Revista Faculdade

Vol. 9, No.2 2025
ISSN 2764-7641

# Prime

FACULDADE prime

Grupo Prime DE ENSINO


@faculdadeprime
Vemser
PRIME.
FACULDADE
prime
O conhecimento
do futuro, hoje.

EDITORIAL

Bem-vindos à mais recente edição Revista Faculdade Prime, um espaço dedicado à convergência de saberes e à valorização do conhecimento em suas múltiplas formas. Em um mundo onde os desafios exigem soluções inovadoras e perspectivas variadas, acreditamos que a interdisciplinaridade é a chave para o avanço científico e cultural. Nesta edição, cada artigo nos convida a enxergar além dos limites de uma única área do conhecimento, propondo reflexões e insights que só são possíveis por meio da integração de diferentes áreas.

A Revista Faculdade Prime é o periódico oficial da Faculdade Prime, é uma publicação semestral de orientação pluralista, de caráter multidisciplinar e de acesso aberto, que poderá conter em seus números a publicação de artigos, resenhas e resumos direcionados à formação profissional que apresentem contribuições originais, teóricas ou empíricas, relacionadas às áreas de Educação, Negócios e Direito.

Partindo de uma abordagem interdisciplinar, a Revista Faculdade Prime busca transcender as fronteiras tradicionais do conhecimento, explorando áreas diversificadas do saber científico e sua influência na vida cotidiana. Ao fazê-lo, oferece oportunidades valiosas e perspectivas inovadoras a todos aqueles que desejam compreender com mais profundidade as temáticas apresentadas.

Acesse nosso site em: https://revistasprime.com.br/

**PREFÁCIO**

É com satisfação que apresentamos mais uma edição da Revista Prime, um espaço acadêmico e científico que se consolida como multidisciplinar, reunindo produções que dialogam entre diferentes áreas do conhecimento. Nossa missão é valorizar a pesquisa, a reflexão crítica e a troca de saberes, acolhendo artigos, ensaios e relatos de experiências que contribuem para o desenvolvimento científico e social.

Nesta edição, contamos com trabalhos que abrangem os campos da Educação, Saúde, Direitos e Negócios, reafirmando o compromisso da revista em promover a integração entre diferentes perspectivas e fomentar debates que ultrapassam fronteiras disciplinares.

Ao reunir vozes diversas, a Revista Prime busca não apenas difundir conhecimento, mas também fortalecer a formação de uma comunidade acadêmica comprometida com a transformação da realidade por meio da ciência, da ética e da inovação.

A Revista Prime, em sua missão de fomentar o pensamento crítico e a produção científica em diferentes áreas do conhecimento, apresenta nesta edição um conjunto de artigos que dialogam com questões sociais, jurídicas e educacionais contemporâneas, cada um trazendo contribuições relevantes para a compreensão e transformação da realidade.

Abrindo a edição, o artigo da professora Gislaine Esther Lubas Moreira Moura, intitulado *"O Despachante Documentalista como Agente da Pacificação Social: a Mediação e Conciliação como Ferramentas Estratégicas na Gestão de Conflitos"*, destaca o papel em transformação desse profissional, que deixa de ser visto apenas como intermediário burocrático para assumir funções de mediador e facilitador de diálogos. Nesse sentido, mediação e conciliação são apresentadas como instrumentos de pacificação social, capazes de promover confiança e equilíbrio nas relações institucionais e interpessoais.

Na sequência, o artigo *"Educação a Distância no Brasil: Travessia, Qualidade e Inovação na Educação Superior"*, de autoria do Professor Magnum da Conceição e Silva, revisita a trajetória da EaD no Brasil, marcada por marcos legais, inovações tecnológicas e constantes (re)começos; analisou como a modalidade se consolidou como essencial para a democratização do ensino superior, sem perder de vista seus desafios e possibilidades futuras.

O artigo *"Pequeno Ensaio Preliminar sobre as Medidas Protetivas em Caso de Violência Doméstica"*, dos autores Luiz Carlos Saldanha Rodrigues Júnior e Helena Gomes Rodrigues, dedica-se a refletir sobre a aplicação das medidas protetivas previstas na Lei Maria da Penha, abordando sua natureza jurídica, as dificuldades de implementação e a necessidade de uma atuação integrada entre o sistema de justiça e a rede de apoio às mulheres. Trata-se de uma contribuição interdisciplinar que ressalta a urgência de estratégias eficazes no enfrentamento da violência de gênero.

As professoras Edilaine Garcia e Rosangela Vargas Cassola apresentam o artigo *"Perspectivas*

*Contemporâneas sobre o Diagnóstico do Transtorno do Espectro Autista - TEA em Adultos: barreiras e implicações clínicas"*, que reúne dados nacionais e internacionais recentes, com foco nas atualizações do *DSM-5-TR* e da *CID-11*. O estudo evidencia não apenas a evolução dos critérios diagnósticos, mas também as barreiras enfrentadas por adultos no processo de reconhecimento da condição, como a escassez de profissionais capacitados e o estigma social, reforçando a necessidade de políticas públicas e intervenções psicossociais voltadas para esse público.

Encerrando a edição, o artigo *"Do Teto de Vidro ao Labirinto: a Complexa Caminhada das Mulheres no Mundo do Trabalho Jurídico"*, de autoria de Rose Ângela Vieira Passos Bueno, Rosangela Vargas Cassola e Alex Vieira Passos, lança luz sobre as barreiras invisíveis e os caminhos tortuosos que ainda limitam a ascensão profissional feminina. Utilizando as metáforas do teto de vidro e do labirinto de cristal, os autores analisam os estereótipos de gênero e as estruturas organizacionais excludentes, destacando a necessidade de uma abordagem interseccional que considere as dificuldades adicionais enfrentadas por mulheres negras no contexto jurídico.

Assim, esta edição da Revista Prime reúne estudos que, cada um a seu modo, desafiam estruturas históricas, questionam paradigmas e oferecem caminhos para a construção de práticas mais inclusivas, justas e transformadoras, reafirmando nosso compromisso com a produção acadêmica de excelência e com o diálogo interdisciplinar.

Desejamos a todos uma excelente leitura, com votos de que esta edição seja apreciada com espírito investigativo e mente aberta, pois acreditamos que os debates aqui propostos têm o potencial de suscitar novos questionamentos, estimular a produção científica e impulsionar transformações significativas no campo acadêmico e social.

Cordiais saudações!

Profa. Dra. Rosangela Vargas Cassola

Membro do Corpo Editorial

## SUMÁRIO

1. O Despachante Documentalista como Agente da Pacificação Social: a Mediação e Conciliação como Ferramentas Estratégicas na Gestão de Conflitos.....07

2. Educação a Distância no Brasil: Travessia, Qualidade e Inovação na Educação Superior.....26

3. Pequeno Ensaio Preliminar sobre as Medidas Protetivas em Caso de Violência Doméstica.....37

4. Perspectivas Contemporâneas sobre o Diagnóstico do Transtorno do Espectro Autista - TEA em Adultos: barreiras e implicações clínicas.....46

5. Do Teto de Vidro ao Labirinto: a Complexa Caminhada das Mulheres no Mundo do Trabalho Jurídico.....52

# O DESPACHANTE DOCUMENTALISTA COMO AGENTE DA PACIFICAÇÃO SOCIAL: A MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO COMO FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NA GESTÃO DE CONFLITOS BUROCRÁTICOS E INTERPESSOAIS

DOI:http://10.61270/2764-7641.2025.009

Gislaine Esther Lubas Moreira Moura

Mestre, advogada atuante e Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Despachante Documentalista da Faculdade Prime, atuou como Mediadora e Instrutora de Mediação e Conciliação em Mato Grosso do Sul, atua como Docente do Ensino Superior desde 2007, nos Cursos de Direito, Tecnologia em Negócios Imobiliários e Tecnologia em Despachante Documentalista.

## RESUMO

Diante da crescente importância da mediação e conciliação na sociedade, o presente estudo mostra a importância dos conceitos e ferramentas desses métodos para a profissão do Despachante Documentalista que desde sua regulamentação teve seu papel elevado a mais do que um simples intermediário, e passa a ser visto em um papel de consultoria estratégica na gestão de documentos e processos. Explorando o arcabouço normativo que sustenta esses métodos, com ênfase na Lei de Mediação e no Código de Processo Civil, discute como a Política Judiciária Nacional (Resolução nº 125/CNJ), pavimenta o caminho para a cultura de paz e a desjudicialização e como o Despachante Documentalista pode deter um papel fundamental nas relações sociais, no sentido de otimizar o fluxo de trabalho, mitigar a burocracia e fortalecer a comunicação entre os *stakeholders* — clientes, órgãos públicos e terceiros. Assim é fundamental entender os princípios da mediação e conciliação, diferenciando-os no contexto prático do Despachante. São apresentadas técnicas de comunicação e negociação e como o Despachante Documentalista pode se beneficiar delas. Conclui-se que, ao incorporar essas habilidades, o Despachante se diferencia no mercado, atuando não apenas na solução de pendências, mas também como um facilitador de soluções duradouras e harmoniosas.

PALAVRAS-CHAVE: Mediação; Conciliação; Despachante Documentalista; Resolução de Conflitos.

## ABSTRACT

Given the growing importance of mediation and conciliation in society, this study shows the relevance of these methods' concepts and tools for the profession of document clearing agents. Since its regulation, the profession's role has been elevated beyond a simple intermediary to a strategic consultancy in document and process management. Exploring the legal framework supporting these methods, with an emphasis on the Mediation Law and the Civil Procedure Code, the text discusses how the National Judiciary Policy (Resolution No. 125/CNJ) paves the way for a culture of peace and desjudicialization. It also explains how the document clearing agent can play a fundamental role in social relations by optimizing workflows, mitigating bureaucracy, and strengthening communication among stakeholders—clients, public agencies, and third parties. Thus, it is crucial to understand the principles of mediation and conciliation, differentiating them in the practical context of the agent. Communication and negotiation techniques are presented, along with how document clearing agents can benefit from them. It concludes that by incorporating these skills, the agent differentiates themselves in the market, not only by resolving pending issues but also by acting as a facilitator of lasting and harmonious solutions.

**KEYWORDS:** Mediation; Conciliation; Document Clearing Agent; Conflict Resolution.

## 1. INTRODUÇÃO: A EVOLUÇÃO DO DESPACHANTE E A CULTURA DE PAZ

A figura do Despachante Documentalista, por muito tempo, foi vista como um agente burocrático, cuja função principal era transitar entre o cidadão e o poder público para a resolução de pendências. Contudo, a complexidade do cenário contemporâneo, a rápida evolução legislativa e a exigência por serviços mais eficientes e humanizados impulsionaram uma transformação radical nessa profissão. O Despachante moderno não pode mais se limitar à apresentação de documentos; ele precisa ser um especialista multifacetado, com habilidades que transcendem a mera conformidade burocrática. É nesse contexto de mudança paradigmática que a mediação e a conciliação emergem como instrumentos de fundamental importância para a atuação profissional. A revista *Prime*, com seu enfoque em publicações acadêmicas nas áreas do Direito e da Educação, constitui o veículo ideal para a divulgação deste tema, que se alinha perfeitamente à sua proposta de contribuições originais e empíricas relacionadas à graduação e à formação continuada.

A sociedade, e por consequência, as relações jurídicas e burocráticas, impuseram uma nova demanda ao profissional que atua na interface entre o cidadão e o Estado. O Despachante opera em um ecossistema complexo, onde a desinformação, a rigidez de procedimentos e a falta de comunicação clara podem facilmente transformar um processo administrativo simples em um litígio oneroso. A abordagem tradicional, muitas vezes, se limita a um vaivém de informações e documentos, sem que a causa subjacente do problema seja de fato endereçada. Essa postura reativa não apenas prolonga o tempo de resolução, mas também desgasta a relação entre o profissional, seu cliente e os órgãos públicos, contribuindo para uma cultura de confrontação e desconfiança.

Nesse cenário de desafios, a mediação e a conciliação se apresentam como uma nova perspectiva metodológica, capaz de promover a pacificação social antes que os conflitos se judicializem. A Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), é o marco inicial dessa nova era, ao instituir a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses. Conforme a Resolução, "na implementação da Política Judiciária Nacional, com vista à boa qualidade dos serviços e à disseminação da cultura de pacificação social, serão observados: centralização das estruturas... adequada formação e treinamento de servidores, conciliadores e mediadores" (CNJ, 2010). A busca pela "cultura da paz", em oposição à "cultura da sentença", conforme enfatiza a própria Resolução, demonstra a necessidade de se internalizar e disseminar socialmente a ideia de que a solução consensual é o caminho mais eficaz e humano para a resolução de controvérsias (SALLES, 2021).

A atuação do Despachante se expande, abrangendo a gestão de expectativas, a clarificação de mal-

entendidos e o auxílio às partes na busca de um consenso. Esta metodologia, baseada na busca por um acordo mutuamente satisfatório, difere fundamentalmente da arbitragem, onde um terceiro decide o litígio, e do processo judicial, que é, por natureza, adversarial e centrado na busca de vencedores e perdedores. O uso dessas técnicas não apenas agiliza os procedimentos, mas também fortalece a confiança entre o Despachante, o cliente e os órgãos governamentais, construindo pontes em vez de muros. Esta transformação reflete um movimento global em direção a uma cultura de resolução consensual de conflitos, que o profissional moderno não pode mais ignorar. A Lei nº 14.282/2021, que regulamenta a profissão de Despachante Documentalista, já reconhece implicitamente essa nova função ao definir o profissional como alguém que "atua na mediação e na representação, em nome de quem contrata o serviço, das relações com órgãos da Administração Pública" (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2019). O termo "mediação", embora usado aqui de forma genérica, aponta para a necessidade de o profissional desenvolver habilidades para lidar com as complexidades das relações humanas e burocráticas, além da simples tramitação de papéis.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO NORMATIVA E OS PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO

A mediação e a conciliação, embora frequentemente mencionadas juntas, possuem nuances importantes que o Despachante Documentalista deve compreender em profundidade. Ambas se enquadram nos chamados métodos autocompositivos de resolução de conflitos, ou seja, são processos nos quais as próprias partes envolvidas constroem a solução para o seu problema, com a assistência de um terceiro imparcial. Essa distinção é crucial para que o profissional saiba qual ferramenta aplicar em cada situação.

A conciliação é um método mais direto, tipicamente utilizado em conflitos de natureza pontual, onde não existe ou não se deseja manter um relacionamento de longo prazo entre as partes. Nesse cenário, o conciliador assume uma postura mais proativa, com a prerrogativa de sugerir soluções e propor acordos. Sua atuação é focada na busca de um resultado rápido e pragmático para o problema imediato. Um exemplo prático seria um impasse com um órgão de trânsito sobre uma multa indevida, onde o Despachante atua como conciliador para negociar a anulação ou a redução do valor, sem a necessidade de preservar a relação entre o cliente e o órgão para o futuro. O foco está na resolução do litígio presente, de maneira eficiente e justa. O Manual de Mediação e Conciliação na Justiça Federal reforça que a conciliação busca "a solução do conflito através de um acordo, no qual o conciliador pode e deve sugerir soluções para o caso" (CJF, 2012, p. 11). Conforme o Tribunal de Justiça de São Paulo, o conciliador "atua analisando a controvérsia em conjunto com as partes, sugerindo soluções, incentivando o acordo,

intervindo nos conflitos com suas opiniões" (TJSP, 2023).

A mediação, por sua vez, é um processo mais aprofundado e ideal para situações em que a relação entre as partes é duradoura e deve ser preservada. A mediação é, por definição, um processo "transformador, porque restitui a todos os envolvidos a corresponsabilidade pela solução do problema, e é potenciador da crítica e da mudança" (FOLEY, 2013). O mediador não propõe soluções. Sua função é atuar como um catalisador do diálogo, ajudando as partes a se comunicarem de forma eficaz, a compreenderem suas próprias necessidades e as do outro, e a explorarem, juntas, as opções de resolução. A mediação é um processo mais empático e transformador, que capacita as partes a resolverem não apenas o problema atual, mas também a desenvolverem habilidades para lidar com futuros conflitos. Este método é especialmente valioso em disputas familiares ou societárias, como em partilhas de bens ou regularização de empresas familiares, onde a continuidade do relacionamento é mais importante do que a vitória de uma das partes (EMERJ, 2019). A Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015), em seu parágrafo único do Art. 1º, estabelece que "considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a contro[1]vérsia" (BRASIL, 2015). O mediador age como um guia, utilizando técnicas de comunicação para que as partes descubram por si mesmas o melhor caminho a seguir, fortalecendo a autonomia e a responsabilidade na construção do acordo.

A fundamentação normativa desses métodos no Brasil é robusta e vem sendo fortalecida nos últimos anos. O Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015), em seu artigo 3º, § 2º, estabelece que "O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos". Além disso, o art. 165, § 1º, define que o mediador "atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliando os interessados a compreenderem as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais". Essa diferenciação é essencial para a aplicação prática pelo Despachante, permitindo-lhe escolher o método mais adequado a cada situação. A Lei nº 13.140/2015 (Lei de Mediação), por sua vez, regulamenta a mediação judicial e extrajudicial, reforçando os princípios da imparcialidade, da autonomia da vontade e da confidencialidade, que são fundamentais para a credibilidade e a segurança do processo. A doutrina jurídica reforça a importância desses dispositivos. Para Gabriela Freire Martins, a Lei de Mediação "disciplina o uso da mediação de conflitos em quaisquer matérias em que a lei não proíba as partes de negociar", abrindo um vasto campo de atuação para a mediação extrajudicial (MARTINS, 2016).

