamento se busca a melhor técnica de alfabetizar: o tradicionalismo ou construtivismo, não se pode igualar um ser que teve uma

experiência rica com a linguagem, com uma criança que vem de experiências precárias. A partir deste diagnóstico da vida “pré-escola” cria-se situações de representação simbólica presentes em cada uma dessas atividades, estes trabalhos devem ser vistos como momentos diferentes de um processo essencialmente unificado de desenvolvimento em direção à linguagem escrita, juntamente com todas as outras situações nas quais a leitura e a escrita estão envolvidas no cotidiano familiar e através das quais a criança possa perceber as funções sociais de ler e escrever: a observação do momento em que os pais se dedicam a escrever/ler ou ler para a criança, os livros disponíveis na casa, os textos escritos por familiares, etc. Tais vivências simbólico-cognitivas que envolvem o desenho, o brinquedo, mídias sociais, mídias eletrônicas, contatos com aparelhos modernos que tem a sua própria linguagem para o acesso e o contato com a língua escrita mediado pelos adultos são fatores constitutivos do processo de letramento da criança e preparam para o trabalho escolar sistemático com a escrita.

A pré-história da escrita é fundamental para a ampliação do uso da linguagem quando a criança ingressa no contexto escolar. No Brasil, crianças de segmentos com menor acesso a livros, brinquedos, materiais de desenho e outras práticas de escrita podem enfrentar dificuldades adicionais durante a alfabetização. Essas condições precisam ser consideradas na organização do trabalho pedagógico.

HIPÓTESES SOBRE A DISLEXIA

Essas dificuldades surgem principalmente no processo de alfabetização e a principal delas é a chamada troca de letras na escrita, um dos principais sintomas descritos na caracterização da Dislexia e do Transtorno Específico de Aprendizagem (popularmente chamado de Distúrbio ou Dificuldade de Aprendizado).

Este diagnóstico é comumente atribuído no Brasil a crianças de faixa etária entre cinco e doze anos e, por isso, traz alguns questionamentos: o que é trocar letras? Quais letras são trocadas? São trocas aleatórias, arbitrarias? Quando acontecem e com que frequência acontecem?

É necessário distinguir a presença de uma patologia cerebral das dificuldades relacionadas a um contexto com poucos estímulos. Essa análise pode orientar a construção de um modelo de linguagem marcado pela possibilidade de estabelecer associações. Deve-se ressaltar que viver em um ambiente pouco letrado não significa ausência de experiências de letramento, de práticas culturais ou de conhecimentos relevantes. Às chamadas trocas de letras somam-se inserções e omissões. A análise deve permanecer aberta a outras hipóteses, como a carência de estímulos durante a formação da linguagem.

A ESCOLHA DO MÉTODO DE ENSINO

O meio e as vivências do indivíduo interferem na capacidade de produzir e desenvolver a linguagem interna e externa. Nesse contexto, é necessário examinar a pedagogia adotada. O construtivismo, representado neste artigo por Emília Ferreiro, considera a construção progressiva do conhecimento pela criança. Entretanto, as experiências anteriores nem sempre correspondem às expectativas do ambiente escolar. A aplicação de um método sem considerar essas condições pode produzir defasagens e classificações inadequadas. Propõe-se, assim, articular contribuições construtivistas e tradicionais para incentivar a aprendizagem, respeitando o tempo de maturidade e o desenvolvimento cognitivo de cada aluno.

O ensino tradicional, muitas vezes visto como retrógrado, pode apresentar contribuições quando as condições de vida do discente se aproximam de contextos em que livros, mídias e outros recursos não estavam amplamente disponíveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A leitura deste artigo permite refletir sobre o uso de conceitos da neurolinguística para enfrentar problemas educacionais recorrentes, como a troca de letras e a desatenção durante a aula.

Em primeiro lugar, apresentou-se a formação da linguagem como um processo que articula o mundo externo e a experiência do indivíduo, permeado por diferentes fatores. A neurolinguística constitui um campo interdisciplinar que ganhou destaque com o estudo da afasia, alteração da linguagem decorrente de lesão cerebral.

O uso de medicamentos para tratar distúrbios é frequente, mas outros fatores precisam ser considerados antes de se atribuir uma patologia a um indivíduo. O ingresso cada vez mais precoce na educação amplia as expectativas sobre o que a criança deve dominar, nem sempre em correspondência com sua maturidade.

Quanto à alfabetização, este artigo discutiu contribuições do construtivismo e do ensino tradicional. As experiências anteriores à escola influenciam o papel de cada abordagem. Crianças que tiveram acesso frequente a estímulos e práticas de linguagem possuem elementos que podem favorecer a construção do conhecimento. Uma parcela da sociedade brasileira, porém, vivencia menor frequência dessas oportunidades. Poucos estímulos não significam ausência de estímulos. A questão é como considerar essas diferenças ao estabelecer expectativas de maturidade cognitiva.

A neurolinguística nos mostra ainda que a linguagem para ser formada depende de muitos fatores, e que o cérebro elege em nós um sentido de destaque, através do descobrimento deste, pode-se em sala de aula, usar a favor da aprendizagem, se o aluno é mais visual, haver mais explicações com figuras por exemplo.

O aluno que é mais cinestésico, é aquele que não consegue se atentar durante a aula, pois ainda não tem o domínio que o lugar exige, e aquilo que nele não é estimulado se torna algo obsoleto, geralmente são crianças que se destacam em educação física e artes, onde estes sentidos são mais trabalhados.

Conclui-se que nem todas as dificuldades de aprendizagem devem ser tratadas como patologias. Algumas podem estar relacionadas à maturidade da criança, à idade, às vivências ou à disponibilidade de estímulos. A metodologia de ensino também exige atenção: a linguagem do docente precisa dialogar com a do discente, acompanhada de empatia na apresentação e no desenvolvimento das atividades.

REFERÊNCIAS

AZENHA, Maria da Graça. **Construtivismo**: de Piaget a Emília Ferreiro. 7. ed. São Paulo: Ática, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler em três artigos que se completam**. 23ª Ed. São Paulo: Cortez, 1989.

GANZELI, Pedro. **Gestores**: estudo, pensamento e criação. Livro II. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2005.

SOARES, Magda. **Alfabetização e letramento**: caminhos e descaminhos. Revista Pátio, n. 29, fev. 2004.

SOARES, L. **Com a palavra, o professor**. Veja, n. 13, seção Educação, 5 abr. 2006.

MUDANÇAS NA FLEXIBILIDADE COGNITIVA APÓS UM PROTOCOLO DE ESTIMULAÇÃO COGNITIVA MEDIADA PELO HUMOR: ESTUDO DE INTERVENÇÃO COM PARTICIPANTE ÚNICO

Estefânia Zonaro

¹Mestrado em Neuropsicologia, Universidad Europea del Atlántico, Guarulhos, SP, Brasil.

Orientação: Angel Olider Rojas Vistorte.

RESUMO

Este artigo analisa mudanças nos indicadores de flexibilidade cognitiva após a aplicação de um Protocolo Estruturado de Estimulação Cognitiva Mediada pelo Humor (PECMH) em um profissional da área da saúde inserido em um curso presencial de palhaçaria. O estudo parte da compreensão de que profissionais da saúde atuam em contextos marcados por elevada exigência emocional e cognitiva, nos quais a flexibilidade cognitiva constitui recurso relevante para adaptação, tomada de decisão e reorganização de estratégias. Trata-se de uma pesquisa aplicada, exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa integrada e delineamento de participante único, estruturada em avaliação pré-intervenção, quatro sessões interventivas e avaliação pós-intervenção. O protocolo utilizou atividades de improvisação, jogos cômicos, exercícios corporais, mudança de regras, resposta ao inesperado e reorganização narrativa. Os indicadores quantitativos apresentaram redução do tempo médio de resposta de 50 para 38 segundos (24%), redução do número de erros de 10 para 4 (60%), redução das respostas perseverativas de 5 para 1 ocorrência (80%), aumento da adaptação às mudanças de regras de 60% para 90% e redução do tempo de reorganização cognitiva de 42 para 27 segundos (35,7%). Também foram observadas mudanças qualitativas relacionadas à espontaneidade, tolerância ao erro, abertura ao imprevisto e mudança de perspectiva. Os resultados sugerem potencial do PECMH como estratégia exploratória para mobilizar aspectos relacionados à flexibilidade cognitiva, embora o delineamento com um único participante não permita generalização nem inferência causal.

Palavras-chave: Flexibilidade cognitiva. Funções executivas. Humor. Neuropsicologia. Intervenção cognitiva.

ABSTRACT

This article analyzes changes in cognitive flexibility indicators following the application of a Structured Humor-Mediated Cognitive Stimulation Protocol (PECMH) to a healthcare professional participating in a face-to-face clown training course. The study is based on the understanding that healthcare professionals work in contexts characterized by high emotional and cognitive demands, in which cognitive flexibility is a relevant resource for adaptation, decision-making, and strategy reorganization. This is an applied exploratory study with an integrated quantitative and qualitative approach and a single-participant design, structured into pre-intervention assessment, four intervention sessions, and post-intervention assessment. The protocol used improvisation activities, comic games, body exercises, rule changes, responses to unexpected situations, and narrative reorganization. Quantitative indicators showed a reduction in mean response time from 50 to 38 seconds (24%), a reduction in errors from 10 to 4 (60%), a reduction in perseverative responses from 5 to 1 occurrence (80%), an increase in adaptation to rule changes from 60% to 90%, and a reduction in cognitive reorganization time from 42 to 27 seconds (35.7%). Qualitative changes were also observed in spontaneity, error tolerance, openness to improvisation, and perspective shifting. The findings suggest the potential of the PECMH as an exploratory strategy for mobilizing aspects related to cognitive flexibility; however, the single-participant design does not allow generalization or causal inference.

Keywords: Cognitive flexibility. Executive functions. Humor. Neuropsychology. Cognitive intervention.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho em saúde envolve elevada complexidade técnica, responsabilidade ética, tomada de decisão, contato frequente com sofrimento e necessidade de adaptação a situações imprevisíveis. Nesse contexto, além do domínio técnico, profissionais mobilizam recursos emocionais, relacionais e cognitivos para responder a demandas simultâneas. Mudanças sociais, tecnológicas e epidemiológicas ampliam essa complexidade e podem contribuir para condições de estresse ocupacional prolongado (Carlotto, 2011; Perniciotti et al., 2020).

Entre as condições associadas ao estresse ocupacional encontra-se a Síndrome de Burnout, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização profissional. A literatura também aponta associações entre Burnout e alterações em domínios cognitivos, incluindo atenção, memória operacional, velocidade de processamento e funções executivas (Koutsimani; Montgomery; Georganta, 2021; Gavelin et al., 2022).

As funções executivas correspondem a processos envolvidos na regulação do comportamento, no planejamento, no controle de respostas, na resolução de problemas e na adaptação a situações novas. Diamond (2013) destaca, entre seus componentes centrais, o controle inibitório, a memória de trabalho e a flexibilidade cognitiva. Esta última envolve a capacidade de modificar estratégias, alternar perspectivas e reorganizar respostas diante de mudanças nas demandas.

