

VIII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

PESQUISA E EDUCAÇÃO JURÍDICA II

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

P472

Pesquisa e educação jurídica II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Carlos André Birnfeld; Helena Beatriz de Moura Belle; José Antonio de Faria Martos. – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-132-5

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Direito Governança e Políticas de Inclusão

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Pesquisa. 3. Educação jurídica. VIII Encontro Virtual do CONPEDI (2; 2025; Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



VIII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

PESQUISA E EDUCAÇÃO JURÍDICA II

Apresentação

O Grupo de trabalho PESQUISA E EDUCAÇÃO JURÍDICA II teve seus trabalhos apresentados à distância, de forma síncrona, por meio da plataforma virtual específica do CONPEDI, que reuniu, ao vivo, seus integrantes, sob a coordenação dos abaixo signatários, na tarde do dia 26 de junho de 2025, entre as 14:00 h e 18:00 h, durante o VIII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI, realizado entre os dias 24 e 28 de junho de 2025.

As apresentações foram divididas em três blocos de exposições, sendo que, em cada um deles, houve, pelos autores presentes, a exposição dos respectivos artigos aprovados abaixo detalhados, em sequência, sendo, ao final de cada bloco, aberto espaço para o respectivo debate:

O artigo A EDUCAÇÃO AMBIENTAL COMO BASE ESTRUTURANTE PARA A CIDADANIA ECOLÓGICA E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, de autoria de Denison Melo de Aguiar, Helder Brandão Góes e Priscila da Silva Souza, tem por objetivo compreender como a educação ambiental pode fortalecer a cidadania ecológica e promover o desenvolvimento sustentável. A partir de revisão bibliográfica qualitativa, os autores analisam interfaces entre educação ambiental e sustentabilidade, ressaltando a urgência de mudanças culturais e pedagógicas frente as crises ambientais contemporâneas. Concluem que a incorporação de valores ecológicos e o engajamento social são fundamentais, mas dependem de políticas públicas consistentes, continuidade de programas educacionais e envolvimento coletivo.

O artigo A IMPORTÂNCIA DAS SOFT SKILLS PARA OS PROFISSIONAIS DO

O artigo A INQUISIÇÃO DA CÓPIA: UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE INTEGRIDADE, VAIDADE E CONTORNOS DA PUNIÇÃO DO PLÁGIO ACADÊMICO, de autoria de Natan Figueredo Oliveira, tem por objetivo refletir sobre a definição do plágio acadêmico, enfatizando a necessidade de incluir o elemento subjetivo da má-fé. Com base em revisão bibliográfica, o autor discute critérios de identificação do plágio, distingue-os de práticas como autoplágio e falhas de citação, e examina as consequências éticas e institucionais decorrentes de sua punição.

O artigo ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO DE CASO NA PESQUISA JURÍDICA, de autoria de Leonardo Marques Pereira, tem por objetivo analisar a relevância do estudo de caso como metodologia na investigação jurídica. Utilizando abordagem indutiva e revisão bibliográfica, o autor estabelece critérios epistemológicos rigorosos, demonstra como o estudo de caso fornece visão detalhada e contextualizada de fenômenos jurídicos e contribui para análises mais fundamentadas na área do Direito.

O artigo A IMPORTANTE APLICAÇÃO DAS METODOLOGIAS DE ENSINO ATIVO EM CONCOMITÂNCIA À ATUAÇÃO DOS PROFESSORES NO ENSINO JURÍDICO, de autoria de Francislene Aparecida Teixeira Moraes, Maria Isabel Fleck e Frederico de Andrade Gabrich, tem por objetivo demonstrar como metodologias ativas — sala de aula invertida, podcasts, Lego Instruction e aprendizagem baseada em projetos — aliadas à atuação motivacional dos professores, potencializam o aprendizado no ensino jurídico. Com revisão bibliográfica e estudo de casos práticos, os autores defendem que essas ferramentas promovem conexão entre teoria e realidade, enriquecendo o processo formativo.

O artigo A PESQUISA SOCIOJURÍDICA CRÍTICA NO DIREITO E SUA IMPORTÂNCIA PARA FUNDAMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, de autoria de Yani Yasmin Crispim de Moraes e Elizabeth Crispim de Moraes, tem por objetivo analisar a contribuição da pesquisa sociojurídica crítica na elaboração de políticas públicas. A partir de

contexto apresenta maior atratividade. Com pesquisa exploratória e análise documental da legislação constitucional e infraconstitucional o autor sistematiza diferenças normativas e discute mudanças ao longo de mais de 35 anos.