Os princípios que regem tanto a mediação quanto a conciliação são a base ética e metodológica do processo, garantindo sua legitimidade e eficácia. O Código de Processo Civil e a Lei de Mediação estabelecem os princípios da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade, da decisão informada e da competência (BRASIL, 2015). A imparcialidade do

mediador/conciliador é a pedra angular do processo, garantindo que o profissional se mantenha neutro e não tenha preferência por nenhuma das partes. Esse princípio assegura que todas as vozes sejam ouvidas com igual consideração. A autonomia da vontade significa que a participação das partes é livre e espontânea, podendo ser interrompida a qualquer momento. Consequentemente, o acordo final é uma decisão genuína delas, e não uma imposição do mediador. A confidencialidade garante que tudo o que for discutido durante as sessões não poderá ser revelado a terceiros, exceto com autorização expressa das partes ou por determinação legal, criando um ambiente seguro e de confiança para o diálogo. O princípio da informalidade permite que o processo seja flexível e adaptável às necessidades específicas de cada caso, sem o rigor formal do processo judicial. A decisão informada garante que as partes compreendam plenamente o problema e as consequências do acordo que estão celebrando, assegurando que o consenso seja obtido de forma consciente e responsável (DIDIER JUNIOR, 2016).

## 3. TEORIAS E TÉCNICAS: APLICANDO A MEDIAÇÃO NA PRÁTICA DO DESPACHANTE

Para a aplicação prática desses princípios, o Despachante Documentalista deve dominar uma série de técnicas e teorias que sustentam o processo de mediação. Uma das mais importantes é a Teoria da Comunicação, que entende o conflito não apenas como uma disputa de interesses, mas como um colapso na capacidade de diálogo entre as partes. O mediador, nesse contexto, atua como um restaurador da comunicação, um "terceiro imparcial" que "facilita o diálogo entre as partes para que melhor entendam o conflito e busquem alcançar soluções criativas e possíveis" (SAMPAIO, 2010, p. 13).

A principal técnica derivada dessa teoria é a escuta ativa, que vai muito além de simplesmente ouvir as palavras da outra parte. A escuta ativa, conforme Luchiari, "é um processo de percepção e compreensão que exige do mediador uma postura de total atenção ao que é dito, tanto verbal quanto não verbalmente" (LUCHIARI, 2012, *apud* SciELO, 2014, p. 261). Essa habilidade permite ao profissional identificar os interesses e as necessidades subjacentes ao conflito, muitas vezes mascarados por posições rígidas ou por emoções como raiva e frustração.

Outra técnica crucial é a separação das pessoas do problema, um dos pilares da negociação baseada em princípios, desenvolvida por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton no Harvard Negotiation Project. O mediador treinado deve ser capaz de direcionar o foco da discussão para a questão em si, e não para as acusações mútuas entre as partes. A negociação baseada em princípios, também conhecida como negociação ganha-ganha, enfatiza a resolução das questões com base nos méritos e "dá prioridade a ganhos mútuos" (VIDDIA, 2024). Essa técnica ajuda a despersonalizar o conflito e a criar um ambiente mais colaborativo. Os autores de "Como Chegar ao Sim" destacam que é fundamental separar "as pessoas

do problema" para evitar que o conflito seja "encoberto com concessões" (TAVARES, 2019). O melhor negociador, segundo os autores, não é o melhor orador, mas "aquele que melhor sabe ouvir" (VIDDIA, 2024). Além disso, o Despachante deve ser capaz de gerar opções de ganhos mútuos, auxiliando as partes a construir conjuntamente alternativas que levem em consideração os interesses de todos os envolvidos, e não apenas de um. A habilidade de parafrasear e resumir o que foi dito também é essencial para garantir que as partes se sintam compreendidas e para manter o foco e a clareza da conversa.

A Teoria dos Jogos também oferece uma base sólida para a mediação. Embora frequentemente associada a contextos competitivos, a teoria se aplica à mediação quando se busca o "Equilíbrio de Nash", onde as partes cooperam para alcançar o melhor resultado para ambos (DORIA, 2019, *apud* Index Law Journals, 2021). A mediação, sob essa perspectiva, se torna um jogo cooperativo, onde o mediador é o facilitador que ajuda os jogadores a entenderem que o melhor resultado é alcançado quando todos trabalham juntos para um acordo.

Para o Despachante Documentalista, a compreensão e aplicação desses conceitos e princípios são cruciais, pois a correta execução garantirá a legitimidade, a segurança e a eficácia de sua atuação como facilitador de acordos. A formação e o treinamento em mediação transformam o profissional de um mero executor de tarefas em um verdadeiro gestor de conflitos, capaz de atuar em uma ampla gama de situações que antes exigiriam o encaminhamento para o judiciário.

## 4. APLICAÇÃO PRÁTICA NO AMBIENTE DO DESPACHANTE DOCUMENTALISTA

A atuação do Despachante Documentalista se dá em um ambiente propenso a conflitos. A complexidade da legislação, a rigidez dos procedimentos de órgãos públicos e as expectativas, por vezes irreais, dos clientes criam um terreno fértil para desentendimentos. A mediação e a conciliação podem ser aplicadas em diversas fases do trabalho, transformando o Despachante de um simples intermediário em um gestor de relações, capaz de desatar nós e acelerar processos.

Em um cenário de conflitos entre clientes e órgãos públicos, o Despachante frequentemente se depara com a recusa de um documento ou a solicitação de uma exigência adicional. Em vez de simplesmente acatar ou brigar com o servidor, ele pode usar a conciliação para entender o motivo da exigência, explicar a situação do cliente e, juntos, buscarem uma solução que atenda às normas e ao mesmo tempo satisfaça a necessidade do cidadão. Essa abordagem proativa e colaborativa pode evitar a judicialização de pequenos impasses e agilizar o processo. A nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) já prevê expressamente o uso de "meios alternativos de prevenção e resolução de controvérsias,

notadamente a conciliação, a mediação, o comitê de resolução de disputas e a arbitragem" (BRASIL, 2021). Essa previsão é uma indicação clara de que a própria Administração Pública está aberta a essas novas metodologias. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio de suas recomendações, também tem incentivado a conciliação em contratos administrativos, o que demonstra a validade desses métodos em contextos burocráticos e na esfera pública (CNJ, 2023).

Outra situação comum é a divergência entre clientes, como em processos de inventário, partilha de bens ou regularização de imóveis onde há múltiplos herdeiros ou proprietários. Nesses casos, a falta de consenso sobre documentos, assinaturas ou até mesmo a divisão de bens pode paralisar o processo por tempo indeterminado. O Despachante, agindo como mediador, pode organizar reuniões, facilitar a comunicação entre as partes e ajudá-las a negociar um acordo que permita o prosseguimento da tramitação documental. A imparcialidade e o conhecimento técnico são essenciais para manter o foco na solução do problema e não nos desentendimentos pessoais. Por exemplo, em um inventário, os herdeiros podem ter opiniões diferentes sobre o valor de um bem ou sobre a forma de sua divisão. O Despachante, com sua expertise e neutralidade, pode conduzir a discussão, apresentando as implicações legais e burocráticas de cada decisão, e ajudando as partes a chegar a um acordo justo e equitativo que evite o litígio.

Além disso, a mediação e a conciliação são ferramentas valiosas para a resolução de impasses internos com o próprio cliente. Um contrato mal interpretado, um prazo não cumprido ou uma taxa adicional não prevista podem gerar insatisfação e quebra de confiança. Em vez de entrar em um debate desgastante, o Despachante pode propor uma sessão de mediação para esclarecer os pontos de discórdia, apresentar as razões por trás das ações e, juntos, encontrarem uma compensação ou uma nova forma de seguir com o serviço. Essa transparência e disposição para o diálogo fortalecem a relação de confiança e evitam a quebra de contrato. Por exemplo, se o processo de regularização de um imóvel se estendeu além do prazo previsto por imprevistos burocráticos, o Despachante pode mediar uma conversa com o cliente, explicando detalhadamente os motivos do atraso e propondo um novo cronograma. Essa proatividade demonstra profissionalismo e respeito, o que pode fidelizar o cliente a longo prazo. Conforme a pesquisa de Cordeiro e Cunha, "o desenvolvimento de uma postura de evitamento ao conflito pode constituir um entrave à sua resolução já que propícia o seu agravamento" (CORDEIRO & CUNHA, 2018, *apud* UFP, 2020, p. 104), reforçando a necessidade de uma atuação direta e qualificada do Despachante.

## 5. BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DA MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO

A integração da mediação e da conciliação na prática do Despachante Documentalista oferece uma série de benefícios que impactam diretamente a eficiência, a rentabilidade e a reputação profissional. Um dos mais evidentes é a redução do tempo e do custo. A via judicial é, por natureza, morosa e dispendiosa,

envolvendo custas processuais, honorários advocatícios e um tempo de espera que pode se estender por anos. A resolução extrajudicial de conflitos, por meio da mediação ou conciliação, pode ser concluída em poucas sessões, permitindo que o processo documental prossiga sem maiores atrasos e sem a necessidade de gastos adicionais com advogados ou taxas judiciais (MALVESE, 2024). Essa agilidade não beneficia apenas o cliente, que obtém uma solução mais rápida, mas também o próprio Despachante, que libera seu tempo e recursos para novos trabalhos, aumentando a produtividade de seu escritório. A prática de conciliação extrajudicial tem se mostrado extremamente eficaz, com altos índices de acordos em casos pré-processuais, como demonstra um estudo do CNJ, que registrou um índice de sucesso de 85% em mediações dessa natureza (CNJ, 2022).

Além da economia de recursos, a adoção desses métodos contribui para a preservação de relacionamentos. Em muitos casos, o Despachante lida com clientes que podem se tornar parceiros de longo prazo. Em vez de criar uma dinâmica adversarial, a mediação permite que as partes construam um acordo, preservando a boa-fé e a confiança mútua. Isso é particularmente importante em relações familiares ou comerciais duradouras. A resolução consensual de um conflito fortalece o vínculo, pois as partes sentem que foram ouvidas e que participaram ativamente da construção da solução (TJMG, 2024). Um cliente satisfeito com a resolução de um problema é um cliente que retorna e recomenda o serviço, o que é o pilar de qualquer negócio bem-sucedido. A mediação, ao restabelecer o diálogo, já pode ser considerada "exitosa", mesmo que não haja um acordo imediato, pois pavimenta o caminho para a solução futura (SALES, 2023, *apud* UFMS, 2023, p. 11).

Outro benefício crucial é o aumento da eficiência operacional. Ao resolver conflitos de forma proativa, o Despachante evita que os processos fiquem parados. Um documento retido ou um impasse entre as partes é um gargalo que atrasa todo o fluxo de trabalho. A mediação e a conciliação desbloqueiam esses entraves, permitindo que o Despachante se concentre no que faz de melhor: a tramitação documental. A crise do poder judiciário brasileiro, com sua sobrecarga de processos, torna os métodos extrajudiciais uma necessidade premente. Conforme Bacellar (2011), enquanto o processo judicial sempre produz vencedores e vencidos, "com os modelos consensuais autocompositivos buscam-se as soluções vencedoras" (BACELLAR, 2011, *apud* PublicaDireito, 2014, p. 16). O Despachante, ao adotar a mediação, contribui ativamente para a pacificação social e para a desjudicialização de conflitos menores.

Por fim, e talvez o mais importante, a capacidade de atuar como facilitador de soluções diferencia o Despachante Documentalista no mercado. Ele deixa de ser um simples "entregador de papéis" e se torna um consultor estratégico na resolução de problemas. Essa nova posição de autoridade e expertise confere maior valor percebido ao seu trabalho, permitindo a elevação do padrão de serviço e a cobrança de honorários mais condizentes com a complexidade e a importância de suas habilidades (DIREITO PROFISSIONAL, 2018). Conforme o artigo "A mediação extrajudicial como ferramenta de acesso à

justiça" da OAB-MT, a mediação é "uma oportunidade para as partes envolvidas em uma controvérsia jurídica, resolverem seus próprios conflitos, sem que haja a intervenção do poder judiciário", um cenário onde o Despachante se encaixa perfeitamente (OAB-MT, 2021). A mediação e a conciliação são, portanto, um investimento na própria carreira, uma forma de garantir que a profissão continue relevante e valorizada em um cenário em constante mudança.

## 6. FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO: O NOVO PERFIL DO PROFISSIONAL

A transição para essa nova era do Despachante Documentalista exige um investimento sério em formação e capacitação. O conhecimento técnico-burocrático, embora ainda essencial, não é mais suficiente. O profissional do futuro deve ter um conjunto de habilidades interpessoais e de gestão de conflitos que o diferencie no mercado. A Resolução nº 125 do CNJ e a Lei de Mediação são claras ao exigir a qualificação técnica para atuar como mediador ou conciliador, o que demonstra a necessidade de uma formação especializada (BRASIL, 2015; CNJ, 2010). Conforme a Lei nº 13.140, "Poderá funcionar como mediador extrajudicial qualquer pessoa capaz que tenha a confiança das partes e seja capacitada para fazer mediação, independentemente de integrar qualquer tipo de conselho, entidade de classe ou associação, ou nele inscreve[1]r-se" (BRASIL, 2015, Art. 9º). Essa flexibilidade permite que o Despachante, com a devida capacitação, atue plenamente nessa nova função.

A formação ideal para o Despachante Documentalista, nesse contexto, deve incluir disciplinas que abordem a psicologia do conflito, a comunicação não-violenta, a Teoria da Negociação de Harvard e a ética na mediação. O conhecimento sobre o comportamento humano em situações de estresse e a capacidade de conduzir conversas difíceis são tão importantes quanto o domínio da legislação. A formação deve ser prática, com simulações e estudos de caso que preparem o profissional para lidar com a complexidade real dos conflitos.

A mediação, em particular, requer um aprofundamento em sua dimensão transformadora, conforme a teoria de Bush e Folger, que defendem que o processo não deve focar apenas na resolução do problema imediato (modelo linear), mas na "realização do empoderamento e do reconhecimento do outro" (SILVA, 2024, *apud* UFJF, 2024). Essa abordagem, que visa a autonomia dos envolvidos e o restabelecimento da relação, é a mais alinhada com a busca por uma verdadeira cultura de paz. O Despachante, ao adotar essa mentalidade, contribui para que as partes se tornem mais responsáveis e capazes de gerir seus próprios conflitos, algo que o processo judicial, por sua natureza adversarial, não consegue alcançar.

Além da formação técnica, a prática contínua é fundamental para o aprimoramento dessas habilidades. A participação em cursos, workshops e a troca de experiências com outros profissionais são

essenciais para manter-se atualizado e desenvolver uma atuação de excelência. O papel de coordenações de cursos e docentes em instituições de ensino, é fundamental para incorporar essa nova visão no currículo, preparando os futuros profissionais para um mercado de trabalho que exige cada vez mais competências de gestão de conflitos e mediação.

## 7. A TEORIA DA NEGOCIAÇÃO DE HARVARD E SUA SINTONIA COM A ATUAÇÃO DO DESPACHANTE

Aprofundando-se nos métodos de negociação, o "Modelo de Harvard", popularizado por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton no livro "Como Chegar ao Sim: Como Negociar Acordos Sem Fazer Concessões" (1981), oferece uma base teórica robusta e extremamente aplicável ao universo do Despachante Documentalista. Este modelo, também conhecido como negociação baseada em princípios, propõe uma ruptura com a negociação posicional, onde as partes defendem posições rígidas, gerando um jogo de soma zero. Em contraste, a negociação principiológica busca a satisfação dos interesses mútuos de forma cooperativa. A negociação baseada em princípios enfatiza a resolução das questões com base nos méritos e "dá prioridade a ganhos mútuos" (VIDDIA, 2024).

Os pilares da negociação de Harvard, conforme popularizados por seus autores, são quatro: separar as pessoas do problema; focar nos interesses, e não nas posições; criar opções de ganhos mútuos; e basear os resultados em critérios objetivos. Estes quatro princípios, quando aplicados pelo Despachante, transformam o processo de resolução de impasses.

O primeiro pilar, separar as pessoas do problema, é crucial em qualquer situação de conflito. As emoções, percepções e personalidades dos envolvidos podem ofuscar a questão central. O Despachante, com uma postura imparcial e técnica, deve ser capaz de direcionar a conversa para os fatos e para a documentação, evitando ataques pessoais ou o agravamento das tensões. Os autores de "Como Chegar ao Sim" destacam que "é fácil esquecer que nossas contrapartes têm sentimentos, opiniões, valores e origens únicas" e que é preciso lidar com o "problema da pessoa" diretamente, em vez de "encobri-lo com concessões" (TAVARES, 2019). O Despachante deve ser o ponto de estabilidade emocional, mantendo o foco na solução.

O segundo pilar, focar nos interesses, e não nas posições, é a essência da mediação. Posições são as exigências declaradas pelas partes (ex: "quero este documento aprovado imediatamente"), enquanto interesses são as necessidades, desejos e motivações que as levam a adotar essa posição (ex: o cliente precisa do documento aprovado para não perder um prazo importante de um negócio). Um Despachante que se concentra nos interesses do cliente (garantir a aprovação dentro do prazo) e do órgão público (garantir a conformidade legal do documento) consegue, muitas vezes, encontrar soluções criativas. Um artigo da UFRJ Consulting Club reforça essa visão ao mencionar que "entender os anseios do outro lado

é essencial para que se possa chegar no ponto ótimo, com benefícios para todos" (UFRJ CONSULTING CLUB, 2017).