É nesse ponto que se insere a proposta deste estudo: investigar uma intervenção estruturada que utilize humor, improvisação e práticas de palhaçaria como experiências simbólicas e relacionais potencialmente mobilizadoras de processos executivos. O curso presencial de palhaçaria no qual o participante estava inserido constitui um contexto formativo marcado por jogos, improvisação, ruptura de expectativas e necessidade de adaptação às ações dos demais participantes.

A perspectiva histórico-cultural de Vygotsky (1991) oferece suporte para compreender a importância da interação social e da mediação simbólica no desenvolvimento das funções psicológicas superiores. Complementarmente, a teoria da incongruência do humor, discutida no trabalho a partir de Carbelo Baquero

(2004), permite compreender o humor como experiência que envolve ruptura entre expectativa e desfecho e, consequentemente, reorganização do significado.

Diante disso, o objetivo deste artigo é analisar as mudanças observadas nos indicadores de flexibilidade cognitiva após a aplicação de um Protocolo Estruturado de Estimulação Cognitiva Mediada pelo Humor (PECMH), considerando dados quantitativos e qualitativos produzidos antes, durante e após a intervenção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNÇÕES EXECUTIVAS E FLEXIBILIDADE COGNITIVA

As funções executivas constituem um conjunto de processos cognitivos envolvidos na organização do comportamento orientado a objetivos, especialmente quando a situação exige planejamento, monitoramento, inibição de respostas, resolução de problemas ou adaptação a mudanças (Diamond, 2013). Embora possam ser descritas separadamente, seus componentes funcionam de maneira integrada.

O controle inibitório permite interromper respostas automáticas ou impulsivas quando estas deixam de ser adequadas. A alternância cognitiva envolve a mudança entre tarefas, regras ou conjuntos mentais. A flexibilidade do pensamento, por sua vez, amplia essa capacidade ao permitir revisar interpretações, abandonar estratégias ineficazes e considerar alternativas diante de novas informações.

No estudo realizado, a flexibilidade cognitiva é tratada como variável central. Os indicadores selecionados — tempo de resposta, erros, perseveração, adaptação às mudanças de regras e velocidade de reorganização — procuram observar manifestações do funcionamento executivo em uma situação estruturada, sem finalidade diagnóstica.

2.2 BURNOUT E FUNCIONAMENTO EXECUTIVO

A relação entre Burnout e funcionamento cognitivo amplia a compreensão dos efeitos do estresse ocupacional para além da dimensão emocional. Revisões sistemáticas citadas no trabalho apontam associações entre Burnout e pior desempenho em atenção, memória operacional, velocidade de processamento e funções executivas (Koutsimani; Montgomery; Georganta, 2021; Gavelin et al., 2022).

Para profissionais da saúde, essas questões ganham relevância devido à necessidade de lidar com urgência, sofrimento, multitarefa e decisões sob pressão. A flexibilidade cognitiva, nesse cenário, pode contribuir para a adaptação a demandas simultâneas e para a revisão de estratégias quando as condições do contexto se modificam.

2.3 PERSPECTIVA HISTÓRICO-CULTURAL E MEDIAÇÃO SIMBÓLICA

Na perspectiva histórico-cultural, Vygotsky (1991) compreende o desenvolvimento das funções psicológicas superiores como processo mediado social e culturalmente. A linguagem, os signos e as relações com o outro participam da organização e da transformação dos processos psicológicos.

A Zona de Desenvolvimento Proximal contribui para compreender a possibilidade de ampliação do repertório do sujeito em situações de interação e apoio. No presente estudo, essa perspectiva sustenta a utilização de atividades coletivas e simbólicas nas quais o participante é convidado a modificar perspectivas, negociar significados e responder a situações que não possuem uma única solução previamente definida.

2.4 HUMOR, INCONGRUÊNCIA E IMPROVISAÇÃO

O humor é abordado no estudo como experiência que pode envolver ruptura de expectativa, deslocamento interpretativo e reorganização do significado. Na teoria da incongruência, o sujeito se depara com uma diferença entre o que esperava e o que ocorre, precisando construir uma nova interpretação para a situação (Carbelo Baquero, 2004).

Essa característica aproxima o humor da flexibilidade cognitiva, uma vez que a experiência humorística pode exigir suspensão de uma interpretação inicial e construção de outra possibilidade. A improvisação e a palhaçaria acrescentam a essa experiência a necessidade de responder ao inesperado, lidar com o erro e adaptar-se continuamente às ações do outro.

Estudos reunidos no trabalho também indicam interesse crescente por intervenções mediadas pelo humor em contextos de saúde. Shahidi et al. (2023) são citados como referência de revisão sobre intervenções envolvendo humor e riso. Catapan (2019) é mobilizada no trabalho para contextualizar a palhaçaria em ambientes de saúde.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa integrada e delineamento de participante único. O projeto foi estruturado como intervenção, articulando avaliação inicial, implementação de um protocolo estruturado, avaliação pós-intervenção e análise integrada dos resultados.

Participou do estudo um profissional da área da saúde inserido em um curso presencial de palhaçaria composto por cinco participantes. O acompanhamento sistemático concentrou-se em um participante, preservando-se sua identidade. A intervenção ocorreu no contexto regular do curso, durante quatro encontros presenciais consecutivos.

O Protocolo Estruturado de Estimulação Cognitiva Mediada pelo Humor (PECMH) foi organizado com atividades progressivas de acolhimento, integração, atenção compartilhada, jogos cômicos, improvisação, mudança de regras, resolução de situações inesperadas, construção narrativa e reorganização de estratégias. Cada sessão foi estruturada em momentos de acolhimento, apresentação da atividade, desenvolvimento dos exercícios, registro observacional e encerramento.

A primeira sessão teve como foco acolhimento, percepção corporal e adaptação ao contexto. A segunda envolveu mudança de regras, alternância de comandos e reorganização rápida de respostas. A terceira concentrou-se em improvisação e resolução criativa de situações inesperadas. A quarta buscou consolidar as experiências, integrando atividades mais livres e reflexivas.

Os indicadores quantitativos incluíram tempo de resposta, número de erros, perseverança, adaptação às mudanças de regras, velocidade de reorganização cognitiva, necessidade de repetição das instruções e manutenção do foco atencional. Os indicadores qualitativos contemplaram espontaneidade, tolerância ao erro, flexibilidade, improvisação, resposta ao inesperado, criatividade, manejo emocional e mudança de perspectiva.

A avaliação quantitativa foi realizada por comparação descritiva entre a mesma tarefa estruturada aplicada antes e depois da intervenção. A análise qualitativa foi realizada a partir de registros observacionais sistemáticos, organizados em eixos relacionados aos objetivos do protocolo. Os dados quantitativos e qualitativos foram posteriormente integrados.

Os procedimentos éticos descritos no trabalho asseguraram participação voluntária, confidencialidade das informações, respeito aos limites físicos, emocionais e cognitivos do participante e ambiente de segurança

relacional. O estudo não informa número de protocolo ou parecer de Comitê de Ética.

4 RESULTADOS

Os resultados quantitativos indicaram mudanças favoráveis nos indicadores selecionados após a aplicação das quatro sessões. O tempo médio de resposta passou de 50 para 38 segundos, representando redução de 12 segundos (24%). O número de erros diminuiu de 10 para 4, correspondendo a redução de 60%. As respostas perseverativas passaram de cinco para uma ocorrência, redução de 80%.

A adaptação às mudanças de regras aumentou de 60% para 90%, enquanto o tempo necessário para reorganização cognitiva diminuiu de 42 para 27 segundos, redução de 35,7%. Também foi registrada redução da necessidade de repetição das instruções, de quatro para uma repetição, equivalente a 75%, e aumento da manutenção do foco atencional de 65% para 90%.

Os registros qualitativos acompanharam essa tendência. Na etapa inicial, o participante apresentou maior cautela, necessidade de compreender previamente as atividades, tendência a manter respostas conhecidas e menor abertura ao imprevisto. Ao longo das sessões, os registros apontaram aumento gradual da espontaneidade, maior disponibilidade para modificar estratégias, maior tolerância ao erro e redução da perseveração.

Na terceira sessão, centrada em improvisação e humor, foram registradas maior espontaneidade, redução da perseveração e maior tolerância ao erro, com maior experimentação de respostas alternativas. Na progressão das atividades, os indicadores qualitativos apresentaram aumento em aspectos como flexibilidade, improvisação, tolerância ao erro, criatividade e mudança de perspectiva.

Os resultados devem ser interpretados como mudanças observadas no participante ao longo da intervenção. Conforme explicitado no trabalho, os dados não constituem evidência de significância estatística nem permitem estabelecer causalidade, considerando o delineamento exploratório com um único participante.

5 DISCUSSÃO

A redução do tempo de resposta, dos erros e das respostas perseverativas, associada ao aumento da adaptação às mudanças de regras, converge com a concepção de flexibilidade cognitiva como capacidade de modificar estratégias e responder de maneira adaptativa a alterações contextuais (Diamond, 2013). No entanto, por se tratar de participante único e de comparação pré e pós-intervenção sem grupo controle, não é possível afirmar que as mudanças tenham sido causadas exclusivamente pelo PECMH.

A redução de 80% nas respostas perseverativas merece destaque no âmbito do objetivo do estudo. A perseveração representa a manutenção de uma estratégia ou resposta anterior quando as exigências da situação já foram modificadas. Sua redução, no contexto da tarefa utilizada, é compatível com maior disponibilidade para abandonar respostas anteriores e experimentar alternativas.

O aumento da adaptação às mudanças de regras, de 60% para 90%, também dialoga diretamente com a variável central do estudo. A capacidade de perceber que uma regra mudou e reorganizar a resposta constitui manifestação operacional de alternância cognitiva e flexibilidade.

Os registros qualitativos acrescentam uma dimensão importante aos dados quantitativos. O aumento da espontaneidade, da tolerância ao erro e da abertura ao imprevisto sugere que a intervenção não se restringiu à execução de tarefas formais, mas criou situações nas quais o participante precisou lidar com incerteza, erro e mudança de perspectiva.

Esse resultado pode ser discutido à luz da perspectiva histórico-cultural. As atividades ocorreram em interação social, utilizando linguagem, símbolos, corpo, humor e colaboração. A mediação da pesquisadora e a participação no grupo constituíram elementos do contexto em que as respostas foram produzidas. Nessa perspectiva, a reorganização do comportamento não é compreendida apenas como processo interno, mas como fenômeno que se desenvolve nas relações mediadas culturalmente (Vygotsky, 1991).

A teoria da incongruência também oferece uma interpretação possível para o papel do humor. Situações humorísticas e improvisacionais introduzem rupturas em expectativas previamente estabelecidas, exigindo reorganização interpretativa. No protocolo, atividades de associação incongruente, mudança de papéis e inversão lógica foram utilizadas justamente para produzir demandas de adaptação e deslocamento de perspectiva.