O terceiro pilar, criar opções de ganhos mútuos, desafia a mentalidade de "tudo ou nada". O Despachante, como facilitador, pode auxiliar as partes a fazerem um "brainstorming" de alternativas que satisfaçam a ambos. Por exemplo, em vez de a solução ser a aprovação imediata ou a rejeição total do documento, a solução pode ser uma exigência complementar que, se cumprida, permite a aprovação em um prazo razoável. Essa abordagem abre um leque de possibilidades que não seriam consideradas em uma negociação posicional.

O quarto pilar, basear os resultados em critérios objetivos, afasta a negociação do embate de vontades e a ancora em padrões de legitimidade. Esses critérios podem ser a legislação vigente, jurisprudência, normas técnicas, valores de mercado ou, no caso do Despachante, as exigências específicas de um órgão. Ao se apoiar em critérios objetivos, o Despachante assegura que o acordo final é justo e defensável, aumentando a segurança jurídica e a satisfação das partes. A negociação de Harvard é conhecida por ser "dura com os problemas e leve com as pessoas", permitindo obter o que se deseja "e ainda assim agir com decência" (VIDDIA, 2024).

A aplicação desses princípios por um Despachante Documentalista não apenas resolve o problema pontual, mas também fortalece a confiança em sua atuação. O profissional se torna um referencial de eficiência e ética, um especialista em soluções, não apenas um tramitador de documentos. Essa abordagem eleva o padrão de serviço e consolida a profissão em um patamar de consultoria estratégica, essencial na era da desburocratização e da busca por uma justiça mais acessível.

## 8. JURISPRUDÊNCIA E O VALOR JURÍDICO DO ACORDO EXTRAJUDICIAL

Um dos questionamentos mais pertinentes sobre a mediação e conciliação extrajudicial é a sua validade jurídica. O acordo firmado fora do ambiente judicial tem a mesma força de uma decisão da justiça? A resposta para essa questão é fundamental para a atuação do Despachante, que precisa garantir a segurança jurídica de seus clientes. A Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015) e o Código de Processo Civil (CPC) de 2015 trouxeram avanços significativos nesse sentido.

Conforme a Lei de Mediação, em seu artigo 20, o procedimento de mediação é encerrado com a lavratura de um "termo final", que pode ser o acordo celebrado entre as partes. O parágrafo único do mesmo artigo confere a esse termo "a eficácia de título executivo extrajudicial". Isso significa que, se uma das partes não cumprir o que foi acordado, a outra pode acionar a justiça diretamente para executar o acordo, sem a necessidade de um processo de conhecimento prévio, que é a fase onde se discute a validade do direito. Essa prerrogativa confere ao acordo extrajudicial uma força jurídica considerável, equiparando-o a um contrato de locação, a um cheque ou a uma nota promissória.

A doutrina jurídica, em sua maioria, reforça essa interpretação. Ada Pellegrini Grinover, um dos maiores expoentes do direito processual brasileiro, argumentou que a Lei de Mediação, por ser posterior e especial, deve prevalecer sobre o CPC em caso de conflito, conferindo plena validade jurídica ao acordo conduzido por um mediador extrajudicial (EMERJ, 2024). Essa interpretação é crucial, pois, conforme um artigo da EMERJ, a aplicabilidade do art. 784, IV, do CPC, que considera "título executivo extrajudicial" o acordo "assinado por conciliador ou mediador credenciado por tribunal", é compatível com a Lei de Mediação que "confere tratamento uniforme aos acordos conduzidos pelos mediadores extrajudiciais e judiciais" (EMERJ, 2024).

Essa segurança jurídica é um diferencial para o Despachante Documentalista. Ele pode tranquilizar seu cliente, explicando que o acordo mediado tem validade e pode ser executado, caso necessário. Isso elimina a insegurança de se resolver um problema fora da esfera judicial e confere ao trabalho do Despachante uma nova camada de profissionalismo e credibilidade. A jurisprudência, embora ainda em formação, tem gradualmente reconhecido a validade dos acordos extrajudiciais. Um exemplo é a atuação dos Centros Judiciários de Solução Consensual de Conflitos (CEJUSC's), criados pelos tribunais, que homologam os acordos extrajudiciais, conferindo-lhes força de sentença judicial e consolidando a cultura de pacificação. A mediação extrajudicial, portanto, não é uma alternativa informal e frágil, mas um método robusto, com respaldo legal, que oferece uma via rápida e segura para a resolução de conflitos.

## 9. IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS DA ATUAÇÃO MEDIADORA DO DESPACHANTE

A ampliação do papel do Despachante Documentalista para o de mediador de conflitos não tem apenas implicações profissionais e jurídicas; ela gera impactos socioeconômicos profundos e positivos para a sociedade como um todo. A desjudicialização é o principal desses impactos. O sistema judiciário brasileiro está sobrecarregado, com milhões de processos pendentes que levam anos para serem resolvidos. A mediação extrajudicial atua como uma "válvula de escape" para esse sistema, retirando da justiça casos que poderiam ser resolvidos de forma consensual, liberando o poder judiciário para focar em litígios mais complexos e que demandam, de fato, a intervenção de um juiz.

A mediação, ao oferecer uma solução mais rápida e menos onerosa, democratiza o acesso à justiça. Muitas pessoas e pequenas empresas, intimidadas pela burocracia e pelos custos do processo judicial, acabam por não buscar a resolução de seus conflitos. A mediação extrajudicial, oferecida por profissionais capacitados como o Despachante, torna a justiça mais acessível e próxima da população. A OAB-MT, em um de seus artigos, defende que a mediação é "uma oportunidade para as partes envolvidas em uma controvérsia jurídica, resolverem seus próprios conflitos, sem que haja a intervenção do poder judiciário" (OAB-MT, 2021). Essa democratização é um passo fundamental para uma sociedade mais justa e

equitativa.

Além disso, a mediação extrajudicial tem um impacto econômico direto. A agilidade na resolução de conflitos administrativos e comerciais acelera o fluxo de negócios, evitando prejuízos financeiros e fomentando a economia. Um processo de regularização de um imóvel ou a abertura de uma empresa que fica parado por meses devido a um impasse documental representa perda de tempo e dinheiro. O Despachante mediador, ao destravar esses gargalos, contribui diretamente para a eficiência econômica. A redução de custos com advogados e custas processuais também beneficia as partes envolvidas, liberando capital que pode ser reinvestido ou utilizado para outras necessidades.

A atuação mediadora do Despachante também fortalece a cultura de cooperação em oposição à cultura adversarial. Ao incentivar o diálogo e a busca por soluções conjuntas, o profissional contribui para o desenvolvimento de uma sociedade mais pacífica e colaborativa. A mediação, por sua natureza, promove a responsabilidade e a autonomia das partes, capacitando-as a se comunicarem melhor e a resolverem seus próprios problemas. Esse é um legado que vai muito além da solução do conflito pontual.

Por fim, a valorização da profissão do Despachante Documentalista, por meio da incorporação dessas novas competências, gera um ciclo virtuoso. Profissionais mais capacitados e com um leque maior de serviços oferecem um serviço de maior qualidade, atraem mais clientes e consolidam a relevância de sua profissão no mercado. Isso, por sua vez, incentiva a formação de novos profissionais com as mesmas competências, elevando o padrão de toda a categoria. A figura do Despachante se transforma em um pilar da solução de conflitos e da pacificação social, um papel de inegável importância na sociedade contemporânea.

## 10. O PAPEL DA ACADEMIA NA FORMAÇÃO DO DESPACHANTE MEDIADOR

A transformação da profissão de Despachante Documentalista não pode ocorrer de forma isolada. A academia, em especial os cursos superiores de tecnologia na área, tem um papel fundamental e estratégico na preparação dos futuros profissionais. A inclusão de disciplinas e conteúdos que abordem a mediação e a conciliação no currículo é crucial para que os egressos saiam preparados para atuar nesse novo cenário.

A academia deve ir além do ensino da legislação e dos procedimentos burocráticos. É necessário integrar a teoria e a prática da mediação, da negociação e da comunicação não-violenta ao currículo.

Isso pode ser feito de diversas maneiras:

1. Criação de Disciplinas Específicas: A inclusão de disciplinas como "Gestão de Conflitos e Mediação", "Negociação Estratégica" ou "Comunicação para Despachantes" pode fornecer aos Discentes a base teórica e prática necessária. Essas disciplinas podem abordar o modelo de Harvard, a teoria da comunicação e a ética do mediador, preparando os Discentes para os desafios do mundo real.

2. Integração em Disciplinas Existentes: Casos práticos e simulações de mediação podem ser utilizados para que os Discentes desenvolvam suas habilidades de escuta ativa e facilitação.

3. Estágio Curricular Supervisionado: O estágio é o momento ideal para a prática. A inclusão de atividades de estágio que envolvam a mediação de conflitos burocráticos, sob a supervisão de um Docente orientador, pode dar aos Discentes a experiência necessária para se sentirem seguros em sua atuação. Parcerias com câmaras de mediação extrajudicial ou órgãos públicos que tenham centros de atendimento ao cidadão podem ser exploradas para oferecer aos Discentes uma experiência real de mediação.

4. Cursos de Extensão e Pós-Graduação: A universidade pode oferecer cursos de extensão ou de pós-graduação lato sensu em mediação e conciliação, abertos a profissionais que já atuam no mercado e desejam se capacitar. Essa é uma forma de a instituição cumprir seu papel de formação continuada e se tornar uma referência na área.

O investimento na formação de profissionais com essas competências não apenas melhora a qualidade dos serviços oferecidos, mas também posiciona a instituição de ensino como um centro de excelência, alinhado com as demandas da sociedade contemporânea e com a busca por uma cultura de paz. O Despachante do futuro, forjado na academia, será um profissional completo, capaz de transitar com segurança entre a legislação, a burocracia e, acima de tudo, as complexas relações humanas.

## 11. ÉTICA PROFISSIONAL E O CÓDIGO DE CONDUTA DO DESPACHANTE MEDIADOR

A atuação do Despachante Documentalista como mediador de conflitos impõe uma nova camada de responsabilidade ética. A confiança, a imparcialidade e a confidencialidade, pilares da mediação, devem ser internalizados e reger a conduta profissional. A Lei nº 14.282/2021, que regulamentou a profissão, estabeleceu direitos e deveres para a categoria, mas a conduta mediadora exige um aprofundamento ético que vai além do texto legal.

O Despachante deve agir com imparcialidade, sem tomar partido de nenhum dos envolvidos, mesmo que um deles seja seu cliente de longa data. O objetivo não é defender o interesse de uma parte, mas facilitar o diálogo para que as partes encontrem uma solução equitativa. A confidencialidade é outro pilar fundamental. Tudo o que for discutido nas sessões de mediação deve permanecer em sigilo, exceto se houver uma autorização expressa das partes ou uma exigência legal. Esse sigilo cria um ambiente seguro para o diálogo e a honestidade, elementos essenciais para o sucesso do processo.

A ética do Despachante mediador também se manifesta na competência. O profissional deve estar ciente de suas limitações. Se a natureza do conflito demandar a intervenção de um advogado, psicólogo

ou outro especialista, ele deve saber encaminhar o caso. A Lei nº 14.282/2021, em seu art. 8º, V, proíbe o Despachante de "praticar ato privativo da advocacia", uma linha que deve ser respeitada. O Despachante não aconselha juridicamente, mas facilita a comunicação para que as partes, se desejarem, cheguem a um acordo. O papel do mediador é o de catalisador, não o de juiz ou advogado.

A transparência é outro valor crucial. O Despachante deve ser transparente sobre o seu papel como mediador, sobre os custos do processo e sobre a natureza voluntária e não-vinculante da mediação. As partes precisam entender que a decisão de chegar a um acordo é delas, e que o Despachante está ali para auxiliá-las, e não para impor uma solução.

A atuação ética do Despachante mediador fortalece a imagem da profissão e constrói uma reputação de profissionalismo e confiabilidade. Em um mercado onde a desinformação e a má-fé são, por vezes, utilizadas, o Despachante ético se torna um farol, um exemplo a ser seguido, contribuindo para o reconhecimento e a valorização de toda a categoria.

## 12. A GESTÃO DE EXPECTATIVAS COMO ELEMENTO-CHAVE NA MEDIAÇÃO

Um dos maiores desafios na mediação de conflitos é a gestão de expectativas. As partes, ao entrarem em um processo de mediação, frequentemente trazem consigo uma série de esperanças e, por vezes, ilusões, sobre o que podem obter. A habilidade de gerir essas expectativas, de forma realista e empática, é uma competência fundamental para o Despachante Documentalista mediador.

A gestão de expectativas começa na primeira conversa com o cliente. O Despachante deve esclarecer o que a mediação pode e o que não pode fazer. A mediação não garante um acordo, e muito menos a vitória de uma das partes. O que a mediação oferece é um espaço seguro e estruturado para o diálogo, onde as partes têm a oportunidade de, por si mesmas, encontrarem uma solução. A transparência sobre o processo, seus custos e seus possíveis resultados é o primeiro passo para alinhar as expectativas.

Durante as sessões de mediação, o Despachante utiliza técnicas de comunicação para ajudar as partes a reavaliarem suas expectativas. Muitas vezes, as posições iniciais são irrealistas, baseadas em emoções ou em uma compreensão equivocada da situação. O mediador, ao focar nos interesses subjacentes e em critérios objetivos, auxilia as partes a se desapegarem de suas posições e a buscarem um acordo mais justo e viável.

O Despachante deve, por exemplo, ajudar o cliente a entender o ponto de vista do órgão público ou da outra parte. As exigências burocráticas nem sempre são arbitrárias; elas podem ser baseadas em uma norma ou em uma lei que o cliente desconhece. Ao mediar essa informação, o Despachante capacita o cliente a tomar uma decisão mais informada. O mesmo vale para a outra parte: o Despachante pode ajudá-la a compreender os interesses do cliente, humanizando o processo e facilitando o acordo.

A gestão de expectativas é uma forma de empoderamento. Ao ajudar as partes a entenderem a

realidade do conflito e a explorarem opções realistas, o Despachante as capacita a tomar decisões autônomas e responsáveis. O acordo que surge desse processo é muito mais duradouro e satisfatório do que uma solução imposta por um juiz, pois é fruto da vontade e da compreensão das próprias partes.

A habilidade de gerenciar expectativas não é apenas uma técnica, mas uma forma de respeito e ética profissional. É a prova de que o Despachante está comprometido com a busca de uma solução genuína e não apenas com o fechamento de um negócio a qualquer custo. É o que diferencia um profissional de excelência de um mero prestador de serviço.

## 13. CONCLUSÕES SOBRE A NOVA FRONTEIRA DO DESPACHANTE DOCUMENTALISTA

A jornada de expansão da atuação do Despachante Documentalista, que culmina com sua capacitação em mediação e conciliação, representa não apenas uma evolução profissional, mas uma contribuição significativa para a sociedade. O texto elaborado neste artigo detalhado demonstrou que essa transformação é um imperativo normativo, impulsionado por uma legislação robusta (Lei nº 13.140/2015, Novo CPC) e uma política judiciária nacional que busca a pacificação social (Resolução nº 125 do CNJ). Mais do que isso, é uma necessidade de mercado, que exige profissionais com um leque de habilidades mais amplo, capazes de gerir conflitos e relações de forma estratégica.

A mediação e a conciliação, quando aplicadas pelo Despachante, deixam de ser conceitos abstratos para se tornarem ferramentas práticas e poderosas na gestão de impasses burocráticos e interpessoais. O profissional, munido da negociação principiológica de Harvard, da escuta ativa e da capacidade de gerir expectativas, deixa de ser um mero intermediário e se torna um facilitador de soluções, um consultor de relações e um agente de transformação social.

Os benefícios dessa nova atuação são múltiplos: redução de tempo e custos para o cliente, preservação de relacionamentos, aumento da eficiência operacional, valorização da profissão e, em última instância, a contribuição para a desjudicialização e a construção de uma sociedade mais dialogante e pacífica. O termo "título executivo extrajudicial" (EMERJ, 2024), conferido aos acordos de mediação, ressalta a força jurídica desse método e a segurança que o Despachante pode oferecer aos seus clientes.

A academia, em particular os cursos de graduação e pós-graduação, tem um papel insubstituível na consolidação dessa nova fronteira. Ao integrar o ensino da mediação e da conciliação ao currículo, as instituições de ensino formam profissionais mais completos e alinhados com as demandas do século XXI, garantindo que o Despachante Documentalista do futuro seja um especialista em soluções, um guardião da ética e um promotor da justiça social. A responsabilidade de moldar essa nova geração de profissionais é grande, mas as recompensas, tanto para a categoria quanto para a sociedade, são imensuráveis. O Despachante Documentalista, o mediador, o conciliador e o consultor estratégico se fundem em uma única

figura: a do agente da paz social.

## REFERÊNCIAS


BACELLAR, Roberto. **Mediação e conciliação judicial**. São Paulo: Saraiva, 2011.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. JusPodVm: São Paulo.2025.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997[3]. JusPodVm: São Paulo.2025.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. JusPodVm: São Paulo.2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto regulamenta profissão de Despachante Documentalista**. 2019. Disponível em: https://www.camara.leg.br/noticias/603073-PROJETO-REGULAMENTA-PROFISSAO-DE-DESPACHANTE-DOCUMENTALISTA. Acesso em: 10 mai. 2025.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL (CJF). **Manual de Mediação e Conciliação na Justiça Federal**. Brasília: CJF, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2016/09/03a8471870fa447690f7b7a6a6838288.pdf. Acesso em: 10 mai. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Conciliação e mediação extrajudicial alcançam alto índice de acordos em casos pré-processuais**. 2022. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/conciliacao-e-mediacao-extrajudicial-alcancam-alto-indice-de-acordos-em-casos-pre-processuais/. Acesso em: 10 mai. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Nova Lei de Licitações: CNJ incentiva conciliação em contratos administrativos**. 2023. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/nova-lei-de-licitacoes-cnj-incentiva-conciliacao-em-contratos-administrativos/. Acesso em: 10 mai. 2025.

CORDEIRO, Carlos; CUNHA, Ana Luísa. **Uma Reflexão sobre a Gestão de Conflitos nas Empresas**. Universidade Fernando Pessoa, 2018.

DIDIER JUNIOR, Fredie. **Curso de Direito Processual Civil**. Salvador: Editora JusPodivm, 2016.

DIREITO PROFISSIONAL. **A mediação como estratégia de negócio para advogados**. 2018. Disponível em: https://direitoprofissional.com.br/a-mediacao-como-estrategia-de-negocio-para-advogados/. Acesso em: 10 mai. 2025.

EMERJ. **Mediação e conciliação: guia de estudos**. Rio de Janeiro: EMERJ, 2019.

EMERJ. **Validade Extraterritorial do Acordo de Mediação de Conflitos em Câmara Privada**. Rio de Janeiro, 2024. Disponível em:

https://ojs.emerj.com.br/index.php/revistadaemerj/article/download/369/171/903. Acesso em: 10 mai. 2025.

FOLEY, Gláucia Falsarella. **Sem voz, é medo**. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDFT, 2013. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2013/glaucia-falsarella-foley. Acesso em: 10 mai. 2025.

INDEX LAW JOURNALS. **APLICABILIDADE DA TEORIA DOS JOGOS AO INSTITUTO DA MEDIAÇÃO**. Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos, 2021. Disponível em: https://www.indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/download/8316/pdf/23963. Acesso em: 10 mai. 2025.

MARTINS, Gabriela Freire. **"DIREITOS INDISPONÍVEIS QUE ADMITEM TRANSAÇÃO": BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A LEI Nº 13.140/2015**. Caderno Virtual, 2016. Disponível em: https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/cadernovirtual/article/viewFile/1198/718. Acesso em: 10 mai. 2025.

MALVESE, Cláudio. **Vantagens da conciliação e mediação**. 2024. Disponível em: https://www.malvese.adv.br/artigos/vantagens-da-conciliacao-e-mediacao/. Acesso em: 10 mai. 2025.

OAB-MT. **A mediação extrajudicial como ferramenta de acesso à justiça**. 2021. Disponível em: https://www.oabmt.org.br/noticia/2021/04/23/a-mediacao-extrajudicial-como-ferramenta-de-acesso-a-justica-diz-advogada/10416. Acesso em: 10 mai. 2025.

PUBLICADIREITO. **RESOLUÇÃO 125 DO CNJ E OS NOVOS RUMOS DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO**. 2014. Disponível em: http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=18a411989b47ed75. Acesso em: 10 mai. 2025.

SALLES, Carlos Alberto de. **Resolução de n. 125 do CNJ: uma política nacional voltada à "cultura da pacificação"**. 2021. Disponível em: https://blog.grupogen.com.br/juridico/postagens/dicas/resolucao-n-125-do-cnj/. Acesso em: 10 mai. 2025.

SAMPAIO, Lia. **Mediação de conflitos na sociedade brasileira**. Brasília: FUNAG, 2010.

SCIELO. **A gestão de conflitos na prática de mediação**. Revista de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/j/psicousp/a/gD5ZfNwC7YcQkYxK8P4RzGz/?lang=pt. Acesso em: 10 mai. 2025.

SILVA, Luísa Costa da. **Mediação transformativa: instrumento de promoção de autonomia**. Repositório Institucional - UFJF, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/3448. Acesso em: 10 mai. 2025.

TAVARES, Guilherme. **Como Chegar ao Sim: 6 Habilidades de Negociação Fundamentais**. 2019. Disponível em: https://guilhermetavares.com.br/2019/06/04/como-chegar-ao-sim/. Acesso em: 10 mai. 2025.

TJMG. **A mediação de conflitos na prática**. 2024. Disponível em: https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/institucional/nucleo-de-conciliacao/mediacao-de-conflitos-na-pratica. Acesso em: 10 mai. 2025.

TJSP. **Conciliação e Mediação**. 2023. Disponível em: https://www.tjsp.jus.br/Conciliacao. Acesso em:

10 mai. 2025.

TRT-13. **Manual de Mediação e Conciliação no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região**. João Pessoa: TRT-13, 2017.

UFMS. **O TRATAMENTO DE CONFLITOS ATRAVÉS DAS MÚLTIPLAS PORTAS**. Portal Gov.br, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/governanca/corregedoria-o-tratamento-de-conflitos-atraves-das-multiplas-portas-ufms.pdf. Acesso em: 10 mai. 2025.

VIDDIA. **7 passos para negociar com princípios**. 2024. Disponível em: https://www.viddia.com.br/7-passos-para-negociar-com-principios/. Acesso em: 10 mai. 2025.

# EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BRASIL: TRAVESSIA, QUALIDADE E INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

https://doi.org./10.61270/2764-7641.2025.012

**Magnum da Conceição e Silva**
Graduado em História, Análise e desenvolvimento de sistemas; Pedagogia e Artes. Diretor da Rede de Ensino Cursos Técnicos Ceteps campus Boa Esperança, Cuiabá, MT. Docente da Faculdade Ceteps.

**Resumo**

O presente artigo analisa a trajetória e os desafios da Educação a Distância (EaD) no Brasil, com base nos três primeiros capítulos do volume 17 da coleção *Educação a Distância, Educação a Distância e as Tecnologias Digitais: Aprendizagens, (RE)Começos e Possibilidades, organizado pelas professoras Daniela da Costa Britto Pereira Lima e Katia Morosov Alonso*. A partir de experiências pioneiras e dos marcos legais que estruturaram a modalidade no ensino superior, discute-se a qualidade, a inovação e os processos de (re)começos e ressignificações. A análise contempla aspectos históricos, teóricos e regionais, com ênfase na expansão da modalidade, seus desafios institucionais, sua função social e sua capacidade de promover uma educação verdadeiramente inclusiva e transformadora.
Palavras-chave: EaD; Tecnologias digitais; Ensino Superior.

**Abstract**

This article analyzes the trajectory and challenges of Distance Education (DE) in Brazil, based on the first three chapters of volume 17 of the collection "Distance Education, Distance Education and Digital Technologies: Learning, (RE)Beginnings, and Possibilities," edited by teachers Daniela da Costa Britto Pereira Lima and Katia Morosov Alonso. Drawing on pioneering experiences and the legal frameworks that structured the modality in higher education, the article discusses its quality, innovation, and processes of (re)beginnings and redefinitions. The analysis encompasses historical, theoretical, and regional aspects, with an emphasis on the modality's expansion, its institutional challenges, its social function, and its capacity to promote truly inclusive and transformative education.
Keywords: DE; Digital Technologies; Higher Education

## Introdução

A Educação a Distância (EaD) tem desempenhado um papel cada vez mais relevante no cenário educacional brasileiro, especialmente no ensino superior. Ao longo das últimas décadas, a modalidade passou por fases de experimentação, regulação e expansão. Este artigo se debruça sobre os três primeiros capítulos do volume 17 da coleção *Educação a Distância*, com foco na trajetória histórica da EaD no Brasil, nos marcos legais que sustentam sua existência, e nas questões que envolvem qualidade, inovação e compromisso social. A análise tem como objetivo promover uma reflexão crítica sobre os rumos da EaD no país, considerando seus desafios contemporâneos, as tensões entre mercado e Estado, e suas potencialidades como instrumento de justiça social, democratização do ensino e desenvolvimento humano integral.

## Capítulo 1: A Travessia da EaD no Brasil e os Caminhos de (Re)começos e Ressignificações

De autoria de Stella Cecília Duarte Segereich, o primeiro capítulo propõe uma leitura da história da EaD no Brasil a partir da metáfora da travessia — uma jornada marcada por avanços, recuos, inovações e reconstruções. Antes mesmo da inclusão formal da EaD na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), experiências já sinalizavam o potencial da modalidade como solução viável para a formação docente em contextos de difícil acesso à educação presencial.

A experiência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) na década de 1990, especialmente com o Curso de Especialização em Educação iniciado em 1996, foi um exemplo emblemático de iniciativa pioneira. Utilizando materiais impressos, comunicação por fax e telefone, além de centros de tutoria presencial, o curso buscava uma abordagem realista, adaptada às limitações tecnológicas da época. Os resultados foram expressivos: entre 1996 e 2004, aproximadamente mil professores foram certificados. O foco estava na formação continuada de educadores da educação básica, com ênfase nos ensinos fundamental e médio.

A Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) também protagonizou uma importante inovação no campo da EaD ao estabelecer, em 1992, o Núcleo de Educação a Distância. Em 1995, ofertou o primeiro curso de educação superior na modalidade EaD no Brasil, licenciatura em Educação Básica para 350 professores da rede pública, com uma proposta que articulava apoio institucional, parcerias com secretarias de educação e polos locais com tutoria acadêmica. A experiência mato-grossense mostrou que era possível formar professores com qualidade mesmo em regiões afastadas dos grandes centros urbanos.

Essas práticas anteciparam princípios que seriam consolidados no Artigo 80 da LDBEN de 1996, que reconheceu formalmente a EaD como modalidade legítima do sistema educacional. A consolidação legal da EaD, no entanto, só se deu de forma mais estruturada a partir de 2005, com o Decreto 5.622, que

definiu a EaD como modalidade mediada por tecnologias, com atividades pedagógicas desenvolvidas em tempos e espaços distintos.

Entre 2001 e 2005, diversas portarias do MEC, como a 2.253/2001 e a 5.049/2004, já haviam sinalizado para a integração da EaD em cursos presenciais. A introdução de até 20% de disciplinas a distância tornou-se um mecanismo de transição e flexibilidade curricular. Simultaneamente, programas como o Prouni e o Pró-Licenciatura impulsionaram a inclusão da EaD como alternativa viável de formação inicial e continuada, especialmente para licenciaturas.

O Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001, representou um marco estratégico para o planejamento das políticas educacionais no Brasil ao longo da primeira década do século XXI. Entre seus principais objetivos, destacava-se a necessidade de democratizar o acesso, ampliar a qualidade do ensino e garantir maior equidade entre os diferentes níveis e modalidades educacionais. Nesse contexto, a Educação a Distância (EaD) passou a ocupar lugar de destaque como alternativa para expandir oportunidades formativas e promover inclusão social.

Três metas do PNE de 2001-2010 são fundamentais para compreender a centralidade atribuída à EaD: a Meta 1, que previa a ampliação do acesso ao ensino superior; a Meta 4, que estabelecia a criação de um sistema interativo de EaD; e a Meta 28, voltada para a capacitação docente por meio da modalidade. Essas metas refletiam a percepção de que a tecnologia educacional poderia contribuir para superar barreiras geográficas, ampliar a cobertura da oferta educacional e enfrentar déficits históricos de formação no país.

Meta 1: Expansão do Acesso ao Ensino Superior

A Meta 1 do PNE (2001-2010) estipulava que, até o final da década, 30% da população entre 18 e 24 anos deveria estar matriculada no ensino superior. Esse objetivo estava relacionado diretamente com a necessidade de superar o quadro de baixa escolarização da juventude brasileira e, ao mesmo tempo, preparar o país para os desafios da globalização, do avanço tecnológico e das demandas do mercado de trabalho.

A EaD foi vista como estratégia essencial para alcançar essa meta. Ao eliminar barreiras físicas e oferecer flexibilidade de horários, possibilitou que milhares de estudantes — especialmente trabalhadores, pessoas residentes em áreas rurais ou em regiões distantes dos grandes centros urbanos — pudessem ingressar no ensino superior.

Apesar dos avanços, o cumprimento integral da Meta 1 não foi alcançado dentro do prazo estipulado. O crescimento da EaD foi significativo, mas a expansão da matrícula no ensino superior como um todo não atingiu os 30% projetados. Ainda assim, a modalidade contribuiu de forma decisiva para o aumento da inclusão educacional e para a interiorização do ensino superior.

Meta 4: Criação de um Sistema Interativo de Educação a Distância

A Meta 4 do PNE estabelecia a criação de um sistema interativo de EaD, a ser desenvolvido com apoio de tecnologias de informação e comunicação (TICs). Essa meta evidenciava a necessidade de estruturar institucionalmente a modalidade, que até então era marcada por iniciativas isoladas, muitas vezes experimentais, e carente de regulamentação clara.

O cumprimento dessa meta deu origem a iniciativas governamentais importantes, como o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), lançado em 2005, que ampliou de maneira expressiva a oferta de cursos superiores e de pós-graduação lato sensu a distância, principalmente voltados para a formação de professores. Além disso, programas de TV, rádio, telecursos e, posteriormente, plataformas digitais passaram a integrar o arsenal de recursos voltados para a EaD.

O sistema interativo de EaD proposto pela Meta 4 também permitiu a criação de polos de apoio presencial, bibliotecas digitais, tutoria online e ferramentas de avaliação remota, elementos que estruturaram a modalidade no Brasil. Nesse sentido, a Meta 4 foi cumprida parcialmente, mas teve efeitos de longo prazo, consolidando as bases para a expansão e regulamentação da EaD que se verificaria na década seguinte.

Meta 28: Capacitação Docente por Meio da EaD

A Meta 28 previa que as instituições de ensino implementassem programas especiais de capacitação docente via EaD, com o apoio de recursos federais e estaduais. Essa meta respondia a um dos principais desafios da educação brasileira: a carência de professores habilitados e bem preparados para atuar em diferentes níveis de ensino, especialmente na educação básica.

A EaD foi entendida como solução viável para enfrentar o problema da formação de professores em larga escala, alcançando localidades onde a oferta presencial era limitada. Nesse sentido, surgiram programas como o Parfor (Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica), que utilizou a modalidade a distância para ampliar o acesso de professores em exercício à formação superior.

Ainda que muitas ações tenham sido implementadas, a meta enfrentou desafios significativos. A qualidade dos programas de capacitação docente variava bastante entre instituições, e a resistência inicial de parte dos educadores à EaD também dificultou o processo. Entretanto, a Meta 28 deixou como legado um caminho irreversível de valorização da modalidade como instrumento estratégico para a formação continuada de professores.

A criação do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), em 2005, marcou o fortalecimento da articulação federativa para oferta de cursos superiores a distância. Universidades públicas passaram a integrar uma rede de formação docente com foco na interiorização e democratização do acesso. A

implementação da UAB exigiu forte investimento em infraestrutura, capacitação de tutores, integração de ambientes virtuais e regulamentação acadêmica.

Dados do MEC em 2008 evidenciaram um cenário complexo: 54,7% das matrículas concentravam-se em quatro instituições privadas, e mais de mil polos foram desativados. Esses números apontaram a urgência de aprimorar os mecanismos de avaliação institucional e de supervisão da qualidade da oferta EaD.

O período de vigência do Plano Nacional de Educação (PNE) 2001-2010 foi marcado por profundas transformações no cenário educacional brasileiro, especialmente no ensino superior. Entre os fenômenos mais notórios esteve a rápida expansão da Educação a Distância (EaD), que, amparada pelas metas do plano e pelo avanço das tecnologias digitais, consolidou-se como alternativa viável de acesso à educação. Contudo, o encerramento da década trouxe um dado emblemático: a maior parte do crescimento ocorreu na iniciativa privada, cuja lógica de expansão esteve, em grande medida, regida por uma perspectiva mercadológica do ensino.

A lógica de mercado, predominante na expansão privada da EaD, trouxe avanços e problemas. Por um lado, democratizou o acesso, permitindo que trabalhadores, moradores de áreas afastadas e pessoas que não poderiam frequentar cursos presenciais ingressassem no ensino superior. Por outro, levantou críticas quanto à qualidade dos cursos, à padronização dos conteúdos e ao modelo de ensino centrado no número de matrículas em detrimento da formação integral.

Essa mercantilização da educação provocou debates sobre o papel do Estado na regulação da EaD. Muitos questionaram se o crescimento acelerado, embora quantitativamente positivo, de fato contribuía para a melhoria da qualidade da educação brasileira ou se atendia prioritariamente às demandas de mercado.

Ao final do decênio 2001-2010, o cenário educacional evidenciava conquistas e contradições. As metas do PNE relativas à EaD — criação de um sistema interativo, expansão do acesso ao ensino superior e formação docente — impulsionaram políticas e abriram espaço para a modalidade. Entretanto, o setor privado assumiu o protagonismo do crescimento, direcionando a oferta a partir de uma lógica empresarial.