A convergência entre os resultados quantitativos e qualitativos constitui, portanto, um achado relevante para o caráter exploratório da proposta. O estudo sugere que atividades mediadas pelo humor podem ser utilizadas como contexto experiencial para mobilizar processos relacionados à flexibilidade cognitiva. Essa interpretação é compatível com o interesse apontado na literatura por intervenções envolvendo humor e experiências positivas em saúde (Shahidi et al., 2023).

Entretanto, o estudo apresenta limitações importantes. O número de participantes é igual a um; não há grupo de comparação; o período de intervenção é curto; e os indicadores utilizados são descritivos. Além disso, o estudo não permite separar o efeito específico do humor daqueles produzidos pela improvisação, interação grupal, aprendizagem das tarefas ou familiarização com o procedimento.

Essas limitações não invalidam o caráter exploratório da proposta, mas delimitam o alcance de suas conclusões. Os resultados devem ser compreendidos como evidência preliminar de mudanças observadas em um contexto específico e como base para estudos posteriores com amostras maiores, delineamentos controlados e instrumentos neuropsicológicos validados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou mudanças nos indicadores de flexibilidade cognitiva após a aplicação de um protocolo estruturado de estimulação cognitiva mediada pelo humor em um profissional da área da saúde participante de um curso de palhaçaria. A intervenção articulou humor, improvisação, jogos simbólicos, mudança de regras e resposta ao inesperado a indicadores relacionados ao funcionamento executivo.

Os dados mostraram redução do tempo de resposta, dos erros, da perseveração e do tempo de reorganização cognitiva, além de aumento da adaptação às mudanças de regras e da manutenção do foco atencional. Os registros qualitativos também apontaram maior espontaneidade, tolerância ao erro, abertura ao imprevisto e mudança de perspectiva.

Considerando o delineamento de participante único, esses resultados não permitem afirmar causalidade nem generalizar os achados para profissionais da saúde em geral. Ainda assim, a convergência entre os diferentes indicadores sustenta a relevância de continuar investigando a interface entre Neuropsicologia, humor, improvisação e práticas de palhaçaria.

Como contribuição aplicada, o PECMH apresenta uma organização estruturada de atividades que podem ser investigadas em estudos posteriores. Pesquisas futuras poderão ampliar o número de participantes, utilizar grupos de comparação, incorporar instrumentos neuropsicológicos padronizados e acompanhar os efeitos em diferentes momentos, permitindo avaliar com maior rigor a estabilidade e a especificidade das mudanças observadas.

Conclui-se, portanto, que o humor e a improvisação constituem recursos promissores para investigação no campo da estimulação cognitiva, especialmente quando compreendidos não como mecanismos isolados, mas como experiências simbólicas e sociais capazes de produzir situações de ruptura de expectativa, adaptação, erro, interação e reorganização de estratégias.

REFERÊNCIAS

- CARBELO BAQUERO, B. **El humor en la relación con el paciente**: una guía para profesionales de la salud. Barcelona: Elsevier Masson, 2004.
- CARLOTTO, M. S. **A síndrome de burnout em profissionais de saúde**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2011.
- CATAPAN, S. de C. **Palhaçoterapia em ambiente hospitalar**: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 24, n. 9, p. 3417-3429, 2019.
- DIAMOND, A. **Executive functions**. *Annual Review of Psychology*, v. 64, p. 135-168, 2013. DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143750.
- FONSECA, R. P.; ZIMMERMANN, N.; OLIVEIRA, C. R. **Funções executivas**: perspectiva neuropsicológica e intervenção. In: LÚCIA, M. C. S. (ed.). **Neuropsicologia e interface com a saúde**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. p. 57-78.
- GAVELIN, H. M.; SAVOLAINEN, I.; NYBERG, L.; OLSSON, T.; LINDSTRÖM, B. **Cognitive function in clinical burnout**: a systematic review and meta-analysis. *Neuropsychology Review*, v. 32, n. 3, p. 376-394, 2022.
- KOUTSIMANI, P.; MONTGOMERY, A.; GEORGANTA, K. **Burnout and cognitive performance**: a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, n. 7, p. 3619, 2021. DOI: 10.3390/ijerph18073619.
- PERNICIOTTI, P.; SERRANO JÚNIOR, C. V.; GUARITA, R. V.; MORALES, R. J.; ROMANO, B. W. **Síndrome de burnout nos profissionais de saúde**: atualização sobre definições, fatores de risco e estratégias de prevenção. *Revista da SBPH*, v. 23, n. 1, p. 35-52, 2020.
- SHAHIDI, M.; MOJTAHEDZADEH, R.; MODABBERNIA, A.; MOJTAHEDZADEH, M.; SHALBAFAN, M. **Laughter as medicine**: a systematic review and meta-analysis of humour and laughter interventions. *Complementary Therapies in Medicine*, v. 72, 102658, 2023.
- VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA ORGANIZACIONAL PARA A GESTÃO PÚBLICA

Ana Paula Carvalho da Silva; Cauê Nero Lorena Antonelli; Pamela Cunha de Souza Rabello; Ricardo Sobreira Brasil; Rodrigo Tupinambá Rentes; Ronaldo Veiga Bueno

¹Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Faculdade Academus – FAAC, Guarulhos, SP, Brasil.

Orientação: Maria Luzia de Góis Silva (Malu Góis), Mestre em Educação.

RESUMO

Este artigo discute a humanização do atendimento público na era digital a partir das contribuições da Teoria Organizacional. Parte-se da compreensão de que as organizações públicas são constituídas por pessoas, processos, recursos e relações que precisam ser articulados para responder às demandas da sociedade. O estudo aborda a passagem de modelos organizacionais centrados predominantemente na eficiência, no controle e na padronização para perspectivas que valorizam a participação dos trabalhadores, a comunicação, a adaptação e o desenvolvimento humano. Metodologicamente, caracteriza-se como estudo qualitativo, de caráter exploratório e analítico, fundamentado na revisão bibliográfica apresentada no Projeto Integrador e na análise de duas situações-problema relacionadas à modernização do atendimento público: uma Unidade Básica de Saúde e uma Secretaria Municipal. A análise evidencia que a digitalização, quando articulada à capacitação dos servidores, à comunicação organizacional, à gestão participativa e à revisão dos fluxos de trabalho, pode favorecer processos mais ágeis e atendimento mais humanizado. Conclui-se que a tecnologia, isoladamente, não garante a humanização dos serviços públicos; sua efetividade depende da integração entre inovação tecnológica, pessoas, processos e formas de gestão.

Palavras-chave: Gestão Pública. Teoria Organizacional. Humanização. Atendimento ao cidadão. Transformação digital.

ABSTRACT

This article discusses the humanization of public services in the digital era based on the contributions of Organizational Theory. It starts from the understanding that public organizations are composed of people, processes, resources, and relationships that need to be articulated to respond to society's demands. The study addresses the transition from organizational models predominantly focused on efficiency, control, and standardization to perspectives that value worker participation, communication, adaptation, and human development. Methodologically, it is characterized as a qualitative, exploratory, and analytical study, based on the bibliographic review presented in the Integrative Project and on the analysis of two problem situations related to the modernization of public services: a Primary Health Care Unit and a Municipal Department. The analysis shows that digitalization, when combined with employee training, organizational communication, participatory management, and the revision of workflows, can promote more agile processes and more humanized public services. It is concluded that technology, by itself, does not guarantee the humanization of public services; its effectiveness depends on the integration of technological innovation, people, processes, and management practices.

Keywords: Public Management. Organizational Theory. Humanization. Citizen Service. Digital Transformation.

1 INTRODUÇÃO

A Teoria Organizacional constitui um campo de estudo dedicado à compreensão do funcionamento, da estrutura e da dinâmica das organizações. Seu desenvolvimento histórico permitiu diferentes interpretações sobre a forma como pessoas, recursos, processos e objetivos se articulam no interior das instituições. Nas organizações públicas, essa discussão assume particular relevância, uma vez que os processos administrativos estão diretamente relacionados à prestação de serviços à população.

Historicamente, as teorias administrativas foram marcadas por perspectivas que enfatizavam a eficiência, a racionalização do trabalho, a padronização e o controle. Taylor contribuiu para a compreensão da eficiência operacional por meio da Administração Científica, enquanto Fayol ampliou a reflexão administrativa ao propor princípios relacionados à organização e à gestão. Com a evolução das abordagens organizacionais, passaram a ganhar espaço aspectos humanos, culturais, comunicacionais e ambientais.

No contexto contemporâneo, a transformação tecnológica modifica processos de trabalho, formas de comunicação e modalidades de atendimento. A incorporação de ferramentas digitais pode reduzir etapas, facilitar o acesso às informações e favorecer o acompanhamento das solicitações dos cidadãos. Entretanto, a modernização tecnológica não elimina, por si só, problemas relacionados à comunicação, à burocracia, à centralização das decisões ou à qualidade das relações humanas.

É nesse cenário que se insere a discussão sobre a humanização do atendimento público. Mais do que disponibilizar ferramentas digitais, a modernização exige repensar processos, preparar servidores, fortalecer a comunicação e criar condições para que diferentes sujeitos participem da construção de soluções organizacionais.

Este artigo tem como objetivo discutir as contribuições da Teoria Organizacional para a humanização do atendimento público na era digital, considerando duas situações-problema apresentadas no Projeto Integrador do curso de Tecnologia em Gestão Pública da Faculdade Academus. Busca-se, especificamente, relacionar as abordagens organizacionais às questões de burocracia, participação, comunicação, tecnologia e atendimento ao cidadão, bem como apresentar possibilidades de melhoria aplicáveis à gestão pública.

2 TEORIA ORGANIZACIONAL E HUMANIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

A compreensão das organizações passou por diferentes momentos históricos. As abordagens clássicas concentraram-se na racionalização das tarefas, na organização do trabalho e na eficiência operacional. Taylor (2012) destacou a necessidade de estudar e padronizar as tarefas como forma de ampliar a produtividade, enquanto Fayol (2009) sistematizou princípios voltados à organização e à administração.

Essas contribuições foram importantes para o desenvolvimento da administração, mas apresentaram limites quando aplicadas a contextos nos quais as dimensões humanas e relacionais são fundamentais. Robbins e Judge (2023) ressaltam a importância do comportamento organizacional, da comunicação e da valorização das pessoas para o funcionamento das instituições. Chiavenato (2021), por sua vez, destaca que as organizações contemporâneas dependem da participação, do conhecimento e do comprometimento de seus colaboradores.

Morgan (2006) amplia essa compreensão ao propor diferentes imagens para interpretar as organizações. Essa perspectiva permite reconhecer que as instituições não podem ser explicadas por um único modelo, pois envolvem relações, interesses, cultura, ambiente e processos em permanente transformação.

No âmbito da gestão pública, essa compreensão é particularmente relevante. A eficiência administrativa precisa ser articulada à qualidade das relações estabelecidas entre servidores, gestores e cidadãos. Assim, a

humanização não deve ser entendida como elemento separado da eficiência, mas como dimensão que pode contribuir para a qualidade dos processos e dos serviços prestados.