Dessa forma, o ciclo se encerrou com um quadro ambíguo: a EaD consolidada como modalidade legítima e irreversível, mas também fortemente marcada por uma expansão quantitativa associada à lógica mercadológica. Esse legado aponta para a necessidade de reflexão crítica sobre o equilíbrio entre a democratização do acesso, a qualidade formativa e a regulação estatal no contexto educacional.

O período de 2010 a 2020 trouxe novos rumos para a Educação a Distância (EaD) no Brasil. Diferente do decênio anterior, marcado pela consolidação da modalidade e pela forte expansão da iniciativa privada, os anos 2010 iniciaram com debates intensos em torno da aprovação do novo Plano Nacional de Educação (PNE). Esse atraso legislativo — já que o plano deveria suceder o PNE 2001-2010

de maneira imediata — evidenciou a complexidade do processo de formulação de políticas públicas em um cenário de transformações sociais, políticas e tecnológicas.

Nesse contexto, a EaD alcançou números expressivos de matrículas, consolidando-se como modalidade estratégica para a democratização do acesso ao ensino superior. Ao mesmo tempo, o novo PNE (2014-2024) trouxe metas específicas para fortalecer a estrutura das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, ampliar vagas gratuitas e fomentar políticas de financiamento, revelando a busca por um equilíbrio entre a expansão quantitativa e a qualidade da educação ofertada.

Um dos marcos do período foi o registro de 1.153.572 matrículas em cursos de graduação EaD em 2013, o que representa o avanço contínuo iniciado na década anterior. Desse total, 87,6% estavam concentradas na iniciativa privada, o que reforça a centralidade do setor empresarial na expansão da modalidade.

Esse dado revela um movimento duplo: de um lado, a consolidação da EaD como uma das principais portas de entrada para o ensino superior; de outro, a persistência da lógica mercadológica que já havia caracterizado o decênio 2001-2010. Apesar do crescimento da oferta pública, o protagonismo continuava sendo do setor privado, que se beneficiava da flexibilidade regulatória e da crescente demanda por cursos a distância.

Com atraso, o novo Plano Nacional de Educação foi aprovado apenas em 2014, com vigência até 2024. Em relação ao ensino superior e à EaD, o PNE estabeleceu um conjunto de metas voltadas para corrigir desigualdades e ampliar o acesso, com ênfase no fortalecimento do setor público e na formação docente.

Entre os principais pontos, destacam-se:

1. Otimizar a estrutura física e os recursos humanos das IES públicas, visando melhorar a qualidade do ensino e atender à crescente demanda.

2. Interiorizar o acesso à graduação, ampliando polos e campi em regiões afastadas, de modo a democratizar a presença do ensino superior no território nacional.

3. Ampliar a oferta de vagas nas IES públicas, buscando reduzir a disparidade entre o número de matrículas públicas e privadas.

4. Fomentar vagas gratuitas, priorizando a formação de professores, reconhecendo a carência de profissionais habilitados para a educação básica.

5. Expandir o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), instrumento de apoio à inclusão no ensino superior, ainda que em instituições privadas.

6. Fortalecer redes físicas de laboratórios multifuncionais, ampliando a integração entre teoria e prática, especialmente em cursos que exigem atividades presenciais.

Essas metas refletem um esforço para reduzir a dependência quase exclusiva da iniciativa privada na expansão da EaD e reforçar o papel do Estado como garantidor da equidade no acesso.

Apesar dos avanços normativos e dos programas implementados, o decênio 2010-2020 também apresentou importantes desafios. O crescimento acelerado das matrículas, aliado à predominância da iniciativa privada, trouxe novamente à tona questionamentos sobre a qualidade do ensino ofertado. Muitos cursos EaD, em especial nas instituições de menor tradição, enfrentaram críticas relacionadas ao acompanhamento pedagógico, à infraestrutura dos polos presenciais e à formação dos tutores.

Outro desafio foi a interiorização efetiva do ensino superior. Embora o PNE tenha estabelecido metas nesse sentido, grande parte das matrículas EaD continuou concentrada em regiões mais desenvolvidas, reforçando desigualdades regionais. Além disso, a dependência do FIES como principal mecanismo de inclusão no ensino superior privado gerou impactos fiscais significativos e passou a ser objeto de críticas e revisões ao longo da década.

O decênio 2010-2020 pode ser compreendido como um período de consolidação definitiva da Educação a Distância no Brasil. Se nos anos 2001-2010 a modalidade foi estruturada e expandida, no período seguinte ela se tornou central na política educacional e na estratégia de acesso ao ensino superior.

O atraso na aprovação do PNE dificultou a continuidade de algumas ações, mas, uma vez aprovado em 2014, o novo plano trouxe metas importantes para equilibrar expansão e qualidade, reforçando o papel das IES públicas, a prioridade na formação de professores e a necessidade de infraestrutura adequada.

Ainda que os números demonstrem um crescimento expressivo, o desafio da qualidade, da equidade regional e da regulação permaneceram no centro do debate. Assim, o legado do decênio 2010-2020 foi a consolidação da EaD como modalidade irreversível, mas também a reafirmação da necessidade de políticas públicas consistentes para que o acesso ampliado seja acompanhado de formação sólida e socialmente relevante.

A proposta de (re)começos e ressignificações da autora propõe que a EaD seja constantemente reconstruída a partir de uma concepção mais humana, crítica e transformadora. A ressignificação implica superar o modelo centrado em métricas de produtividade e avançar para uma concepção de ensino-aprendizagem centrada no sujeito, na dialogicidade e na construção coletiva do conhecimento.

## Capítulo 2: Qualidade e Inovação da Educação Superior a Distância no Brasil: O Que Revelam os Atos Normativos?

Neste segundo capítulo, as autoras Maria Rodrigues Aparecida da Fonseca e Daniela da Costa

Britto Pereira Lima abordam os conceitos de qualidade e inovação sob uma perspectiva teórica e normativa. Partindo da concepção de que a educação é uma política pública social, as autoras analisam como os atos normativos orientam e refletem o entendimento de qualidade na EaD. O texto evidencia uma tensão entre duas concepções antagônicas: a visão instrumental, mercantil e economicista versus a visão crítica, socialmente referenciada.

A concepção instrumental entende a EaD como um serviço educacional que precisa ser eficiente e viável economicamente, priorizando produtividade, custo-benefício e expansão em larga escala. Essa perspectiva está alinhada a políticas neoliberais que consideram a educação como um bem de consumo, voltado ao atendimento das exigências do mercado de trabalho e da competitividade econômica global.

Por outro lado, a visão socialmente referenciada considera a educação como um direito social e a EaD como ferramenta de inclusão e transformação. Essa perspectiva pauta-se em valores como a equidade, a formação humana integral e a cidadania crítica. A qualidade, nesse caso, transcende indicadores quantitativos e abrange aspectos éticos, políticos e pedagógicos.

A inovação, segundo as autoras, não deve ser reduzida à adoção de novas tecnologias. Inovar, no campo educacional, significa transformar práticas, renovar culturas institucionais, envolver coletivos docentes e promover mudanças significativas nas formas de ensinar e aprender. A inovação é compreendida como processo, não como produto.

O capítulo destaca a importância do arcabouço legislativo na definição e promoção da qualidade. A Constituição Federal de 1988, a LDB/1996 e os Planos Nacionais de Educação (2001-2010 e 2014-2024) são marcos que estabeleceram princípios de democratização do ensino e valorização da educação pública.

Entre os principais dispositivos analisados, destacam-se as diretrizes curriculares nacionais, as portarias do MEC, as normas do INEP e os critérios de avaliação institucional e dos cursos. As autoras argumentam que, embora esses instrumentos legais busquem garantir a qualidade, muitas vezes são utilizados de forma tecnocrática, descolada das realidades locais e das necessidades dos estudantes.

Evidências da inovação e da qualidade podem ser observadas em iniciativas que valorizam a autonomia pedagógica, a formação docente continuada, a criação de ambientes virtuais acessíveis e o fortalecimento de uma cultura avaliativa crítica e formativa. A EaD de qualidade é aquela que respeita os tempos e os saberes dos sujeitos da aprendizagem, promove a inclusão digital e assegura condições materiais e simbólicas para o êxito acadêmico.

As autoras propõem que se adote uma postura mais crítica e reflexiva na análise dos atos normativos, considerando-os como representações simbólicas de disputas ideológicas e políticas sobre o papel da educação na sociedade. Nesse sentido, a regulação da EaD deve ser constantemente revista à luz dos princípios da justiça social e da dignidade humana.

**Capítulo 3: Expansão da EaD na Região Centro-Oeste: Qualidade e Inovação na Ótica da Ruptura com o Instituído**

O terceiro capítulo, escrito por Rute Nogueira de Morais Bicalho, Rosemary Celeste Petter, Rosimeire Martins Régis dos Santos e Ana Lara Casagrande, aborda a expansão da EaD na região Centro-Oeste do Brasil sob a ótica da ruptura com o instituído. As autoras defendem uma EaD socialmente referenciada, que rompe com o modelo mercadológico e propõe uma abordagem emancipatória, inclusiva e crítica.

A EaD é caracterizada como um processo que demanda interatividade, mediação pedagógica cuidadosa, trabalho coletivo e uso das tecnologias digitais com intencionalidade. Mais do que transmitir conteúdos, a EaD deve promover o diálogo, a colaboração e a formação de sujeitos autônomos e conscientes. Essa concepção se opõe à visão massiva e padronizada da EaD, que trata os estudantes como consumidores e o conhecimento como produto.

As autoras destacam que a expansão da EaD na última década tem sido marcada por uma lógica de mercado, flexibilização das exigências legais e precarização das condições de ensino na rede privada de ensino superior. O crescimento quantitativo não tem sido acompanhado de políticas que assegurem a permanência, o apoio pedagógico e a infraestrutura adequada. A ausência de indicadores consistentes de evasão e a ineficiente vigilância dos agentes públicos agravam o problema.

Em contrapartida, são apresentadas propostas para reverter esse cenário, como a constituição de redes de pesquisa sobre EaD, a valorização dos projetos pedagógicos coletivos, a institucionalização da modalidade nos documentos oficiais das IES e a construção de um referencial de qualidade com base em indicadores das dimensões macro, meso e micro.

A dimensão meso refere-se aos aspectos institucionais, como a inserção da EaD nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projetos Pedagógicos Institucionais (PPI), regimentos, relatórios de autoavaliação, além da infraestrutura física e tecnológica. A dimensão micro abrange os cursos e suas especificidades, incluindo planejamento, coordenação, equipes multidisciplinares, materiais didáticos e metodologias de ensino.

A construção desses referenciais deve ser participativa, envolvendo docentes, gestores, estudantes e demais segmentos da comunidade acadêmica. Durante a pesquisa, foi aplicada a técnica Delphi, utilizada pelas autoras, e revelou-se que há pouca clareza entre os profissionais da educação sobre o que constitui a qualidade na EaD. Isso aponta para a necessidade urgente de formação, debate e sistematização de boas práticas.

Ao final, o capítulo conclui que a EaD no Centro-Oeste brasileiro apresenta experiências inovadoras, mas enfrenta desafios estruturais, políticos e culturais. O enfrentamento desses desafios requer

o fortalecimento da regulação pública, a valorização da função social da educação e o compromisso com a qualidade.

**Análise Crítica Integrada: Convergências e Desafios Persistentes**

A leitura cruzada dos três capítulos revela tanto avanços significativos quanto desafios estruturais que ainda comprometem o pleno desenvolvimento da EaD no Brasil. Um dos principais pontos de convergência é a crítica ao modelo mercantilizado da EaD, que privilegia quantidade em detrimento da qualidade. O predomínio da iniciativa privada na oferta de cursos e a desregulamentação favorecem práticas educacionais aligeiradas, com pouco compromisso com a formação integral dos estudantes.

Outro aspecto comum entre os capítulos é o reconhecimento da potência da EaD para democratizar o acesso ao ensino superior. Entretanto, essa democratização deve ser acompanhada de políticas públicas robustas que assegurem condições reais de permanência, infraestrutura adequada, apoio pedagógico e metodologias compatíveis com os diferentes perfis dos estudantes brasileiros.

A análise institucional da EaD nos documentos oficiais das IES, proposta no capítulo 3, se conecta diretamente com a discussão do capítulo 2 sobre a necessidade de inovação nos processos internos, na gestão e na cultura organizacional das instituições. A EaD não pode ser pensada como um setor à parte, mas sim como parte integrante da missão institucional, alinhada com os princípios de inclusão, qualidade e compromisso social.

Além disso, é fundamental que os processos formativos na EaD considerem a realidade dos estudantes, especialmente aqueles que vivem em regiões com baixo acesso à internet ou equipamentos digitais. A mediação pedagógica torna-se, assim, um elemento central para a garantia de aprendizagem significativa e para a redução das desigualdades educacionais.

**Considerações Finais**

A Educação a Distância no Brasil vem trilhando um percurso de (re)começos e ressignificações, como bem aponta o primeiro capítulo desta coletânea. Da experiência pioneira da PUC-Rio ao sistema Universidade Aberta do Brasil, passando pelas regulações normativas e pelas tensões entre os modelos de EaD pública e privada, percebe-se que a modalidade está em constante disputa de sentidos.

A qualidade da EaD deve ser pensada a partir de uma abordagem integral, que vá além dos parâmetros técnicos e mercadológicos. É preciso considerar os sujeitos da educação, suas histórias, seus contextos e seus direitos. A inovação deve ser compreendida como um processo coletivo, dialógico e comprometido com o bem comum, e não apenas como uma inserção tecnológica superficial.

As IES, o Estado e a sociedade civil têm o dever de zelar por uma EaD que seja instrumento de

transformação social, pautada pela ética, pela equidade e pela excelência acadêmica. Isso implica ampliar investimentos, qualificar a regulação, promover a participação democrática na elaboração das políticas educacionais e fortalecer redes colaborativas de pesquisa e prática.

O desafio que se apresenta é o de consolidar uma Educação a Distância com identidade própria, que dialogue com as diversidades regionais, culturais e socioeconômicas do Brasil. Uma EaD que supere os paradigmas da exclusão e da superficialidade, e que contribua, efetivamente, para a construção de uma sociedade mais justa, crítica e solidária.

Referências.

SEGENREICH, S. A Travessia da EaD no Brasil e os Atuais caminhos de (Re)começos e Ressignificações, COLEÇÃO EDUCAÇAO A DISTÂNCIA , v.17. Cuiabá: EduFMT DIGITAL, 2023, p. 22-39

FONSECA, M.; LIMA, D. Qualidade e Inovação da Educação Superior a Distância no Brasil: O que Revelam os Atos Normativos, COLEÇÃO EDUCAÇAO A DISTÂNCIA , v.17. Cuiabá: EduFMT DIGITAL, 2023, p. 40-62

BICALHO, R.; PETTER, R.; SANTOS, R.; CASAGRANDE, A. Expansão da EaD na Região Centro-Oeste: Qualidade e Inovação na Ótica da Ruptura com o Instituído, COLEÇÃO EDUCAÇAO A DISTÂNCIA , v.17. Cuiabá: EduFMT DIGITAL, 2023, p. 63-79.

# PEQUENO ENSAIO PRELIMINAR SOBRE AS MEDIDAS PROTETIVAS EM CASO DE VIOLÊNCIA DOMÉSTICA.

DOI:http:// 10.61270/2764-7641.2025.013

**Luiz Carlos Saldanha Rodrigues Junior**
Advogado, Mestre, Coordenador e docente da Faculdade de Direito da Faculdade Prime.
E-mail: professorsaldanhajr@gmail.com

**Helena Gomes Silva Rodrigues**
Academica da Faculdade de Direito da Faculdade Prime.

**Resumo**

O presente artigo analisa as medidas protetivas de urgência da Lei Maria da Penha como ferramentas para combater a violência doméstica. O estudo aborda a natureza jurídica dessas medidas, sua aplicação prática e os desafios que dificultam sua efetividade. Enfatiza, também, a importância da colaboração entre o sistema de justiça e a rede de apoio às mulheres.

**Palavras-chave:** violência doméstica; medidas protetivas; Lei Maria da Penha.

**Abstract**

This article examines the urgent protective measures established by the Maria da Penha Law as mechanisms to combat domestic violence. It discusses their legal nature, practical application, and challenges to their effectiveness, emphasizing the importance of an integrated response by the justice system and women's support networks.

**Keywords:** domestic violence; protective measures; Maria da Penha Law.

## 1. INTRODUÇÃO

A violência doméstica é uma das mais graves e persistentes violações de direitos humanos no Brasil, afetando principalmente mulheres em situação de vulnerabilidade social e econômica. A criação da Lei nº 11.340/2006, conhecida como Lei Maria da Penha, marcou um progresso notável no combate a essa realidade, ao introduzir mecanismos jurídicos mais fortes e eficazes para proteger as vítimas e punir os agressores.

Uma das principais inovações da lei são as medidas protetivas de urgência, instrumentos jurídicos criados para salvaguardar a integridade física, psicológica, patrimonial e moral das mulheres que sofrem violência doméstica. A aplicação imediata dessas medidas rompeu com a inércia histórica das instituições diante de denúncias de agressões familiares.

Este artigo tem como objetivo principal analisar a natureza jurídica das medidas protetivas de urgência, suas possibilidades de aplicação prática e os obstáculos que impedem sua plena efetividade.