A gestão participativa constitui, nesse sentido, uma possibilidade de aproximação entre eficiência e valorização das pessoas. A criação de espaços de diálogo, a escuta dos servidores, o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de lideranças podem favorecer a identificação de problemas cotidianos e a construção de soluções adequadas ao contexto institucional.

3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E ATENDIMENTO AO CIDADÃO

A transformação digital altera a forma como as organizações públicas organizam informações, recebem solicitações e comunicam-se com seus usuários. Sistemas de agendamento, canais digitais, ferramentas de acompanhamento e mecanismos de compartilhamento de informações podem reduzir etapas e tornar determinados procedimentos mais acessíveis.

Entretanto, a presença da tecnologia não significa automaticamente humanização. Um processo pode ser digital e, ao mesmo tempo, permanecer excessivamente burocrático, pouco claro ou distante das necessidades dos cidadãos. A tecnologia precisa estar associada à revisão dos fluxos de trabalho e à preparação dos profissionais que utilizam essas ferramentas.

Na perspectiva organizacional discutida neste artigo, a inovação tecnológica deve ser compreendida como parte de um processo mais amplo. A qualidade do atendimento depende da articulação entre tecnologia, pessoas, comunicação, liderança e organização dos processos. Essa articulação permite compreender por que a capacitação dos servidores e a criação de canais de comunicação aparecem como elementos relevantes nos cenários analisados.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo caracteriza-se como um estudo qualitativo, de caráter exploratório e analítico, elaborado a partir da revisão bibliográfica mobilizada no Projeto Integrador e da análise de duas situações-problema relacionadas à gestão pública. O referencial utilizado contempla contribuições de Chiavenato (2021), Fayol (2009), Morgan (2006), Robbins e Judge (2023) e Taylor (2012).

As situações analisadas foram construídas como cenários para aplicação dos conceitos da Teoria Organizacional a problemas de atendimento público. O primeiro cenário aborda uma Unidade Básica de Saúde com dificuldades de agendamento, comunicação e participação dos servidores. O segundo apresenta uma Secretaria Municipal caracterizada por lentidão dos processos, centralização e baixa satisfação dos usuários.

Por se tratar de situações-problema apresentadas no trabalho acadêmico, os resultados descritos nos cenários não são considerados resultados de uma pesquisa de campo realizada pelos autores. A análise, portanto, concentra-se na interpretação dos problemas e das alternativas de intervenção à luz do referencial teórico selecionado.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

5.1 MODERNIZAÇÃO DO ATENDIMENTO EM UMA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE

O primeiro cenário apresenta uma Unidade Básica de Saúde de um município de médio porte que enfrenta dificuldades relacionadas ao atendimento ao público. Entre os problemas identificados estão a demora para o agendamento de consultas, a ausência de informações claras e as dificuldades de comunicação entre os setores administrativos e a equipe de saúde.

A situação descrita apresenta características associadas a uma estrutura burocrática, com processos lentos e centralização das decisões. Também é identificada baixa participação dos servidores nas decisões relacionadas à melhoria dos serviços. À luz de Robbins e Judge (2023), a participação dos colaboradores pode contribuir para o comprometimento e para a identificação de soluções relacionadas aos problemas organizacionais.

Como possibilidades de intervenção, o cenário propõe a digitalização do agendamento, a realização de reuniões periódicas entre setores, a criação de canais internos para sugestões e a capacitação dos servidores para o atendimento humanizado e para o uso das ferramentas tecnológicas.

A análise permite destacar que a digitalização, quando acompanhada de mudanças organizacionais, pode atuar como instrumento de reorganização dos processos. Entretanto, a tecnologia precisa ser acompanhada de comunicação interna, capacitação e participação dos profissionais. A proposta de implantação de um programa permanente de gestão participativa, com pesquisas de satisfação e acompanhamento de indicadores, amplia essa perspectiva.

Entre os indicadores sugeridos estão o tempo de atendimento, a satisfação dos usuários e a eficiência dos processos administrativos. A utilização sistemática dessas informações pode apoiar processos de avaliação e melhoria contínua.

5.2 MODERNIZAÇÃO DO ATENDIMENTO EM UMA SECRETARIA MUNICIPAL

O segundo cenário apresenta uma Secretaria Municipal de Atendimento ao Cidadão marcada pela lentidão dos processos administrativos, pelo excesso de burocracia e pela baixa satisfação dos usuários. A centralização das decisões faz com que procedimentos simples dependam da aprovação de diferentes setores, produzindo atrasos e dificuldades no atendimento.

Como resposta, são propostas a revisão dos fluxos de trabalho, a implantação de sistemas digitais para abertura e acompanhamento de solicitações, a capacitação dos servidores, a criação de canais de comunicação entre equipes e a descentralização de determinadas decisões operacionais.

Essas propostas dialogam com a compreensão de que as organizações contemporâneas precisam adaptar seus processos às mudanças do ambiente. Chiavenato (2021) destaca a importância da participação, do conhecimento e do comprometimento das pessoas para o funcionamento das organizações. Assim, a revisão dos processos não deve se restringir à dimensão tecnológica, mas envolver também as relações de trabalho e as formas de tomada de decisão.

O cenário também propõe três eixos de aperfeiçoamento: desenvolvimento de lideranças, comunicação organizacional e cultura de inovação. O primeiro envolve gestores preparados para atuar como facilitadores; o segundo fortalece os canais de circulação de informações; e o terceiro estimula a participação dos colaboradores na construção de soluções.

5.3 CONTRIBUIÇÕES PARA UMA GESTÃO PÚBLICA MAIS HUMANIZADA

A análise conjunta dos dois cenários evidencia que problemas de atendimento público não decorrem apenas da ausência de tecnologia. Processos burocráticos, centralização, comunicação insuficiente e baixa participação dos servidores também interferem na qualidade dos serviços.

Por essa razão, as propostas de melhoria apresentadas convergem para uma perspectiva integrada de gestão. A tecnologia pode agilizar procedimentos; a capacitação prepara os servidores; a comunicação reduz falhas; a gestão participativa aproxima diferentes sujeitos dos processos decisórios; e os indicadores permitem acompanhar resultados.

A humanização do atendimento, nessa perspectiva, relaciona-se à capacidade institucional de organizar processos de maneira mais clara, acessível e responsiva, sem abandonar os princípios de eficiência e responsabilidade administrativa. A Teoria Organizacional contribui ao oferecer diferentes lentes para compreender os problemas e selecionar estratégias adequadas a cada contexto.

Também se destaca a importância do desenvolvimento de lideranças e da cultura de inovação. Organizações públicas submetidas a mudanças tecnológicas precisam criar condições para que seus profissionais compreendam os novos processos, compartilhem conhecimentos e participem da construção das mudanças. Dessa maneira, a inovação deixa de ser apenas uma aquisição tecnológica e passa a constituir um processo organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida evidencia a relevância da Teoria Organizacional para compreender estruturas, processos e relações que influenciam a qualidade do atendimento público. As abordagens tradicionais contribuíram para a organização e a eficiência administrativa, mas a complexidade contemporânea exige que aspectos humanos, comunicacionais, tecnológicos e ambientais também sejam considerados.

Nos dois cenários analisados, a modernização aparece relacionada não apenas à digitalização dos procedimentos, mas à revisão dos fluxos de trabalho, à capacitação dos servidores, ao fortalecimento da comunicação e à ampliação da participação. A tecnologia, portanto, apresenta potencial para apoiar a melhoria dos serviços, desde que integrada a processos de gestão e desenvolvimento das pessoas.

Conclui-se que a contribuição da Teoria Organizacional não consiste em oferecer uma solução única para os problemas da gestão pública, mas em fornecer fundamentos para analisar diferentes situações e construir respostas adequadas a cada contexto. A articulação entre eficiência administrativa, valorização das pessoas, comunicação, inovação e participação pode favorecer processos organizacionais mais coerentes com as demandas contemporâneas do atendimento ao cidadão.

Como limite deste estudo, destaca-se que os dois casos analisados correspondem a situações-problema utilizadas no Projeto Integrador, não constituindo pesquisa de campo com coleta empírica de dados. Estudos posteriores poderão investigar, em organizações públicas reais, os efeitos de estratégias de digitalização, capacitação, gestão participativa e comunicação sobre indicadores de atendimento e satisfação dos usuários.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2023.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 2012.

RESPONSABILIDADE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA

Antônio Carlos de Oliveira

¹Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Faculdade Academus – FAAC, Guarulhos, SP, Brasil.

Orientação: Maria Luzia de Góis Silva (Malu Góis), Mestre em Educação.

RESUMO

A responsabilidade social na gestão pública constitui uma dimensão fundamental da atuação do Estado, especialmente diante de desafios relacionados à desigualdade social, à inclusão, à transparência, à sustentabilidade e à eficiência na utilização dos recursos públicos. Este artigo analisa a importância da responsabilidade social na gestão pública, destacando sua relação com a promoção da cidadania, a inclusão social, a transparência, a sustentabilidade ambiental e a administração eficiente dos recursos públicos. Trata-se de um estudo qualitativo, de caráter exploratório, fundamentado em pesquisa bibliográfica e documental, com análise de uma política pública como situação de estudo: o Programa Bolsa Família. A discussão parte das contribuições de autores que abordam administração pública, responsabilidade social, transparência, desenvolvimento sustentável e direitos sociais. A análise evidencia que a responsabilidade social no setor público ultrapassa o cumprimento de obrigações administrativas, envolvendo o compromisso ético com o interesse coletivo e com a garantia de direitos. O estudo do Programa Bolsa Família permite observar como políticas de transferência de renda podem constituir instrumentos de enfrentamento da pobreza e de promoção da inclusão social. Conclui-se que a responsabilidade social deve integrar o planejamento e a execução das políticas públicas, articulando eficiência administrativa, transparência, participação cidadã, sustentabilidade e promoção da dignidade humana.

Palavras-chave: Gestão Pública. Responsabilidade Social. Cidadania. Inclusão Social. Políticas Públicas.

ABSTRACT

Social responsibility in public management is a fundamental dimension of state action, especially in the face of challenges related to social inequality, inclusion, transparency, sustainability, and the efficient use of public resources. This article analyzes the importance of social responsibility in public management, highlighting its relationship with the promotion of citizenship, social inclusion, transparency, environmental sustainability, and the efficient administration of public resources. This is a qualitative, exploratory study based on bibliographic and documentary research, with an analysis of a public policy as a case situation: the Bolsa Família Program. The discussion draws on contributions from authors addressing public administration, social responsibility, transparency, sustainable development, and social rights. The analysis shows that social responsibility in the public sector goes beyond compliance with administrative obligations, involving an ethical commitment to the collective interest and the guarantee of rights. The analysis of the Bolsa Família Program illustrates how income-transfer policies can serve as instruments to address poverty and promote social inclusion. It is concluded that social responsibility should be integrated into the planning and implementation of public policies, combining administrative efficiency, transparency, citizen participation, sustainability, and the promotion of human dignity.

Keywords: Public Management. Social Responsibility. Citizenship. Social Inclusion. Public Policies.

1 INTRODUÇÃO

A responsabilidade social na gestão pública constitui uma dimensão relevante para a construção de uma sociedade democrática, inclusiva e sustentável. Em um contexto marcado por demandas sociais complexas e pela necessidade de utilização responsável dos recursos públicos, a atuação estatal não se limita à execução de procedimentos administrativos. Espera-se que as instituições públicas contribuam para a garantia de direitos, a redução das desigualdades e a promoção do bem-estar coletivo.

Matias-Pereira (2018) destaca a orientação da administração pública contemporânea para a geração de valor público e para o atendimento das necessidades dos cidadãos. Nessa perspectiva, a responsabilidade social relaciona-se à capacidade do Estado de formular e executar políticas que produzam efeitos socialmente relevantes.

A responsabilidade social na esfera pública envolve diferentes dimensões, entre elas a promoção da cidadania, a inclusão social, a transparência, a sustentabilidade ambiental e a eficiência na utilização dos recursos públicos. As decisões governamentais precisam considerar não apenas aspectos financeiros e administrativos, mas também seus impactos sociais e ambientais.

Entre os desafios que justificam essa discussão estão a desigualdade social, a pobreza, a exclusão de grupos vulneráveis e os problemas ambientais. O trabalho analisado destaca a permanência de desigualdades relacionadas à renda, à escolaridade e ao acesso a oportunidades, apontando a necessidade de políticas públicas capazes de ampliar mecanismos de inclusão social.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar a importância da responsabilidade social na gestão pública, destacando suas relações com a promoção da cidadania, a inclusão social, a transparência, a sustentabilidade ambiental e a eficiência administrativa. Busca-se ainda discutir essas dimensões a partir do Programa Bolsa Família, utilizado no trabalho original como estudo de caso.

2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E GESTÃO PÚBLICA

A responsabilidade social pode ser compreendida como um compromisso ético com a sociedade e com a produção de impactos positivos para a coletividade. Ashley (2005) relaciona o conceito a ações voltadas à melhoria da qualidade de vida e ao desenvolvimento sustentável. Amaral (2024), por sua vez, associa a responsabilidade social a dimensões como solidariedade, filantropia e participação cidadã.

No setor público, a responsabilidade social está diretamente relacionada à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas orientadas às necessidades da população. Bresser-Pereira (1998) discute uma administração pública orientada para resultados, eficiência e atendimento das demandas sociais.

Di Pietro (2023) destaca os princípios constitucionais que orientam a Administração Pública, entre eles legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A responsabilidade social, portanto, atravessa decisões relativas à alocação de recursos, à definição de prioridades, à prestação de serviços e à construção de políticas públicas.

3 DESIGUALDADE SOCIAL, CIDADANIA E INCLUSÃO

A desigualdade social constitui um dos principais desafios relacionados à responsabilidade social do Estado. O trabalho analisado destaca diferenças persistentes relacionadas à renda, escolaridade e acesso a oportunidades, bem como desigualdades que atingem diferentes grupos da população.

A promoção da cidadania e da inclusão social exige políticas públicas que ampliem o acesso a direitos e oportunidades. A Organização das Nações Unidas (ONU, 2015) relaciona o desenvolvimento sustentável à

redução das desigualdades e à promoção de sociedades inclusivas.

A cidadania, nessa perspectiva, não se limita ao reconhecimento formal de direitos. Ela envolve condições materiais e institucionais para que os cidadãos possam acessar serviços, participar da vida social e exercer seus direitos.

4 TRANSPARÊNCIA E CONTROLE SOCIAL

A transparência constitui dimensão essencial da responsabilidade social na gestão pública, pois permite que a sociedade conheça as ações governamentais e acompanhe a utilização dos recursos públicos. Filgueiras (2018) relaciona a disponibilização de informações públicas ao fortalecimento do controle social e da participação cidadã.

No contexto brasileiro, a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação, representa importante marco para a democratização do acesso às informações produzidas e custodiadas pelo Estado. A transparência pressupõe informações compreensíveis e mecanismos que favoreçam o acompanhamento das ações públicas.

5 SUSTENTABILIDADE E PRESERVAÇÃO AMBIENTAL

A responsabilidade social da gestão pública também envolve a dimensão ambiental. Sachs (2009) compreende o desenvolvimento sustentável a partir da articulação entre desenvolvimento social, atividade econômica e preservação ambiental.

A Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015) reforça a necessidade de integrar dimensões sociais, econômicas e ambientais nas estratégias de desenvolvimento. Para a gestão pública, isso implica incorporar critérios de sustentabilidade ao planejamento, às compras públicas, à prestação de serviços e à formulação de políticas.

6 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS

O princípio da eficiência foi incorporado expressamente à Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/1998. Segundo Di Pietro (2023), a eficiência exige que a Administração Pública busque resultados adequados mediante utilização racional dos recursos disponíveis.

Matias-Pereira (2018) relaciona a eficiência à capacidade do Estado de prestar serviços públicos de qualidade, reduzir desperdícios e atender às necessidades dos cidadãos. A eficiência, portanto, não deve ser compreendida exclusivamente como redução de custos, mas como capacidade de transformar recursos públicos em resultados socialmente relevantes.

7 PROGRAMA BOLSA FAMÍLIA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Programa Bolsa Família é apresentado no trabalho original como exemplo de política pública relacionada à responsabilidade social. O programa tem como finalidade contribuir para o enfrentamento da pobreza e da vulnerabilidade social por meio de transferência de renda e de mecanismos articulados a direitos sociais.

No material analisado, o programa é relacionado ao acesso a alimentação, educação e saúde, além de apresentar compromissos associados à frequência escolar e ao acompanhamento da saúde das famílias beneficiárias. Dessa forma, a política pode ser compreendida como instrumento de proteção social e de promoção de acesso a direitos.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (2024), o programa alcança milhões de famílias brasileiras. O trabalho também mobiliza referências do IPEA para discutir os efeitos de políticas de transferência de renda sobre a qualidade de vida das populações

vulneráveis.

A responsabilidade social do Estado manifesta-se, nesse caso, pela utilização de recursos públicos para enfrentar situações de vulnerabilidade e ampliar condições de acesso a direitos. A política também evidencia a necessidade de articulação entre transferência de renda e outras ações públicas, como educação, saúde, qualificação profissional e geração de oportunidades.

A análise apresentada baseia-se nas referências e na discussão desenvolvida no Projeto Integrador. Não foram realizados, para este trabalho, procedimentos próprios de coleta de dados junto aos beneficiários ou à administração do programa. Assim, o caso é utilizado como objeto de análise bibliográfica e documental, e não como pesquisa de campo.

8 DISCUSSÃO

A análise das dimensões apresentadas permite compreender a responsabilidade social como eixo transversal da gestão pública. Desigualdade, cidadania, transparência, sustentabilidade e eficiência não constituem temas isolados; estão relacionados à capacidade do Estado de produzir valor público e responder às necessidades coletivas.

O caso do Programa Bolsa Família permite visualizar essa articulação. Uma política de transferência de renda pode contribuir para enfrentar situações de pobreza, mas sua efetividade social depende também da articulação com outras políticas e serviços. A responsabilidade social, portanto, requer continuidade, planejamento, avaliação e capacidade de integração entre diferentes áreas da administração.

A transparência e a eficiência também são componentes dessa responsabilidade. A utilização de recursos públicos precisa ser acompanhada por mecanismos de controle e prestação de contas, enquanto os resultados das políticas devem ser avaliados em relação às necessidades da população.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade social constitui dimensão fundamental da gestão pública porque orienta a atuação estatal para além da execução de procedimentos administrativos, vinculando-a à promoção do interesse coletivo, da cidadania, da inclusão e do desenvolvimento sustentável.

A discussão desenvolvida evidenciou a relação entre responsabilidade social, redução das desigualdades, transparência, sustentabilidade ambiental e eficiência na utilização dos recursos públicos. Consideradas de forma integrada, essas dimensões podem fortalecer a participação cidadã, a confiança nas instituições e a qualidade das políticas públicas.

A análise do Programa Bolsa Família demonstra a relevância de políticas públicas voltadas à população em situação de vulnerabilidade. O caso permite observar a responsabilidade social do Estado na formulação de mecanismos de proteção e inclusão social, sem desconsiderar a necessidade de avaliação, aperfeiçoamento e articulação com outras políticas públicas.

Conclui-se que a responsabilidade social deve ser incorporada ao planejamento e à execução das ações governamentais como compromisso permanente com os direitos fundamentais e com a qualidade de vida da população. Uma gestão pública socialmente responsável demanda eficiência, transparência, participação, sustentabilidade e compromisso ético com a sociedade.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Roberto Galassi. **Responsabilidade social, filantropia e solidariedade**. Entrevista concedida ao SENAC, 2024.

- ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 5 jun. 1998.
- BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 18 nov. 2011.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **Programa Bolsa Família**. Brasília, DF, 2024.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 37. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.
- FILGUEIRAS, Fernando. **Transparência e controle da corrupção no Brasil**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2018.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Desigualdade de renda e pobreza no Brasil**. Brasília: IPEA, 2024.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de administração pública**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo**: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015.
- SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

O MARCO LEGAL DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA GRADUAÇÃO BRASILEIRA E OS DESAFIOS DA QUALIDADE ACADÊMICA

Prof. Me. Cláudio Roberto Gomes

RESUMO

Este artigo analisa o marco legal da educação a distância na graduação brasileira, com ênfase no Decreto nº 12.456/2025 e nas portarias que disciplinam os formatos de oferta, os processos pedagógicos e a transição regulatória. O objetivo é examinar de que maneira esse conjunto normativo articula ampliação do acesso, qualidade acadêmica e responsabilidade das instituições de educação superior. Adota-se pesquisa qualitativa, documental e bibliográfica, com interpretação sistemática da Constituição Federal, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, da legislação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e dos principais atos federais pertinentes, consultados até 8 de outubro de 2026. A discussão identifica a diferenciação entre formatos presencial, semipresencial e a distância, a reorganização das funções docentes e de mediação, a valorização dos polos e o reforço das avaliações presenciais. Consideram-se também as alterações introduzidas pelas Portarias MEC nº 794/2025 e nº 795/2025. Sustenta-se que percentuais mínimos e requisitos de infraestrutura constituem condições regulatórias necessárias, mas não demonstram, isoladamente, aprendizagem ou inclusão efetiva. Conclui-se que a implementação exige coerência entre planejamento institucional, currículo, trabalho docente, apoio ao estudante e avaliação contínua, acompanhada de atenção às desigualdades territoriais e às condições concretas de permanência. Por seu caráter documental, o estudo não mensura efeitos causais do novo marco sobre desempenho ou evasão.

Palavras-chave: educação a distância; educação superior; regulação educacional; qualidade acadêmica; responsabilidade institucional.