Para isso, serão examinadas as divergências doutrinárias e jurisprudenciais, além dos impactos de recentes mudanças legislativas. O trabalho também discutirá o papel da Rede de Atendimento às Mulheres e a necessidade de políticas públicas sólidas para apoiar a proteção das vítimas.

O propósito deste estudo é promover uma reflexão alinhada aos princípios constitucionais da dignidade humana e da proteção integral, contribuindo para a construção de uma cultura jurídica e social que combata ativamente a violência contra a mulher.

## 2. A NATUREZA JURÍDICA DAS MEDIDAS PROTETIVAS DE URGÊNCIA

A natureza jurídica das medidas protetivas de urgência, conforme a Lei Maria da Penha, é tema de intenso debate acadêmico. A principal questão é se essas medidas são de natureza penal, civil ou híbrida.

Essa classificação não é apenas teórica, pois tem consequências práticas relevantes, afetando desde a concessão das medidas até a forma como são executadas e a responsabilização em caso de descumprimento.

Inicialmente, muitos juristas viam as medidas protetivas como algo puramente civil, já que seu objetivo é proteger os direitos pessoais da mulher – como vida, integridade física, liberdade e dignidade – sem necessariamente aplicar sanções penais imediatas. Júlia Bechara (2010), por

exemplo, argumenta que as medidas são decisões judiciais focadas na proteção da vítima e não têm, por si só, um caráter punitivo.

No entanto, a evolução da jurisprudência e a prática judicial mostram que essa classificação é mais complexa. O Superior Tribunal de Justiça (STJ) tem, em diversas decisões, reconhecido a natureza híbrida ou mista das medidas, que combinam elementos do Direito Civil e do Direito Penal, dependendo de sua finalidade e do contexto de aplicação. Essa interpretação busca dar uma resposta mais eficaz à violência de gênero, superando a tradicional divisão jurídica.

A natureza mista, reconhecida pelo STJ, permite que as medidas sejam concedidas de forma autônoma, sem a dependência de um inquérito policial ou de um processo judicial.

Essa visão está alinhada ao artigo 19 da Lei Maria da Penha, que autoriza o juiz a conceder as medidas com base no relato da vítima e em indícios de violência, sem a necessidade de provas extensas.

Essa abordagem foi recentemente fortalecida pela Lei nº 14.550/2023, que esclareceu expressamente que a concessão das medidas não exige a existência de boletim de ocorrência, inquérito policial, tipificação penal da conduta ou qualquer outro procedimento formal prévio.

Tal inovação legal reforça a urgência e a independência das medidas protetivas como ferramentas imediatas para conter a violência e prevenir novos incidentes.

Apesar disso, ainda há operadores do Direito que resistem a reconhecer essa natureza autônoma das medidas. Alguns juízes, de forma equivocada, exigem elementos típicos de um processo penal – como a denúncia formal ou a abertura de uma ação penal – para conceder ou manter as medidas, o que contraria o objetivo protetivo da lei.

Em suma, as medidas protetivas não se encaixam perfeitamente nas categorias jurídicas tradicionais. Elas representam um novo paradigma jurídico de ação estatal, focado na proteção e baseado nos princípios de dignidade humana e acesso à justiça. Sua verdadeira natureza está em sua finalidade: proteger a vítima com rapidez, eficiência e pouca burocracia, garantindo o respeito à sua dignidade.

## 3. A APLICAÇÃO PRÁTICA DAS MEDIDAS PROTETIVAS NO SISTEMA JUDICIÁRIO BRASILEIRO

A aplicação prática das medidas protetivas de urgência é um dos principais desafios para o sistema de justiça no combate à violência doméstica. Embora a legislação tenha avançado,

especialmente com a Lei Maria da Penha e suas atualizações, a realidade ainda é marcada por obstáculos institucionais, resistência cultural e processos burocráticos.

De acordo com o artigo 19 da Lei nº 11.340/2006, as medidas podem ser solicitadas diretamente pela vítima, por seu representante legal ou pelo Ministério Público, e o juiz pode concedê-las imediatamente, sem a necessidade de ouvir as partes ou o próprio Ministério Público previamente.

Essa regra confere agilidade à resposta do Estado, algo crucial em situações de risco iminente à integridade física ou psicológica da mulher. A Lei nº 14.550/2023 reforçou essa prerrogativa, deixando claro que a concessão das medidas não depende da tipificação penal da conduta, da abertura de inquérito policial ou de um processo judicial, nem mesmo de um boletim de ocorrência.

Isso representa um avanço significativo na desburocratização do acesso à proteção estatal, garantindo que a mulher seja acolhida com prioridade e sem entraves processuais.

Na prática, contudo, a implementação dessa lógica enfrenta barreiras. Muitos juízes, principalmente em cidades do interior, ainda relutam em conceder as medidas de forma imediata, exigindo documentos desnecessários que podem atrasar ou impedir a proteção.

Além disso, a falta de estruturas especializadas, como os Juizados de Violência Doméstica, compromete a capacidade do sistema de responder com a rapidez necessária.

Outro ponto crítico é a fiscalização do cumprimento das medidas. O simples fato de o juiz deferir a proteção não é suficiente para garantir a segurança da vítima.

É fundamental que o sistema de segurança pública trabalhe em conjunto com o Judiciário para monitorar o agressor, verificando o cumprimento de ordens como o afastamento do lar, a proibição de contato e a participação em programas de reeducação.

A atuação da Polícia Militar, das Delegacias de Atendimento à Mulher e dos oficiais de justiça é essencial. No entanto, muitas vezes esses profissionais carecem de treinamento específico e de recursos materiais para realizar suas funções de forma eficaz.

A sobrecarga de trabalho e a falta de pessoal nos cartórios judiciais também pioram a situação. O Ministério Público, mesmo não sendo obrigatório no pedido inicial, tem um papel estratégico no acompanhamento dos casos, na propositura de ações e na fiscalização do cumprimento das medidas. Sua atuação proativa pode ser decisiva para o sucesso da política de combate à violência doméstica.

Portanto, a efetividade da aplicação prática das medidas protetivas exige não apenas uma lei adequada, mas também uma estrutura institucional ágil, comprometida e integrada, capaz de garantir que as decisões judiciais se transformem em proteção real para as mulheres.

## 4. DESAFIOS NA EFETIVIDADE DAS MEDIDAS PROTETIVAS

Apesar dos progressos na legislação e na jurisprudência, a efetividade das medidas protetivas ainda enfrenta vários desafios que comprometem a segurança das vítimas e a credibilidade da justiça.

Esses obstáculos são de natureza estrutural, cultural, institucional e interpretativa, e exigem uma análise cuidadosa para a busca de soluções concretas. Um dos principais problemas é a falta de consenso entre os operadores do Direito na interpretação da Lei Maria da Penha. Embora a lei seja clara sobre a urgência e a autonomia das medidas, muitos juízes ainda vinculam sua concessão à existência de um inquérito policial ou ação penal, o que representa um retrocesso e uma resistência à proteção imediata da vítima.

Além disso, a carência de recursos humanos e materiais afeta diretamente a rapidez e o cumprimento das decisões. Em muitas comarcas, principalmente no interior, faltam juízes, promotores, defensores públicos e equipes técnicas preparadas para atuar em casos de violência doméstica, o que dificulta a análise rápida dos pedidos e o acompanhamento dos casos já em andamento.

Outro ponto crítico é a falta ou a fragilidade dos Juizados de Violência Doméstica, previstos na própria lei. Quando existem, esses juizados concentram a competência para julgar causas cíveis e criminais relacionadas à violência doméstica, promovendo uma abordagem mais completa e eficaz.

Contudo, sua implementação é ainda limitada em grande parte do país, o que faz com que os processos sejam tratados em varas comuns, sem a necessária especialização.

O descumprimento das medidas protetivas é também um problema recorrente e, muitas vezes, não é devidamente registrado. Embora o artigo 24-A da Lei Maria da Penha (incluído pela Lei nº 13.641/2018) tenha tornado crime o descumprimento, a comunicação entre o Judiciário e os órgãos de segurança pública ainda é falha, impedindo uma resposta rápida às violações.

Essa ineficiência pode levar a situações trágicas, como feminicídios. Além dos aspectos institucionais, existem desafios culturais profundos, como o machismo estrutural e a banalização da

violência contra a mulher.

Muitas vezes, a própria vítima e seus familiares hesitam em denunciar ou manter as medidas de proteção por medo, dependência financeira ou influência social do agressor, o que dificulta a proteção efetiva.

Para superar esses obstáculos, é essencial investir em políticas públicas integradas que, além da legislação e do sistema judicial, incluam ações educativas, sociais e econômicas que promovam a autonomia das mulheres e a conscientização da sociedade sobre os direitos humanos e a igualdade de gênero.

## 5. A IMPORTÂNCIA DA REDE DE ATENDIMENTO ÀS MULHERES

A eficácia das medidas protetivas está diretamente ligada ao trabalho da Rede de Atendimento às Mulheres em Situação de Violência, que reúne serviços de assistência social, justiça, segurança pública e saúde.

Essa rede é formada por Delegacias Especializadas, Juizados de Violência Doméstica, Centros de Referência de Atendimento à Mulher, entre outros.

A Central de Atendimento à Mulher – Ligue 180 – tem um papel fundamental, oferecendo atendimento gratuito 24 horas por dia, informando as vítimas sobre seus direitos e os serviços disponíveis, e encaminhando e acompanhando as denúncias.

A atuação conjunta e multidisciplinar da rede assegura que a mulher receba não apenas proteção jurídica, mas também apoio psicológico, social e, se necessário, abrigo e assistência médica.

A cooperação entre os diferentes órgãos permite uma abordagem mais humana e eficaz, quebrando o isolamento da vítima e fortalecendo sua capacidade de buscar justiça. No entanto, a eficiência da rede depende de investimentos contínuos em treinamento profissional, infraestrutura adequada e sensibilização dos agentes envolvidos.

A formação de equipes especializadas e o reforço dos protocolos de atendimento são cruciais para garantir respostas rápidas e eficazes. Além disso, a rede precisa estar presente em todas as regiões do país, especialmente em áreas rurais e periféricas, onde o acesso aos serviços públicos é mais limitado e as mulheres estão mais vulneráveis.

O fortalecimento da Rede de Atendimento também inclui o desenvolvimento de políticas de prevenção que promovam a igualdade de gênero e a educação para o respeito.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As medidas protetivas de urgência da Lei Maria da Penha representam um avanço significativo na legislação brasileira para a proteção dos direitos fundamentais das mulheres em situação de violência.

Ao possibilitar uma resposta rápida e eficaz do sistema de justiça, essas medidas são essenciais para proteger a integridade física, psicológica, moral e patrimonial da vítima. No entanto, a efetividade plena dessas medidas depende de vários fatores que vão além da simples existência de uma lei.

É crucial que os operadores do Direito – juízes, promotores, defensores públicos e outros – compreendam a natureza autônoma e satisfativa das medidas, aplicando-as com sensibilidade, responsabilidade e rapidez, de acordo com os princípios da dignidade humana e da proteção integral.

Da mesma forma, o combate à violência doméstica requer um sistema de justiça bem estruturado, descentralizado e com recursos humanos e materiais suficientes.

A criação de Juizados de Violência Doméstica em todas as regiões, o treinamento contínuo dos agentes públicos e a adoção de tecnologias para monitorar o cumprimento das medidas são ações urgentes que devem ser priorizadas nas políticas públicas.

Não menos importante é o fortalecimento da Rede de Atendimento às Mulheres, cuja colaboração multidisciplinar é a base da política de proteção. A integração entre delegacias especializadas, centros de referência, casas-abrigo, serviços de saúde, assistência social e educação é vital para romper o ciclo da violência e dar à vítima as condições para reconstruir sua autonomia e seu projeto de vida.

É necessário, ainda, promover mudanças culturais profundas, combatendo o machismo e outras formas de discriminação que justificam ou minimizam a violência contra a mulher.

A educação para a igualdade de gênero deve ser parte fundamental das políticas educacionais, visando a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Por fim, o Estado brasileiro precisa reafirmar seu compromisso com os tratados internacionais de direitos humanos, como a Convenção de Belém do Pará e a CEDAW, adotando medidas que garantam a efetividade dos direitos das mulheres.

Em conclusão, as medidas protetivas de urgência são mais do que um mecanismo jurídico; são um compromisso do Estado e da sociedade com a vida, a liberdade e a dignidade das mulheres.

Seu contínuo fortalecimento é fundamental para que o Brasil avance na construção de uma sociedade onde nenhuma mulher precise viver com medo dentro de sua própria casa.

## REFERÊNCIAS


BECHARA, Júlia Maria Seixas. Violência doméstica e natureza jurídica das medidas protetivas de urgência. Instituto Brasileiro de Direito de Família – IBDFAM, 2010. Disponível em: https://ibdfam.org.br/artigos/689/. Acesso em: 21 abril 2025.

BRASIL. Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006. Lei Maria da Penha. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm. Acesso em: 21 abril 2025.

_____. Lei nº 14.550, de 19 de abril de 2023. Altera a Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14550.htm. Acesso em: 21 fevereiro 2025.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Jurisprudência em teses: Medidas Protetivas na Lei Maria da Penha. Edição nº 205. Disponível em: https://blog.mege.com.br/edicao-205-stj-medidas-protetivas-mariadapenha/. Acesso em: 21 fevereiro 2025.

SCIELO. Dogmática jurídica encarnada: a disputa interpretativa em torno das medidas protetivas de urgência e suas consequências para a vida das mulheres. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rdgv/a/QYfBZC5GtKrXHv8wzDGyFKG/. Acesso em: 21 abril 2025.

WIKIPEDIA. Rede de Atendimento às Mulheres em Situação de Violência. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Rede_de_Atendimento_%C3%A0s_Mulheres_em_Situa%C3%A7%C3%A3o_de_Viol%C3%AAncia. Acesso em: 21 março 2025.

_____. Ligue 180. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Ligue_180. Acesso em: 21 março 2025.

# PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE O DIAGNÓSTICO DO TEA EM ADULTOS: BARREIRAS E IMPLICAÇÕES CLÍNICAS

DOI:http://10.61270/2764-7641.2025.011

**Edilaine Garcia**
Docente da Faculdade Prime

**Rosangela Vargas Cassola**
Graduação em Pedagogia, Letras e Letras com habilitação em LIBRAS, pós-graduação em Educação Especial (UNAES), Orientação Pedagógica em EaD (UFMS), Língua Brasileira de Sinais (UniBF), Mestrado em Educação pela Universidade Católica Dom Bosco, Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, e pós-doutorado junto ao Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Letras da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. Docente da Faculdade Prime.

**RESUMO**

Este artigo apresenta uma análise comparativa atualizada sobre o diagnóstico do Transtorno do Espectro Autista (TEA) em adultos, reunindo dados científicos nacionais e internacionais até agosto de 2025. Com base no método comparativo, investiga-se a evolução dos critérios diagnósticos (com ênfase no DSM-5-TR e na CID-11), as principais barreiras enfrentadas por adultos no processo diagnóstico e os impactos subjetivos do diagnóstico tardio. A escassez de profissionais capacitados e o estigma social persistente são destacados como obstáculos centrais. O estudo reforça a importância de políticas públicas e intervenções psicossociais para ampliar o acesso e melhorar a qualidade de vida da população adulta no espectro.

Palavras-chave: DSM-5-TR; CID-11; Transtorno do Espectro Autista (TEA); diagnóstico em adultos; saúde mental.

**ABSTRACT**

This article presents an updated comparative analysis of the diagnosis of Autism Spectrum Disorder (ASD) in adults, gathering national and international scientific data up to August 2025. Based on a comparative method, it investigates the evolution of diagnostic criteria (with emphasis on DSM-5-TR and ICD-11), the main barriers faced by adults during the diagnostic process, and the subjective impacts of late diagnosis. The shortage of trained professionals and persistent social stigma are highlighted as central obstacles. The study reinforces the importance of public policies and psychosocial interventions to expand access and improve the quality of life of adults on the spectrum.

Keywords: DSM-5-TR; ICD-11; Autism Spectrum Disorder (ASD); adult diagnosis; mental health.

## 1. INTRODUÇÃO

O Transtorno do Espectro Autista (TEA) representa um conjunto complexo de condições neuropsiquiátricas que afetam significativamente a comunicação social e se caracterizam por padrões restritos e repetitivos de comportamento e interesses. Tradicionalmente, o diagnóstico do TEA ocorre na infância, período em que os sinais são mais evidentes e os sistemas de saúde e educação estão preparados para a identificação precoce. No entanto, nas últimas décadas, observa-se uma crescente demanda por diagnóstico em adultos, impulsionada por mudanças nos critérios diagnósticos do *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* – DSM-5 (AMERICAN

PSYCHIATRIC ASSOCIATION, 2013) e pela adoção da Classificação Internacional de Doenças – CID-11 (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020).

Esse fenômeno, amplamente discutido nas áreas de psicologia e psiquiatria, dá visibilidade à chamada "geração perdida" (LAI; BARON-COHEN, 2015), composta por adultos que viveram sem diagnóstico, muitas vezes recorrendo a estratégias de camuflagem social, convivendo com comorbidades psiquiátricas e enfrentando lacunas estruturais nos sistemas de saúde e apoio. A escassez de profissionais capacitados para avaliação em adultos e o estigma social persistente são barreiras determinantes que dificultam o acesso ao diagnóstico e ao suporte adequado (LEWIS, 2017; CUNHA, 2025).