ABSTRACT

This article analyzes the legal framework for distance education in Brazilian undergraduate programs, emphasizing Decree No. 12,456/2025 and the ordinances governing delivery formats, educational processes and regulatory transition. The objective is to examine how this regulatory framework connects expanded access, academic quality and the responsibility of higher education institutions. The study adopts a qualitative documentary and bibliographic approach, systematically interpreting the Federal Constitution, the national education law, the legislation establishing the national higher education assessment system and the main relevant federal regulations consulted up to October 8, 2026. The discussion identifies the distinction between face-to-face, blended and distance formats, the reorganization of teaching and educational mediation roles, the strengthening of local learning centers and the reinforcement of face-to-face assessments. It also considers the amendments introduced by MEC Ordinances No. 794/2025 and No. 795/2025. The article argues that minimum percentages and infrastructure requirements are necessary regulatory conditions but cannot independently demonstrate learning or effective inclusion. It concludes that implementation requires consistency between institutional planning, curricula, teaching work, student support and continuous assessment, with attention to territorial inequalities and the practical conditions for persistence. As a documentary study, it does not measure the causal effects of the new framework on achievement or dropout.

Keywords: distance education; higher education; educational regulation; academic quality; institutional responsibility.

1 INTRODUÇÃO

A educação a distância (EaD) integra o debate brasileiro sobre o direito à educação superior porque permite reorganizar espaços, tempos e recursos de formação. Sua legitimidade acadêmica, entretanto, depende das condições em que o ensino acontece. Disponibilizar conteúdos digitais, oferecer matrícula e emitir certificação são operações distintas de assegurar que o estudante compreenda conceitos, desenvolva competências e participe de experiências formativas consistentes. Essa distinção orienta a análise do marco regulatório inaugurado em 2025.

A Constituição Federal associa a educação ao desenvolvimento da pessoa, à cidadania e à qualificação para o trabalho, assegurando igualdade de condições de acesso e permanência e garantia de padrão de qualidade. A oferta privada permanece sujeita ao cumprimento das normas gerais e à autorização e avaliação pelo poder público. Consequentemente, a discussão sobre EaD envolve tanto liberdade de organização educacional quanto obrigações públicas relacionadas ao significado social da formação (Brasil, 1988, arts. 205, 206 e 209).

O Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025, reorganizou a oferta de EaD em cursos de graduação, instituiu três formatos regulatórios e modificou dispositivos do Decreto nº 9.235/2017. Seu alcance não corresponde a uma lei autônoma sobre toda a educação mediada por tecnologias: trata-se de regulamentação subordinada à legislação educacional e complementada por atos ministeriais. A expressão marco legal é utilizada, neste artigo, para designar esse conjunto articulado de normas, preservada a diferença hierárquica entre Constituição, leis, decretos e portarias (Brasil, 2025a).

A questão de pesquisa é a seguinte: em que medida o novo marco regulatório estabelece condições para compatibilizar acesso à graduação, qualidade acadêmica e responsabilidade institucional? O objetivo geral consiste em interpretar os principais dispositivos e discutir suas implicações pedagógicas e de gestão. Especificamente, o estudo examina os formatos de oferta, a distribuição das responsabilidades educacionais, a infraestrutura dos polos e as regras de transição, distinguindo comandos normativos de recomendações analíticas.

2 METODOLOGIA

Trata-se de pesquisa qualitativa, documental e bibliográfica, de caráter exploratório e analítico. O corpus normativo compreende a Constituição de 1988, a Lei nº 9.394/1996, a Lei nº 10.861/2004, os Decretos nº 9.057/2017 e nº 9.235/2017 e o Decreto nº 12.456/2025, além das Portarias MEC nº 378/2025, nº 381/2025, nº 506/2025, nº 794/2025 e nº 795/2025. O Decreto nº 9.057/2017 é examinado como antecedente histórico revogado, sem ser apresentado como fundamento vigente para a nova oferta.

A consulta foi realizada em fontes públicas oficiais, especialmente o Planalto e a Câmara dos Deputados, e em reproduções de atos do Diário Oficial da União disponibilizadas por universidades públicas e entidades universitárias. Para a bibliografia acadêmica, selecionaram-se estudos com identificação verificável em periódicos científicos, considerando sua pertinência à regulação, à qualidade social da educação e à interação pedagógica. O levantamento é intencional e temático; não constitui revisão sistemática nem levantamento exaustivo da produção científica.

A interpretação adotou quatro eixos: fundamentos do direito educacional; formatos e atividades formativas; responsabilidades e condições institucionais; temporalidade da implementação. Compararam-se os atos originários com suas alterações, evitando reproduzir como vigente a redação superada do art. 11 da Portaria nº 506/2025. O recorte de consulta encerra-se em 8 de outubro de 2026. As conclusões se referem ao conteúdo do corpus analisado e não equivalem a uma avaliação empírica dos resultados de sua

implementação.

A apresentação observa os parâmetros de manuscrito da Revista Dialogando Saberes e segue a estrutura de artigo prevista na ABNT NBR 6022:2018, com resumos conforme a NBR 6028:2021, seções numeradas segundo a NBR 6024:2012, citações pelo sistema autor-data da NBR 10520:2023 e referências conforme a NBR 6023:2025. Utilizam-se predominantemente citações indiretas, sem atribuir aos autores ou às normas afirmações decorrentes exclusivamente da interpretação aqui desenvolvida (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2012, 2018, 2021, 2023, 2025).

3 RESULTADOS DA ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS JURÍDICOS E DA TRAJETÓRIA REGULATÓRIA

O art. 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional determina o incentivo do poder público ao desenvolvimento e à veiculação de programas de ensino a distância e exige credenciamento específico das instituições que organizem essa oferta. A autorização legal para a EaD, portanto, não elimina o controle estatal. A leitura conjunta desse artigo com as finalidades da educação superior, previstas no art. 43, impede reduzir a modalidade a um mecanismo de distribuição de materiais ou de aceleração da certificação (Brasil, 1996).

A Lei nº 10.861/2004 instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), articulando avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Essa estrutura estabelece uma relação entre a organização didático-pedagógica, as condições de trabalho e infraestrutura e a responsabilidade social. A avaliação integra a regulação, mas também oferece meios para interpretar a coerência do projeto formativo e a capacidade institucional de realizá-lo (Brasil, 2004).

Como antecedente, o Decreto nº 9.057/2017 regulamentava o art. 80 da LDB e organizava a oferta a distância. O Decreto nº 12.456/2025 o revogou expressamente. O Decreto nº 9.235/2017, por sua vez, permanece como referência geral da regulação, supervisão e avaliação no sistema federal, com as alterações introduzidas pelo novo diploma. Assim, a mudança de 2025 substitui o decreto específico anterior e reorganiza sua relação com o regime regulatório geral (Brasil, 2017a, 2017b, 2025a).

Dourado (2008) relaciona a expansão da educação superior a distância aos desafios de gestão, regulação e formação de professores, incluindo a consolidação da Universidade Aberta do Brasil. Em análise posterior, Dourado, Moraes e Siqueira (2024) discutem a associação entre flexibilização regulatória, expansão privada e financeirização. Essas contribuições permitem contextualizar a nova regulamentação como parte de uma disputa sobre as condições sociais da oferta. Não constituem, porém, avaliação do Decreto nº 12.456/2025, pois foram publicadas antes dele.

Da articulação entre esses fundamentos resulta uma premissa interpretativa: a EaD deve ser examinada pelo que possibilita aprender e pelas condições que assegura aos estudantes. Uma oferta formalmente autorizada pode apresentar insuficiências pedagógicas, assim como a presença física pode coexistir com práticas de ensino pouco efetivas. A escolha do formato exige justificativa curricular, capacidade de acompanhamento e mecanismos de avaliação, sem presunção automática de superioridade de uma tecnologia ou de um espaço de ensino.

4 A REORGANIZAÇÃO DOS FORMATOS DE OFERTA NA GRADUAÇÃO

4.1 PRESENCIALIDADE E ATIVIDADES SÍNCRONAS MEDIADAS

O Decreto nº 12.456/2025 distingue atividade presencial, atividade síncrona, atividade síncrona mediada e atividade assíncrona. A presencialidade exige coincidência de lugar e tempo entre o estudante e o docente ou outro responsável pela atividade. A atividade síncrona ocorre em tempo coincidente e lugares distintos, com recursos de áudio e vídeo. Para caracterizar a atividade síncrona mediada, acrescentam-se controle de frequência e grupo de até setenta estudantes por docente ou mediador pedagógico (Brasil, 2025a, art. 3º).

Essa diferenciação tem consequência direta sobre o currículo: uma transmissão ao vivo não equivale a atividade presencial, e nem toda atividade síncrona satisfaz os requisitos da categoria síncrona mediada. A instituição precisa demonstrar a classificação das atividades e sua correspondência com o Projeto Pedagógico do Curso (PPC). O limite de setenta estudantes aplica-se especificamente à atividade síncrona mediada; não deve ser generalizado como tamanho máximo universal de turma.

Na regra geral, os cursos presenciais exigem pelo menos 70% da carga horária em atividades presenciais. Os semipresenciais exigem ao menos 30% presenciais e outros 20% em atividades presenciais ou síncronas mediadas. Os cursos a distância exigem ao menos 10% presenciais e outros 10% presenciais ou síncronos mediados. Esses blocos mínimos devem ser considerados conjuntamente, sem contabilizar a mesma hora duas vezes, observadas as exigências superiores das diretrizes e dos atos específicos e as fronteiras entre os formatos (Brasil, 2025a, arts. 10 a 12).

Como exemplo exclusivamente ilustrativo, em um curso de 3.000 horas elegível à EaD e sujeito à regra geral, 300 horas seriam presenciais e outras 300 presenciais ou síncronas mediadas. Em um curso semipresencial com a mesma carga horária, seriam 900 horas presenciais e outras 600 presenciais ou síncronas mediadas. O cálculo não substitui a análise das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), das atividades obrigatórias ou da classificação do curso; apenas explicita a lógica dos mínimos regulatórios.

4.2 RESTRIÇÕES POR CURSO E ÁREA DE FORMAÇÃO

Direito, Medicina, Enfermagem, Odontologia e Psicologia devem ser ofertados exclusivamente no formato presencial. A Portaria MEC nº 378/2025 determina que Medicina seja integralmente presencial; para os demais cursos desse grupo, estabelece o mínimo de 70% de atividades presenciais. Portanto, formato presencial não significa, em todos os cursos, proibição absoluta de componentes a distância, mas Medicina recebe tratamento específico (Brasil, 2025a, art. 8º; Brasil, 2025b, art. 5º).

A Portaria nº 378/2025 também utiliza a Classificação Internacional Normalizada da Educação adaptada aos cursos de graduação e sequenciais, a Cine Brasil, para delimitar os formatos permitidos. Educação e Ciências Naturais, Matemática e Estatística podem ter oferta semipresencial com mínimos de 30% presenciais e 20% presenciais ou síncronos mediados. Para os bacharelados e cursos tecnológicos das áreas de Saúde e Bem-Estar, Engenharia, Produção e Construção, e Agricultura, Silvicultura, Pesca e Veterinária, exige-se no semipresencial pelo menos 40% presenciais e 20% presenciais ou síncronos mediados, ressalvados os cursos exclusivamente presenciais. A oferta no formato a distância fica vedada para os cursos abrangidos por esses grupos (Brasil, 2025b, arts. 7º a 9º).