Por outro lado, o diagnóstico tardio pode representar uma transformação pessoal significativa, permitindo a reconstrução da identidade, a compreensão das experiências vividas e a busca por intervenções apropriadas (LAMPER MARTINEZ, 2025). Contudo, esse processo é permeado por desafios emocionais e necessidades complexas, que incluem a ressignificação da trajetória de vida e a adaptação a novas realidades psicossociais (MÜHLEN, 2024).

Este estudo tem como objetivo oferecer uma análise comparativa sobre o diagnóstico do TEA em adultos, integrando evidências recentes da neurociência, psicologia e psiquiatria em um debate crítico que aborde as barreiras enfrentadas, os impactos do diagnóstico e as recomendações para aprimoramento da prática clínica e das políticas públicas.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Evolução e Complexidades dos Critérios Diagnósticos

A conceituação do Transtorno do Espectro Autista (TEA) teve início com as descrições de Kanner (1943) e Asperger, que delinearam perfis distintos. Os manuais diagnósticos anteriores, como o DSM-IV e a CID-10, segmentavam o espectro em categorias como autismo clássico e Síndrome de Asperger. Essa segmentação limitava o reconhecimento de quadros atípicos em adultos, o que foi reformulado com o DSM-5 (AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, 2013).

O DSM-5 consolidou os transtornos sob a denominação única de TEA, enfatizando níveis de suporte e severidade, o que ampliou o potencial diagnóstico para adultos com manifestações menos evidentes na infância. A CID-11, por sua vez, manteve alinhamento conceitual e acrescentou diretrizes para avaliação funcional contextualizada (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020).

Entretanto, a aplicação dos critérios em adultos enfrenta desafios, como a dependência de relatos retrospectivos da infância e a camuflagem social, dificultando a observação clínica direta (HAPPÉ et al., 2016). Ferramentas como o módulo 4 do ADOS-2 e o Quociente do Espectro do Autismo (AQ) são utilizadas, mas apresentam limitações quando aplicadas isoladamente, exigindo adaptações culturais, especialmente aqui no Brasil (REVISTA BRASILEIRA DE NEUROLOGIA E PSIQUIATRIA, 2023).

### 2.2 Barreiras Estruturais, Sociais e Psicossociais ao Diagnóstico em Adultos

Estudos apontam barreiras multifacetadas que dificultam o diagnóstico do TEA em adultos. A Tabela 1 apresenta uma estimativa das principais barreiras com base na literatura científica:

**Tabela 1 – Estimativa das principais barreiras ao diagnóstico do TEA em adultos**

| Barreira | Estimativa (%) |
|---|---|
| Falta de profissionais capacitados | 35% |
| Estigma social | 25% |
| Comorbidades psiquiátricas | 20% |
| Dificuldade em relatar sintomas | 15% |

| Barreira | Estimativa (%) |
|---|---|
| Falta de instrumentos validados | 5% |

*Fonte: Elaboração própria com base em Cunha (2025), Silva et al. (2023a) e Agência Brasil (2025).*

A escassez de profissionais especializados compromete o acesso e a qualidade das avaliações clínicas (CUNHA, 2025). O estigma social, presente em ambientes familiares e profissionais, desestimula a busca por diagnóstico (AGÊNCIA BRASIL, 2025). Além disso, a sobreposição de sintomas com comorbidades como depressão e ansiedade dificulta o diagnóstico diferencial (SILVA et al., 2023a). A ausência de registros e a subjetividade da memória adulta também dificultam relatos retrospectivos confiáveis.

### 2.3 Impactos Subjetivos e Psicossociais do Diagnóstico Tardio

O Transtorno do Espectro Autista faz parte dos Transtornos do Neurodesenvolvimento, conforme o DSM 5 - TR (APA, 2022). Esta categoria de transtornos diz respeito a uma série de déficits de desenvolvimento que geralmente se manifestam no início do desenvolvimento, por vezes antes da inserção da criança na escola. Estes transtornos também podem ser caracterizados por diferenças nos processos cerebrais que podem ocasionar prejuízos no funcionamento ocupacional, pessoal, acadêmico e social (APA, 2023).

Segundo o Manual Diagnóstico e Estatístico dos Transtornos Mentais, ou DSM 5 - TR (APA, 2022), o Transtorno do Espectro Autista tem como características centrais dificuldades persistentes na comunicação e interação social, padrões de comportamentos repetitivos e interesses restritos, características estas que estão presentes na vida da pessoa autista desde seus primeiros anos de vida, podendo ser identificadas desde a primeira infância.

O ideal é que o diagnóstico de TEA seja realizado desde a primeira infância, ocorre que nem sempre é assim e receber o diagnóstico de TEA na vida adulta pode desencadear um processo emocional profundo e multifacetado. Para muitos, o diagnóstico representa uma validação das experiências vividas, favorecendo o autoconhecimento e a reconstrução da identidade (LAMPER MARTINEZ, 2025). No entanto, esse processo também pode suscitar sentimentos ambíguos, como alívio, arrependimento, tristeza e incerteza existencial.

O acolhimento familiar e social é determinante nesse contexto. As reações variam entre apoio, culpa e até rejeição, influenciando diretamente a adaptação do adulto diagnosticado. A ausência de suporte adequado pode intensificar o sofrimento psíquico, aumentar o risco de comorbidades e comprometer a qualidade de vida (MÜHLEN, 2024).

Estudos indicam que intervenções psicossociais específicas, como grupos de apoio, psicoterapia especializada e programas vocacionais personalizados, promovem resiliência, inclusão social e autonomia (REVISTA PFC, 2025). Essas estratégias devem ser integradas a políticas públicas que reconheçam as singularidades da população adulta no espectro e garantam acesso contínuo a serviços de saúde mental.

## 3. METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido por meio do método comparativo, com o objetivo de integrar evidências científicas nacionais e internacionais sobre o diagnóstico do Transtorno do Espectro Autista (TEA) em adultos. A pesquisa contemplou quatro etapas principais:

Identificação: Levantamento bibliográfico em bases como PubMed, SciELO, Cochrane e Recima21, priorizando publicações entre 2009 e agosto de 2025. Foram selecionados artigos originais, revisões sistemáticas e diretrizes clínicas relacionadas ao diagnóstico de TEA em adultos.

Análise: Comparação dos critérios diagnósticos presentes no DSM-5 e na CID-11, bem como das barreiras estruturais, sociais e subjetivas identificadas nos estudos. A análise incluiu aspectos clínicos, psicossociais e epidemiológicos.

Composição: Organização temática dos achados, elaboração de quadros e tabelas que sintetizam os dados mais relevantes, e integração das fontes em uma narrativa crítica e coerente.

Conclusão**:** Formulação de recomendações práticas para a melhoria da prática clínica, capacitação profissional e elaboração de políticas públicas voltadas à população adulta no espectro.

A metodologia adotada visa garantir rigor científico, validade dos dados e relevância social, respeitando os princípios éticos da pesquisa acadêmica.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Avanços e Tendências Diagnósticas (2013–2025)

A consolidação do TEA como espectro único no DSM-5 e na CID-11 representou um marco na compreensão clínica do transtorno. A padronização dos critérios permitiu maior abrangência diagnóstica, especialmente em adultos com manifestações atípicas ou compensadas. Ferramentas como o ADOS-2 (módulo 4) e o Quociente do Espectro do Autismo (AQ) passaram a ser aplicadas com maior frequência, embora ainda enfrentem limitações quanto à sensibilidade e à adaptação cultural (FERREIRA, 2025; REVISTA BRASILEIRA DE NEUROLOGIA E PSIQUIATRIA, 2023).

A formação de profissionais especializados em diagnóstico adulto avançou, mas permanece insuficiente em diversas regiões. A literatura aponta que a capacitação continuada e a inclusão de conteúdos sobre TEA adulto nos currículos de graduação são estratégias eficazes para ampliar o acesso ao diagnóstico (CUNHA, 2025).

### 4.2 Inter-relações das Barreiras e Implicações para Políticas Públicas

As barreiras ao diagnóstico do TEA em adultos não atuam isoladamente. A escassez de profissionais capacitados limita o acesso, o que perpetua o desconhecimento sobre o transtorno e reforça o estigma social. Esse ciclo dificulta a busca por diagnóstico e compromete a inclusão da população adulta no espectro (LEWIS, 2017; AGÊNCIA BRASIL, 2025).

Políticas públicas que integram capacitação profissional, campanhas de conscientização e oferta de serviços especializados têm se mostrado eficazes em países que adotaram abordagens intersetoriais. No Brasil, iniciativas regionais apontam avanços, mas ainda carecem de articulação nacional e financiamento contínuo (RONZANI, 2023).

### 4.3 Recomendações para Apoio Psicossocial Pós-Diagnóstico

O diagnóstico tardio exige suporte contínuo e multidisciplinar. Grupos de apoio, psicoterapia especializada e programas vocacionais personalizados são estratégias que promovem autonomia, inclusão social e bem-estar emocional (MÜHLEN, 2024; LAMPER MARTINEZ, 2025).

A articulação entre saúde, assistência social e educação é essencial para garantir o acompanhamento integral. A criação de redes de apoio com participação ativa de adultos autistas fortalece a efetividade das intervenções e contribui para a construção de políticas públicas mais inclusivas (REVISTA PFC, 2025).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico do Transtorno do Espectro Autista (TEA) em adultos representa um desafio urgente nas áreas da saúde mental, psicologia e psiquiatria, exigindo atenção prioritária nas políticas públicas, na formação profissional e na prática clínica. Apesar dos avanços trazidos pelo DSM-5-TR e pela CID-11, uma parcela significativa da população adulta permanece sem diagnóstico ou com acesso limitado a suporte adequado.

O diagnóstico tardio do Transtorno do Espectro Autista (TEA) em adultos é uma realidade que traz uma série de desafios significativos. Os adultos, que recebem o diagnóstico tardiamente, enfrentam dificuldades substanciais em vários aspectos de suas vidas.

Entre os principais desafios sociais enfrentados, destaca-se o impacto nas habilidades do ser humano como interação social, comunicação, linguagem e aprendizagem, gerando diversos desdobramentos que estão ligados ao preconceito, estigmatização e falta de estruturas que deem suporte para uma boa participação social dessas pessoas. Esses indivíduos, muitas vezes, passam anos sem uma compreensão clara de suas dificuldades, o que pode levar a sentimentos de exclusão e desajuste. A falta de diagnósticos precoces e de intervenções adequadas pode contribuir para o agravamento da situação de preconceito e exclusão social.

É essencial promover ações que ampliem o acesso ao conhecimento sobre o TEA, com campanhas públicas de conscientização que desconstruam preconceitos e paradigmas ultrapassados. A formação continuada deve ser fortalecida não apenas para profissionais da saúde mental, mas também para educadores, técnicos e agentes comunitários, que desempenham papel estratégico na detecção de sinais e no encaminhamento adequado.

No campo científico, é necessário incentivar pesquisas sobre os impactos psicossociais do diagnóstico tardio e testar modelos de acompanhamento de longo prazo. Projetos colaborativos entre universidades, hospitais-escola, associações de autistas e órgãos públicos devem priorizar a participação ativa de adultos autistas. Programas públicos estruturados de rastreamento e acompanhamento integral são recomendados, integrando políticas de capacitação, apoio psicossocial, inclusão produtiva e garantia de direitos.

O fortalecimento da pesquisa com financiamento público e a consolidação de redes colaborativas são medidas-chave. A formação contínua e integral de profissionais de saúde e educação é peça central para diagnosticar precocemente e oferecer suporte efetivo, pavimentando o caminho para uma sociedade mais justa, inclusiva e plural.

## 5. REFERÊNCIAS


AGÊNCIA BRASIL. *Autismo: entenda os impactos do diagnóstico tardio em adultos*. Brasília, abr. 2025. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2025-04/autismo-entenda-os-impactos-do-diagnostico-tardio-em-adultos. . Acesso em: 10 ago. 2025.

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*. 5. ed. Arlington, VA: American Psychiatric Association, 2013.

AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION. *Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais: DSM-5-TR*. 5. ed. rev. Arlington, VA: APA, 2022.

CUNHA, L. *Diagnóstico de TEA e impacto na vida adulta*. Psicologia Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 32, n. 2, p. 112–130, 2025.

FERREIRA, L. F. A. *Breve panorama sobre instrumentos para rastreio do Transtorno do Espectro Autista em adultos: revisão integrativa*. Cadernos de Psicologia, Recife, v. 15, n. 2, p. 67–84, 2025.

HAPPÉ, F. G. et al. *Demographic and cognitive profile of individuals seeking a diagnosis of Autism Spectrum Disorder in adulthood*. Journal of Autism and Developmental Disorders, New York, v. 46, n. 11, p. 3469–3480, nov. 2016.

LAI, M.-C.; BARON-COHEN, S. *Identifying the lost generation of adults with autism spectrum conditions*. The Lancet Psychiatry, London, v. 2, n. 11, p. 1013–1027, nov. 2015.

LAMPER MARTINEZ, B. *O autismo na vida adulta: desafios e diagnóstico tardio*. Tismoo, São Paulo, abr. 2025. Disponível em: https://tismoo.us/blog/autismo-na-vida-adulta-desafios-e-diagnostico-tardio/. . Acesso em: 10 ago. 2025.

LEWIS, L. F. *Barriers to formal diagnosis of autism spectrum disorder in adults: a mixed methods study*. Journal of Autism & Developmental Disorders, New York, v. 47, n. 8, p. 2410–2424, ago. 2017.

MÜHLEN, R. *Saúde mental de autistas adultos de diagnóstico tardio: experiências e desafios*. Mental, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 20–36, 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde: CID-11*. Genebra: OMS, 2020. Disponível em: https://icd.who.int/. . Acesso em: 10 ago. 2025.

REVISTA BRASILEIRA DE NEUROLOGIA E PSIQUIATRIA. *Algoritmo de rastreio do TEA em adultos e encaminhamentos clínicos: revisão*. Revista Anual, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 115–129, 2023.

REVISTA PFC. *Autismo em adultos: relatos de vida após diagnóstico tardio*. Revista PFC, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 45–57, 2025.

RONZANI, T. R. *Instrumentos validados para o diagnóstico do TEA em adultos no Brasil: panorama atual*. Recima21, v. 4, n. 2, p. 1–15, 2023. Disponível em: https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/3797/2718. . Acesso em: 10 ago. 2025.

SILVA, J. R.; OLIVEIRA, A. M.; MARTINS, F. P. *Impactos do diagnóstico tardio do transtorno do espectro autista em adultos: uma revisão integrativa*. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 28, n. 2, p. 356–375, abr./jun. 2023.

# DO TETO DE VIDRO AO LABIRINTO: A COMPLEXA CAMINHADA DAS MULHERES NO MUNDO DO TRABALHO JURÍDICO

**DOI:http://10.61270/2764-7641.2025.010**

**Rose Angela Vieira Passos Bueno**

Mestra em Psicologia pela UFMT. Psicóloga e Pedagoga.Especialista em Gestão de Pessoas e Performance Organizacional pela UNIC-MT, em Dinâmica dos Grupos pela SBDG-RS e Terapia Sistêmica para casais e família pelo CEFI-RS.Especialista em Avaliação Psicologica pelo Conselho Federal de Psicologia e Terapia Cognitiva Comportamental pelo IPOG-GO.

**Alex Vieira Passos**

Advogado, docente da Faculdade Prime.

**Rosangela Vargas Cassola**

Graduação em Pedagogia, Letras e Letras com habilitação em LIBRAS, pós-graduação em Educação Especial (UNAES), Orientação Pedagógica em EaD (UFMS), Língua Brasileira de Sinais (UniBF), Mestrado em Educação pela Universidade Católica Dom Bosco, Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, e pós-doutorado junto ao Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Letras da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. Docente da Faculdades Prime.

**Resumo:** Este artigo examina os desafios e barreiras enfrentados pelas mulheres na busca por cargos de liderança, com foco no contexto jurídico. Utilizam-se as metáforas “teto de vidro” e “labirinto de cristal” para representar, respectivamente, barreiras invisíveis que limitam a ascensão e trajetórias complexas marcadas por desvios e obstáculos. A partir de uma revisão bibliográfica, analisa-se como preconceitos, estereótipos de gênero e estruturas organizacionais patriarcais influenciam o acesso e a progressão das mulheres no campo jurídico, mesmo em ambientes que garantem igualdade formal, como a magistratura. São abordados dados nacionais e internacionais, revelando a sub-representação feminina em posições de topo e as dificuldades adicionais enfrentadas por mulheres negras. O estudo também discute estilos e competências de liderança, destacando a necessidade de políticas institucionais que conciliem vida profissional e responsabilidades familiares, além de programas de desenvolvimento de competências. Conclui-se que superar o labirinto da liderança requer ações afirmativas, promoção da diversidade e mudanças culturais que valorizem a liderança feminina, garantindo equidade no acesso e no exercício de funções de destaque no sistema de Justiça.

**Palavras-chaves:** Liderança feminina; Teto de vidro; Labirinto da liderança; Equidade de gênero; Poder

Judiciário.

**Abstract**

This article examines the challenges and barriers faced by women in their pursuit of leadership positions, focusing on the legal context. The metaphors “glass ceiling” and “glass labyrinth” are used to represent, respectively, invisible barriers that limit advancement and complex career paths marked by detours and obstacles. Based on a literature review, the study analyzes how prejudice, gender stereotypes, and patriarchal organizational structures influence women’s access to and progression within the legal field, even in environments that formally guarantee equality, such as the judiciary. National and international data are presented, revealing the underrepresentation of women in top positions and the additional difficulties faced by Black women. The discussion also addresses leadership styles and competencies, highlighting the need for institutional policies that reconcile professional life and family responsibilities, along with leadership skill development programs. The study concludes that overcoming the leadership labyrinth requires affirmative actions, the promotion of diversity, and cultural change that values female leadership, ensuring equity in access to and performance of high-level positions in the justice system.

**Keywords:** Women’s leadership; Glass ceiling; Leadership labyrinth; Gender equity; Judiciary.

## Introdução

O tema gênero tem provocado inúmeros estudos científicos e tal produção de conhecimento possui múltiplas perspectivas conceituais e enfoques teóricos e é motivado pela incipiente representatividade das mulheres em cargos de liderança. Na compreensão das barreiras encontradas pelas mulheres na ascensão profissional encontra- se na literatura um fenômeno antigo descrito nos anos de 1980 como “teto de vidro”.

Steil (1997), o explica como barreiras sutis, imperceptíveis e transparentes que influenciam em oportunidades de carreira ao gênero feminino, bem como na progressão da mesma se mostrando forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações.

No entanto, segundo Rocha et al. (2014), não é somente o “Teto de vidro” que impede o progresso das mulheres e a ascensão na hierarquia organizacional, mas toda a estrutura presente, desde os aspectos físicos, culturais e valores até o clima da organização pode atuar como impedidores. Isso significa que além do “teto de vidro”, há outros obstáculos que desorganizam o caminho até a liderança como se fosse um labirinto com encontros e desencontros.

Eagly e Carli (2007), pesquisadoras da Northwestern University, diante da complexidade dessa trajetória até o topo da liderança, se utilizaram de uma metáfora para explicar o que acontece com o gênero feminino nesse caminho que denominaram de “labirinto de cristal” e se basearam na teoria dos papéis. As

pesquisadoras defendem a ideia que compreender o cenário, as dificuldades, os limites podem promover um entendimento nas organizações sobre como lidar e remover os obstáculos ao avanço das mulheres na ocupação de cargos de liderança.

Para elas, cruzar um labirinto exige persistência, consciência da sua evolução, aprender com erros e acertos e uma visão de curto e longo prazo sobre os próximos desafios a serem enfrentados. O labirinto, segundo Eagly e Carli (2007), podem tornar possível e decifrável quando o visualizamos em sua totalidade: de onde se parte, se caminha e se pode chegar. E se ampliarmos este cenário, alcançamos questionamentos sobre quais competências são necessárias para exercer a liderança feminina.

Ao se tratar do tema Liderança, Hryniewicz e Vianna (2018) afirmam que houveram mudanças nos discursos das mulheres ao longo do tempo que passou a definir liderança a partir de características mais andrógenas com atributos como comunicação e autoconfiança. Trazem a informação de que atualmente parece que as mulheres conseguem se enxergar na posição de líder e acreditam no poder de uma liderança transformacional, mas ainda assim, no discurso feminino, o homem parece ser um líder natural.

A mulher que busca ser líder, além de ter salários mais baixos e menos promoções, muitas vezes pode não perceber o preconceito à sua volta e assim acreditam que ele só existe com outras pessoas e não entendem e reconhecem o preconceito na prática.

Dentre os campos profissionais existentes, merece destaque pela ainda incipiente discussão entre gênero e trabalho, os cargos de liderança no campo jurídico.

Na literatura, encontramos Boigeol (2005), contribuindo com as primeiras discussões da aplicação do fenômeno do teto de vidro na magistratura francesa. Já na revisão do estado da arte na literatura do tema, foi encontrado que no período pós Segunda Guerra Mundial, o acesso das mulheres à magistratura era realizado apenas pelas que possuíam as melhores condições sociais e preparo de excelência.

> Todos os atributos que haviam qualificado a mulher de
> "débil" (sentimentalismo, fragilidade, debilidade e sedução
> se opõem aos atributos que caracterizam os magistrados
> (rigor,imparcialidade, raciocínio e autoridade. (BOIGEOL, 2005, P.7).

A autora defende a ideia de que existe o Glass Ceilling (Teto de vidro) na evolução das mulheres na magistratura e contraria o argumento de que seria apenas uma questão de tempo até as mulheres ocuparem as instâncias superiores de decisão.

O acesso à magistratura era considerado, na época, um atentado às estruturas organizacionais e ao modelo familiar vigente, no entanto conseguiu romper com o modelo predominantemente masculino mas segundo Boigeol, (2005) o campo jurídico dá indícios de ainda haver barreiras - nem sempre sutis - que

impede as mulheres, na prática de alcançar posições hierárquicas superiores e o topo.

Filho, Moreira e Sciammarella (2015) corroboram afirmando que embora do ponto de vista legal seja assegurado o igual acesso das mulheres às profissões jurídicas, na prática o acesso e progressão por mérito é compartilhado na sua maior parte entre os homens, o que se constitui como uma barreira informal, sutil ou invisível ao acesso de mulheres a cargos de poder.

Uma pesquisa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) realizada com base em dados de 2018, trazem que apenas 18,5% de mulheres ocupam cargo de ministra em tribunais superiores de Justiça no Brasil e dos 120 juízes e juízas auxiliares que atuaram e atuam no conselho desde a sua criação, em 2004, 96 são homens e apenas 24 mulheres, representando 20% da composição total (CNJ, 2018).

Em termos mundiais e atuais, temos no Brasil uma média de 36,8% magistradas, enquanto que na Europa temos uma participação feminina em torno de 59,7% de magistradas em 2022 (CNJ, 2024).

Outro indicador importante que possibilita e ilustra o labirinto existente na progressão de carreira especialmente a pública, é que em função dos concursos e da igualdade de salários há um mascaramento nas diferenciações de condições de trabalho entre homens e mulheres se constituindo como barreira de alcance do topo na liderança profissional.

O sistema de organização da magistratura, em especial do acesso por concurso público e dos critérios de promoção alternados entre antiguidade e merecimento, parece indicar que a ocupação dos espaços das cúpulas pelas mulheres seja uma questão de tempo, conforme Filho, Moreira e Sciammarella (2015).

**A Liderança e o Labirinto**

O tema liderança compõe um quadro complexo e multidimensional enquanto objeto de estudo. Há uma gama variada de enfoques, o que torna difícil ajustar em um único conceito de liderança a amplitude de significados que o termo envolve. (Tecchio et al., 2010).

A liderança é um fenômeno psicológico e ao mesmo tempo social e complexo de difícil determinação e definição devido às muitas variáveis que nele interferem. O poder e a influência social são exemplos das muitas variáveis que afetam o fenômeno. São conceitos intimamente interligados e sua compreensão exige muito mais que uma teoria que mostre quais e como os fatores que o compõem interferem nas relações e funcionamento dos grupos e seus líderes.

As dificuldades para o exercício da liderança, segundo Bertoncini e Cunha (2022), relatadas pelos servidores do Poder Judiciário, são de ordem estrutural, a falta de diálogo e cooperação entre magistrados para solucionar problemas administrativos e a carência de formação específica em liderança

e gestão que segundo os autores poderiam ser minimizados pelo interesse institucional na formação de lideranças.

No âmbito da liderança, especialmente no mundo jurídico, é visível a reprodução do modelo patriarcal e discriminatório onde as mulheres, sobretudo as pardas e pretas, evidenciam dificuldades de acesso e, quando conseguem o ingresso, encontram obstáculos ainda maiores na progressão da carreira, o que a torna menos feminina e vai deixando à mostra a existência de fenômenos como o chamado teto de vidro (YOSHIDA; HELD, 2019).

Além do fenômeno acima citado, existe outro frequentemente percebido chamado labirinto da liderança como discorre Azevedo (2022), que começa por uma resistência particular à liderança feminina, inclui questões de estilo de liderança e autenticidade e de forma mais intensa para muitas mulheres, apresenta o desafio de equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares.

Como alternativa ao teto de vidro, o estudo proposto por Eagly e Carli (2007) "Mulheres e o Labirinto da Liderança" publicado pela Harvard Business Review propõe que o "labirinto" representa a ideia de que há um objetivo desafiador a ser alcançado: a ascensão profissional de mulheres. Segundo as autoras, para as mulheres que aspiram à liderança de topo, os caminhos existem, mas são cheios de voltas e reviravoltas, inesperadas e esperadas. "Como todos os labirintos têm uma rota viável para o centro, entende-se que os objetivos são alcançáveis. A metáfora reconhece obstáculos, mas não é desencorajadora" (EAGLY e CARLI, 2007, p. 03).

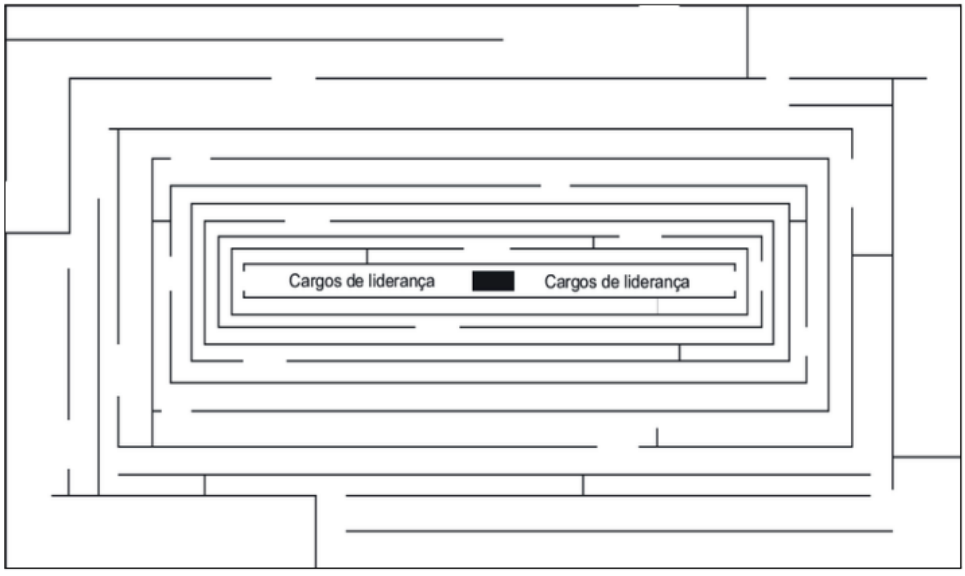



Figura 1 – Metáfora do labirinto para os caminhos percorridos por mulheres em cargos de liderança
Fonte: Barreira (2021) Elaborado a partir dos estudos de Eagly e Carli (2015)

Nesse contexto, entender as várias barreiras que compõem esse labirinto e como encontrar o caminho em torno deles é imprescindível. Para Sandberg (2013), apesar de complexa, a rota das mulheres para a liderança resulta em uma sabedoria que beneficia tanto elas mesmas quanto suas organizações e seus ramos de atuação.

Eagly e Carli (2007) identificam 7 obstáculos que as mulheres enfrentam e que formam as paredes desse labirinto: resistência à liderança feminina, questões de estilos de liderança, demandas familiares e subinvestimento em capital social. A resistência à liderança feminina é uma barreira colocada através de associações mentais conscientes e inconscientes sobre mulheres, homens e líderes, em que se associam mulheres e homens com características diferentes e vinculam homens a mais características que conotam liderança. (Azevedo, 2022)

Descrevem as autoras, Eagly e Carli (2007), que as mulheres estão associadas a qualidades que transmitem um comportamento afetuoso, prestativo, amigável e simpático. No entanto, os homens estão associados a qualidades que transmitem afirmação, assertividade e controle. Tais qualidades costumam ser vinculadas à liderança. Com isso, as mulheres líderes se vêem criticadas por não ter qualidades masculinas características da liderança e ao mesmo tempo podem ser criticadas por serem frágeis para serem líderes.

Em relação a questões de estilos de liderança, Eagly e Carli (2007) apontam em seu estudo que o papel de líder está mais associado aos homens que as mulheres, e em decorrência desses fatores, líderes femininas optam por cultivar um estilo de liderança eficaz e que possam conciliar as qualidades amigáveis preferíveis nas mulheres com as qualidades dominantes associadas a líderes.

Acerca das demandas familiares, segundo Eagly e Carli (2007), as mulheres passam tempos superiores em trabalhos domésticos comparado aos homens, e, embora os homens participem cada vez mais da vida doméstica, a maior parte desta responsabilidade recai sobre as mulheres. Isso acaba trazendo desvantagens para as mulheres com relação às horas trabalhadas por ano, os anos de experiência e diminuindo assim, o progresso em sua carreira.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda literatura encontrada aponta a necessidade de superação das barreiras sutis e invisíveis no caminho rumo ao topo. A liderança precisa ser estimulada através da representatividade feminina a

presença de mulheres em trajetórias profissionais e cabe às instituições e organizações promoverem a diversidade contribuindo para um ambiente mais representativo e inclusivo.

Para avançar nesse cenário, é indispensável combater a discriminação de gênero no ambiente de trabalho, garantindo igualdade de oportunidades e salários e livre acesso rumo ao topo da liderança.

Empresas e instituições devem desempenhar um papel relevante ao implementar políticas de apoio, como benefícios relacionados à maternidade, licença-paternidade e outras medidas que ajudem as mulheres a conciliar suas responsabilidades profissionais e pessoais. Além disso, o desenvolvimento profissional, por meio de treinamentos e capacitações voltados ao aprimoramento de habilidades de liderança e gestão, é uma ferramenta poderosa para fortalecer a atuação feminina em posições de destaque.

Por fim, promover uma mudança cultural que valorize a diversidade, a igualdade de gênero e o respeito às mulheres em todos os âmbitos da sociedade é fundamental para consolidar avanços e garantir um futuro mais justo e equitativo.

## REFERÊNCIAS


AZEVEDO, Maria Vanessa de Andrade Dantas. Labirinto da liderança: um estudo sobre gestão feminina no setor público. João Pessoa, 2022. Orientação: Flávio Perazzo Barbosa Mota. TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.
Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/23435

BERTONCINI; Isabella, CUNHA, Cristiano José de Almeida; Liderança no poder judiciário brasileiro: o estado da arte. Programa de Gestão do Conhecimento e Engenharia pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis,SC- Brasil.Revista Foco. Curitiba (PR), v.15, n.2, e374, p.01-17, 2022.
Disponível em: https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/374/363

BARREIRA, Júlia. Mulheres em cargos de liderança no esporte: Rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto?. Movimento, v. 27, 2022. Disponível em: https://www.seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/view/118131/65845.

BOIGEOL, Anne. Las mujeres y la Corte. La difícil implementación de la igualdad de sexos en el acceso a las magistraturas. Revista sobre Enseñanza del Derecho de Buenos Aires, Buenos Aires, v. 3, n. 6, p. 3-25, 2005. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/288272

CNJ, Brasília, DF, v. 3, n. 2, p. 82- 91, jul./dez. 2019. Disponível em:

https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-cnj/issue/view/4
Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
Disponível em: https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership

Fragale Filho, R.; Moreira, R.S.; Sciammarella, A.P.O. (2015). Magistratura e gênero: um olhar sobre as mulheres nas cúpulas do judiciário brasileiro. e-cadernos CES, 24.
Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/297889667_Magistratura_e_genero_um_olhar_sobre_as_mulheres_nas_cupulas_do_judiciario_brasileiro

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Justiça em números 2024 / Conselho Nacional de Justiça. – Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros

SANDBERG, S.; SCOVELL, N. Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. 1.ed. Trad. por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

VIANA, Denise. A Influência Do Gênero E Do Comportamento Do Líder Na Qualidade Da Relação Líder-Liderado E Na Satisfação No Trabalho. 2021. Dissertação de mestrado. Disponível em:
Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30315

KANAN, Aparecida, Lilia Poder e Liderança De Mulheres Nas Organizações De Trabalho Organizações & Sociedade, vol. 17, núm. 53, abril-junho, 2010, pp. 243-257 Universidade Federal da Bahia Salvador, Brasil. Disponível em:
https://www.scielo.br/j/osoc/a/Nm5NNr77WbKLT7JQhS8jZWS/

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A.. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 3, p. 331–344, jul. 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/abstract/?lang=pt

ROCHA, Caroline Dantas. et al. O Fenômeno Teto de Vidro na Ascensão à Posição Hierárquica das Mulheres no Mercado Formal: Barreiras. In: Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia, 11, 2014, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro, 2014. p. 22- 24. Disponível em:
https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320405.pdf.
Tecchio, E. L.; Nunes, T. S.; Rissi, M.;Cunha,C.J.C.A.; Nakayama, M. K. (2010). Liderança Transformacional em Processos de Tutoria: a identificação do estilo de liderança de orientadores de tutoria. RENOTE. Revista Novas Tecnologias na Educação, 8 (11). Disponível em:
https://seer.ufrgs.br/renote/article/view/18035/10623.

YOSHIDA, Mariana Rezende Ferreira; HELD, Thaisa Maira Rodrigues. Paridade de gênero na magistratura: um imperativo da democracia. Revista CNJ, Brasília, v. 3, n. 2, p. 82-91, jul./dez. 2019.
Disponível em: bibliotecadigital.cnj.jus.br/xmlui/handle/123456789/240