O enquadramento não pode ser decidido somente pela denominação comercial do curso. É necessário conferir sua classificação e as regras aplicáveis à formação. Nas licenciaturas, a vedação ao formato a distância deve ser lida juntamente com a possibilidade de semipresencialidade e com as DCN específicas. A norma cria uma diferenciação jurídica entre formatos; não autoriza concluir, por si só, que todos os cursos anteriores deixaram imediatamente de existir ou que os estudantes perderam seus direitos de conclusão.

4.3 ALCANCE E LIMITES DA NOVA DISCIPLINA

O núcleo específico do Decreto nº 12.456/2025 incide sobre a graduação. Ao alterar o Decreto nº 9.235/2017, ele também determina que a pós-graduação lato sensu ofertada por IES observe os formatos previstos no ato de credenciamento ou credenciamento. Essa repercussão institucional não autoriza transpor automaticamente os percentuais da graduação para especializações. O próprio decreto remete outros níveis e modalidades a normas específicas, enquanto a pós-graduação stricto sensu possui disciplina própria (Brasil, 2025a, arts. 40 e 43).

5 RESPONSABILIDADE ACADÊMICA E CONDIÇÕES DE OFERTA

5.1 DOCÊNCIA E MEDIAÇÃO PEDAGÓGICA

O novo regime atribui ao corpo docente o planejamento, a realização, o acompanhamento e a avaliação dos processos de ensino e aprendizagem. Prevê coordenador de curso, professor regente e professor conteudista, exigindo professor regente em cada unidade curricular com oferta parcial ou integral a distância. Os mediadores pedagógicos auxiliam o trabalho educacional, enquanto os tutores recebem atribuições administrativas distintas da mediação. A Portaria nº 506/2025 detalha essas funções e exige dos mediadores graduação em área correlata à atuação, preferencialmente acompanhada de pós-graduação (Brasil, 2025a, arts. 17 a 22; Brasil, 2025d, arts. 2º a 7º).

Essa diferenciação demanda coerência entre nomenclaturas, contratos, atribuições e prática cotidiana. Alterar o nome de uma função sem assegurar formação, supervisão e disponibilidade não realiza o propósito pedagógico da norma. Como interpretação de gestão, a distribuição do trabalho precisa considerar a quantidade de estudantes, a complexidade das tarefas e o tempo necessário para devolutivas. O atendimento administrativo resolve problemas de acesso e rotina, mas não substitui a intervenção educacional sobre dificuldades de aprendizagem.

Anderson (2003) discute a relação entre interações estudante-professor, estudante-estudante e estudante-conteúdo, propondo que sua combinação seja julgada pela contribuição à aprendizagem. Essa perspectiva ajuda a interpretar o uso de tecnologias sem confundir volume de mensagens, duração de vídeo ou quantidade de encontros com qualidade. No contexto brasileiro analisado, a possibilidade teórica de reorganizar interações permanece subordinada às funções e aos mínimos exigidos pela regulamentação.

A oralidade pode integrar esse desenho por meio de debates, seminários, análise de situações e explicitação dos argumentos utilizados pelos estudantes. Trata-se de proposta pedagógica deste artigo, e não de uma exigência autônoma acrescentada ao decreto. Sua contribuição está em permitir escuta, questionamento e revisão do raciocínio, articulados à escrita acadêmica. A interação oral requer planejamento e devolutiva, para que a participação não se reduza ao cumprimento burocrático da frequência.

5.2 AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM E ATUALIZAÇÃO NORMATIVA

O art. 23 do Decreto nº 12.456/2025 exige avaliações presenciais em todas as unidades curriculares ofertadas parcial ou integralmente a distância, com peso majoritário na nota final. Determina também elementos discursivos de análise e síntese correspondentes a pelo menos um terço do peso da avaliação, admitindo dispensa desse requisito nas avaliações por atividades práticas. A Portaria nº 506/2025 estabelece duração mínima de dez semanas para essas unidades e ao menos uma avaliação obrigatoriamente presencial, incluindo presencialidade nas avaliações substitutivas e de recuperação correspondentes (Brasil, 2025a; Brasil, 2025d).

É indispensável considerar a alteração posterior: a redação originária do art. 11 da Portaria nº 506/2025 não contabilizava as avaliações na carga horária presencial. A Portaria nº 794/2025 passou a permitir seu cômputo até o limite de 5% da carga horária total do curso. Atividades formativas presenciais com natureza avaliativa e interação pedagógica coletiva, colaborativa ou prática, como seminários, projetos integradores e laboratórios, não se submetem a esse limite e podem ser integralmente computadas, desde que atendam à norma e estejam previstas no PPC (Brasil, 2025e).

A alteração distingue a prova presencial das experiências formativas que também produzem avaliação. Do ponto de vista pedagógico, essa distinção permite planejar atividades nas quais o estudante demonstra, discute e aplica conhecimentos. Entretanto, a denominação de projeto integrador ou seminário não basta: a instituição precisa demonstrar o conteúdo, a participação e a interação que justificam o enquadramento. A contagem de horas deve corresponder ao trabalho acadêmico efetivamente realizado.

5.3 POLOS E PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

O polo é concebido como unidade de formação e interação, com infraestrutura compatível com os cursos e com a quantidade de estudantes. Sua função envolve espaços de estudo, recursos tecnológicos, ambientes práticos quando aplicáveis e conexão com estágios, práticas profissionais e extensão. A Portaria nº 506/2025 exige atividades de extensão presenciais em localidade compatível com o polo do estudante. Assim, a territorialidade integra o projeto educacional, em vez de funcionar apenas como referência comercial de captação (Brasil, 2025a, art. 29; Brasil, 2025d, arts. 9º e 14).

A Portaria nº 794/2025 acrescenta o art. 14-A à Portaria nº 506/2025 e disciplina a vinculação de polos em processos de credenciamento e recredenciamento com inclusão dos formatos a distância e semipresencial, observado o limite de dez polos nesses processos. Também modifica os marcos temporais para criação de polos e os anexos correspondentes. Essa regra específica não se confunde com um teto nacional permanente de dez polos por instituição, pois a expansão posterior observa condições e quantitativos próprios (Brasil, 2025e).

Nas parcerias para implementação de polos, a instituição preserva competências acadêmicas exclusivas e responsabilidade pela oferta. O Decreto nº 12.456/2025 veda a transferência das obrigações acadêmicas, administrativas e financeiras para entidades parceiras e a celebração do contrato educacional entre estudante e parceiro. A descentralização territorial não dissolve a responsabilidade da mantida e da mantenedora. A análise institucional deve, portanto, reunir planejamento do curso, capacidade do polo e sustentabilidade dos compromissos assumidos (Brasil, 2025a, arts. 31 a 34).

6 TRANSIÇÃO REGULATÓRIA E PROTEÇÃO DOS ESTUDANTES

O art. 41 do Decreto nº 12.456/2025 estabelece dois anos, contados de sua publicação em 20 de maio de 2025, para atendimento integral pelas instituições credenciadas e cursos autorizados. A referência geral de adequação é, assim, 20 de maio de 2027. A Portaria nº 381/2025 disciplina a transição, mas isso não significa suspensão universal da eficácia do novo regime: pedidos novos de credenciamento, recredenciamento e autorização e atos de criação de cursos protocolados ou informados após a publicação do decreto devem atender às novas disposições nos termos da norma (Brasil, 2025a, 2025c).

Para cursos anteriormente autorizados no formato a distância que passaram a ser vedados, a Portaria nº 381/2025 determina processo de extinção, alteração do status no e-MEC após noventa dias da publicação do decreto e proibição de novos ingressantes depois dessa alteração. Aos estudantes matriculados até a mudança de status, assegura conclusão no formato do ato de matrícula. A instituição deve manter a oferta até dois anos após o prazo de integralização previsto no PPC, conforme o art. 8º da portaria. Essa proteção não se confunde

com autorização para novas matrículas em oferta vedada (Brasil, 2025c).

A Portaria nº 795/2025 altera a Portaria nº 381/2025, inclusive exigindo comprovação de condições satisfatórias e autorização de pelo menos um curso compatível com cada formato pretendido nos pedidos de credenciamento e credenciamento com inclusão de formato. Também distingue processos em trâmite de situações já exauridas administrativamente em dispositivos específicos e modifica o calendário regulatório de 2025. Esse calendário não deve ser apresentado como janela geral para novos protocolos em 2026 (Brasil, 2025f).

A transição exige gestão por curso, ato autorizativo e grupo de estudantes. Como recomendação derivada da análise, convém identificar datas de matrícula, formato contratado, situação no e-MEC e alterações curriculares aplicáveis antes de comunicar mudanças. A proteção dos estudantes envolve informação compreensível e continuidade acadêmica, especialmente quando há deslocamentos presenciais, reorganização de polos e manutenção de turmas em extinção. A adequação institucional deve evitar que o custo da mudança seja transferido de maneira opaca ao estudante.

7 DISCUSSÃO CRÍTICA SOBRE QUALIDADE E INCLUSÃO

A principal contribuição regulatória identificada é a explicitação das condições de oferta. O marco relaciona formato, infraestrutura, mediação e avaliação, conferindo maior visibilidade às responsabilidades que sustentam o ensino. Todavia, converter a norma em aprendizagem depende da execução. Uma instituição pode cumprir uma distribuição percentual e ainda organizar encontros sem pertinência curricular; pode manter recursos digitais e não assegurar acessibilidade ou acompanhamento adequado. A conformidade constitui condição necessária, mas permanece distinta da demonstração de efetividade acadêmica.

O debate sobre inclusão precisa considerar efeitos distributivos. Encontros presenciais podem ampliar oportunidades de prática e interação, mas também gerar despesas de transporte, alimentação e reorganização do trabalho. Essas consequências são hipóteses analíticas, não resultados mensurados pelo estudo. Seu exame requer dados sobre perfil discente, distâncias, horários e condições de permanência. Uma implantação responsável deve avaliar se os ganhos pedagógicos previstos estão acompanhados de condições reais de participação.

A literatura crítica sobre expansão e privatização alerta para a necessidade de vincular crescimento a padrões de qualidade socialmente referenciada (Dourado; Moraes; Siqueira, 2024). No marco de 2025, essa preocupação pode ser traduzida em perguntas institucionais verificáveis: há suporte para dificuldades de aprendizagem? A infraestrutura atende aos estudantes efetivamente vinculados? As devolutivas permitem corrigir erros? A experiência formativa favorece participação e autonomia? Essas perguntas constituem proposta de análise deste artigo, não indicadores oficiais adicionais.

A dimensão ética envolve reconhecer o estudante como sujeito do processo educacional, com direito a compreender o formato da oferta e suas exigências. Transparência contratual, possibilidade de escuta e critérios claros de avaliação tornam a autonomia mais concreta. O compromisso com formação superior também exige tratar o conhecimento como atividade de investigação e argumentação. Nesse sentido, debates e práticas colaborativas ganham valor quando permitem justificar decisões e considerar seus efeitos sobre outras pessoas.

Propõe-se, como síntese analítica, acompanhar quatro dimensões articuladas: coerência curricular entre objetivos e atividades; capacidade institucional de executar o projeto; evidências de aprendizagem; condições de acesso e permanência. Nenhuma dimensão deve ser usada isoladamente. Resultados de avaliação exigem contexto, registros de presença precisam ser vinculados a atividades pertinentes e informações sobre evasão

necessitam interpretação cuidadosa. A proposta não cria obrigação normativa; oferece um referencial para leitura crítica da implementação.

Permanecem limites importantes. A análise documental não demonstra melhora ou piora de desempenho causada pela nova regulamentação, nem mede custos de adequação. Estudos posteriores poderão comparar diferentes trajetórias institucionais, examinar a percepção dos estudantes e investigar a relação entre presencialidade, mediação e aprendizagem. Para atribuir efeitos ao marco, será necessário considerar diferenças de perfil dos cursos, condições socioeconômicas e outras mudanças concomitantes.

8 CONCLUSÃO

O marco regulatório de 2025 reorganiza a graduação com oferta a distância ao distinguir formatos, exigir atividades presenciais e síncronas mediadas, explicitar funções educacionais e ampliar a centralidade dos polos e das avaliações. Sua interpretação depende da LDB, do Sinaes, das DCN e da leitura conjunta dos atos complementares, incluindo as alterações das Portarias nº 794/2025 e nº 795/2025. A graduação constitui o recorte principal, preservada a disciplina específica de outros níveis e da pós-graduação.

Em resposta à questão de pesquisa, conclui-se que o conjunto analisado estabelece condições jurídicas mais explícitas para compatibilizar acesso, qualidade e responsabilidade institucional. Essa possibilidade não equivale a um resultado já comprovado. Os mínimos regulatórios precisam ser convertidos em currículo consistente, trabalho docente viável, infraestrutura adequada e acompanhamento dos estudantes. A proteção durante a transição exige tratamento temporal preciso dos atos e das matrículas.

O sentido público da EaD se realiza quando a ampliação das oportunidades vem acompanhada de formação intelectual e profissional efetiva. A responsabilidade institucional, nesse processo, consiste em demonstrar o que o estudante aprende e em criar condições para que possa permanecer e participar. O desafio do novo marco está na capacidade de transformar exigências documentais em experiências educacionais verificáveis, abertas à avaliação e orientadas pelo direito à educação de qualidade.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Terry. **Getting the mix right again**: an updated and theoretical rationale for interaction. The International Review of Research in Open and Distance Learning, [s. l.], v. 4, n. 2, 2003. DOI: <https://doi.org/10.19173/irrodl.v4i2.149>. Disponível em: <https://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/149>. Acesso em: 8 out. 2026.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6024**: informação e documentação — numeração progressiva das seções de um documento — apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6022**: informação e documentação — artigo em publicação periódica técnica e/ou científica — apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6028**: informação e documentação — resumo, resenha e resensão — apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10520**: informação e documentação — citações em documentos — apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023**: informação e documentação — referências — elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 8 out. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 8 out. 2026.

BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior — SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 8 out. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017a. Revogado pelo Decreto nº 12.456/2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm. Acesso em: 8 out. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm. Acesso em: 8 out. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025**. Dispõe sobre a oferta de educação a distância por instituições de educação superior em cursos de graduação e altera o **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 20 maio 2025a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2025/decreto-12456-19-maio-2025-797463-publicacaooriginal-175414-pe.html>. Acesso em: 8 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria MEC nº 378, de 19 de maio de 2025**. Dispõe sobre os formatos de oferta dos cursos superiores de graduação. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 103, 20 maio 2025b. Disponível em: <https://www.crub.org.br/portaria-mec-no-378-de-19-de-maio-de-2025/>. Acesso em: 8 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria MEC nº 381, de 20 de maio de 2025**. Dispõe sobre as regras de transição para a aplicação do **Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025**, e estabelece o calendário de processos regulatórios no Sistema e-MEC para o ano de 2025. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 59, 21 maio 2025c. Disponível em: https://deg.unb.br/wp-content/uploads/portaria_381_2025.pdf. Acesso em: 8 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria MEC nº 506, de 10 de julho de 2025**. Regulamenta o **Decreto nº 12.456, de 19 de maio de 2025**, quanto à formação e atribuições dos profissionais, às atividades presenciais e avaliações, aos materiais e plataformas e aos polos EaD. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 34, 14 jul. 2025d. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/ead/files/2025/07/portaria-mec-no-506-de-10-de-julho-de-2025.pdf>. Acesso em: 8 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria MEC nº 794, de 25 de novembro de 2025**. Altera a **Portaria MEC nº 506, de 10 de julho de 2025**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 79, 26 nov. 2025e. Disponível em: https://deg.unb.br/wp-content/uploads/portaria_mec_794.pdf. Acesso em: 8 out. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria MEC nº 795, de 25 de novembro de 2025**. Altera a **Portaria MEC nº 381, de 20 de maio de 2025**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 80, 26 nov. 2025f. Disponível em:

https://ufr.edu.br/proplad/wp-content/uploads/2025/11/Protaria-MEC-795_Altera-a-381-1.pdf. Acesso em: 8 out. 2026.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação superior a distância**: novos marcos regulatórios? Educação & Sociedade, Campinas, v. 29, n. 104, p. 891–917, 2008. DOI:

<https://doi.org/10.1590/S0101-73302008000300012>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/XjRnGPhw6sBR9W5BXw9wSrt/>. Acesso em: 8 out. 2026.

DOURADO, Luiz Fernandes; MORAES, Karine Nunes de; SIQUEIRA, Romilson Martins. **Educação superior a distância no Brasil**: flexibilização regulatória, expansão e privatização. Educação & Sociedade, Campinas, v. 45, e286167, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES.286167>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/CNnhVmX7FVstHbHRnq7Hkps/>. Acesso em: 8 out. 2026.

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

1 TIPOS DE TRABALHOS

1.1 Artigos Originais

Pesquisas inéditas que apresentem contribuições significativas para a área de conhecimento. Extensão: 15 a 25 páginas, incluindo referências.

1.2 Artigos de Revisão

Revisões sistemáticas ou narrativas sobre temas relevantes. Extensão: 20 a 30 páginas, incluindo referências.

1.3 Relatos de Caso

Descrição de casos clínicos ou estudos de caso relevantes. Extensão: 8 a 15 páginas, incluindo referências.

1.4 Ensaios

Reflexões teóricas sobre temas contemporâneos. Extensão: 10 a 20 páginas, incluindo referências.

2 IDIOMAS E PROCESSO DE SUBMISSÃO

Idiomas aceitos

- Português (Brasil)

Como submeter

- Cadastre-se na plataforma da revista.
- Faça upload do arquivo em formato Word (.docx) ou PDF.
- Preencha todos os metadados solicitados.
- Guarde a confirmação de recebimento por e-mail.

Documentos necessários

- Artigo completo (arquivo principal).
- Página de rosto com informações dos autores.
- Carta de submissão.
- Declaração de conflitos de interesse.
- Comprovante de aprovação pelo Comitê de Ética, quando aplicável.

3 FORMATAÇÃO DO MANUSCRITO

Formatação geral

- Fonte: Times New Roman, tamanho 12.
- Espaçamento: duplo.
- Margens: 2,5 cm em todos os lados.
- Numeração de páginas: canto superior direito.
- Formato: A4.

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

3 FORMATAÇÃO DO MANUSCRITO

Estrutura do artigo

- Título: claro, conciso e informativo, com no máximo 150 caracteres.
- Resumo: 150 a 250 palavras.
- Palavras-chave: 3 a 5 termos.
- Abstract: tradução fiel do resumo em inglês.
- Keywords: tradução das palavras-chave.
- Introdução: contextualização e objetivos.
- Metodologia: descrição detalhada dos métodos.
- Resultados: apresentação dos achados.
- Discussão: análise e interpretação.
- Conclusão: síntese dos principais resultados.
- Referências: seguir as normas ABNT ou APA.

Figuras e tabelas

- Inserir no corpo do texto após a primeira citação.
- Utilizar numeração sequencial (Figura 1, Tabela 1 etc.).
- Apresentar títulos descritivos e autoexplicativos.
- Utilizar resolução mínima de 300 dpi para figuras.
- Indicar a fonte dos dados.

4 CITAÇÕES E REFERÊNCIAS

Sistema de citação

A revista adota o sistema autor-data, conforme a ABNT NBR 10520 ou a APA, de acordo com a área de conhecimento.

Exemplos de citação direta

- Segundo Silva (2020, p. 15), "a pesquisa científica requer rigor metodológico".
- "A pesquisa científica requer rigor metodológico" (SILVA, 2020, p. 15).

Exemplos de citação indireta

- Silva (2020) destaca a importância do rigor metodológico.
- O rigor metodológico é fundamental (SILVA, 2020).

Lista de referências

Os trabalhos devem seguir a ABNT NBR 6023. Exemplos:

- Livro: SOBRENOME, Nome. Título do livro: subtítulo. Edição. Cidade: Editora, ano.
- Artigo online: SOBRENOME, Nome. Título do artigo. Nome da Revista, Cidade, v. X, n. X, p. XX-XX, ano. Disponível em: URL. Acesso em: data.

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

5 PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Etapas da avaliação

- Avaliação inicial: verificação das normas e do escopo (5 a 7 dias).
- Avaliação por pares: revisão por especialistas (45 a 60 dias).
- Decisão editorial: aceito, aceito com modificações ou rejeitado.
- Revisão: correções solicitadas pelos revisores, quando aplicável.
- Decisão final: aprovação para publicação.

Critérios de avaliação

- Originalidade e relevância do tema.
- Rigor metodológico.
- Qualidade da escrita e clareza.
- Adequação às normas da revista.
- Contribuição para a área de conhecimento.
- Consistência entre objetivos, metodologia e conclusões.

Possíveis decisões

- Aceito: artigo aprovado sem modificações.
- Aceito com modificações menores: correções pontuais necessárias.
- Aceito com modificações maiores: revisões substanciais necessárias.
- Rejeitado: artigo não atende aos critérios da revista.

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

6 ÉTICA DIREITOS AUTORAIS E AUTORIA

Ética em pesquisa

- Pesquisas com seres humanos devem ter aprovação do Comitê de Ética.
- Pesquisas com animais devem seguir os princípios éticos estabelecidos.
- Conflitos de interesse devem ser declarados.
- Plágio em qualquer forma será rejeitado.

Direitos autorais

- Os autores mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.
- A Revista Dialogando Saberes utiliza a licença Creative Commons CC BY 4.0.
- A permissão para reprodução deve ser obtida quando necessário.
- Autoplágio não é permitido.

Autoria

- Todos os autores devem ter contribuído significativamente para o trabalho.
- A ordem dos autores deve refletir o nível de contribuição.
- Mudanças na autoria após a submissão requerem justificativa.

7 PRAZOS E TAXAS

Cronograma editorial

- Periodicidade: mensal.
- Prazo de submissão: máximo de 20 dias anteriores à publicação.

Taxas

Publicação gratuita. A Revista Dialogando Saberes não cobra taxas de submissão, avaliação ou publicação. Todo o processo é gratuito para os autores.