O artigo **O DESAFIO DO ENSINO EM DIREITOS HUMANOS: UMA PEDAGOGIA JURÍDICA TRANSFORMADORA E TRANSCENDENTE**, de autoria de Rosario Andrea Rosales Quijada e Raphael Miller de Figueiredo, tem por objetivo ressignificar a pedagogia jurídica no ensino de Direitos Humanos, propondo uma abordagem transformadora e transcendente que valorize experiência, interação e conexão emocional. Com revisão bibliográfica de teorias construtivistas e sociais, os autores defendem estratégias para tornar as aulas expositivas espaços de diálogo crítico e empático.

O artigo **A PROTEÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA COMO TEMA TRANSVERSAL NO CURRÍCULO DO CURSO DE DIREITO A PARTIR DA RESOLUÇÃO DO MEC 05 DE 2018**, de autoria de Gilsilene Passon Picoretti Francischetto e João Estevão Silveira Filho, tem por objetivo avaliar a inclusão transversal de temas relativos às pessoas com deficiência no curso de Direito. Com base na Resolução MEC 05 /2018 e em levantamento bibliográfico e documental, os autores defendem a integração desse conteúdo em diversas disciplinas e atividades de extensão, contribuindo para uma formação inclusiva alinhada a normas internacionais.

O artigo **A GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: APLICAÇÃO DO CICLO PDCA E ESTRATÉGIAS DE MELHORIA CONTÍNUA**, de autoria de Fernanda Matos Fernandes de Oliveira Jurubeba, Yuri Anderson Pereira Jurubeba e Paulo Beli Moura Stakoviak Júnior, tem por objetivo investigar a aplicação do ciclo PDCA e ferramentas de qualidade — histograma, Pareto, Ishikawa, 5W2H, 5S, kaizen e kanban — em instituições de ensino superior. Com metodologia qualitativa e estudo de caso em turma de Direito, os autores demonstram que práticas sistematizadas fortalecem o desempenho discente e os processos pedagógicos.

O artigo PLURALIDADES EPISTEMOLÓGICAS E A PESQUISA JURÍDICA NO DIREITO, de autoria de Tammara Drummond Mendes, Renata Apolinário de Castro Lima e Roberto Apolinário de Castro, tem por objetivo explorar como diferentes correntes epistemológicas — pós-positivismo, interpretativismo e correntes críticas — influenciam a pesquisa jurídica contemporânea. Por meio de análise conceitual, os autores mostram como a interdisciplinaridade enriquece a produção acadêmica e apontam desafios de comunicação entre paradigmas, defendendo a pluralidade como fonte de inovação teórica

O artigo DA GESTÃO EDUCACIONAL À GESTÃO ESCOLAR: PROCESSO, CONCEPÇÕES E ATUAÇÃO DOS OPERADORES DO DIREITO, de autoria de Helena Beatriz de Moura Belle e Antonio Evaldo Oliveira, tem por objetivo historiar e reinterpretar o processo da administração educacional brasileira até chegar à gestão escolar. Com pesquisa bibliográfica qualitativa em fontes específicas, os autores identificam avanços e resistências na gestão democrática, defendendo a necessidade de atualização conceitual e prática para atender às demandas do cotidiano escolar.

O artigo A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA NA FORMAÇÃO E NA ATUAÇÃO JURÍDICA: IMPACTOS SOBRE A CRIATIVIDADE HERMENÊUTICA, A ARGUMENTAÇÃO CRÍTICA E A RESPONSABILIDADE ÉTICA DO JURISTA, de autoria de Aulus Eduardo Teixeira de Souza, tem por objetivo analisar criticamente os efeitos da IA generativa sobre a criatividade hermenêutica, a argumentação crítica e a responsabilidade ética dos juristas. Com método dedutivo e investigação bibliográfica e documental, o autor conclui que o uso acrítico dessas ferramentas compromete a integridade do discurso jurídico e desloca o centro decisório do sujeito para a máquina, defendendo o estabelecimento de critérios normativos para seu uso responsável.

Após aproximadamente três horas de apresentações e debates profícuos, foram encerrados os trabalhos do grupo, com congratulações recíprocas.

Faculdade de Direito de Franca

A GESTÃO DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: APLICAÇÃO DO CICLO PDCA E ESTRATÉGIAS DE MELHORIA CONTÍNUA

QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION: APPLICATION OF THE PDCA CYCLE AND CONTINUOUS IMPROVEMENT STRATEGIES

**Fernanda Matos Fernandes de Oliveira Jurubeba
Yuri Anderson Pereira Jurubeba
Paulo Beli Moura Stakoviak Júnior**

Resumo

O presente estudo investiga a aplicação de práticas de gestão da qualidade na educação superior, com ênfase na utilização do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) e na integração de estratégias de melhoria contínua adaptadas ao ambiente educacional. Inserido no contexto da globalização e da transformação mercadológica do ensino, o trabalho analisa a necessidade de adoção de ferramentas sistemáticas de gestão como condição para a promoção da excelência acadêmica. A pesquisa adota metodologia bibliográfica e de campo, de abordagem qualitativa e natureza exploratória, utilizando como recorte prático uma experiência aplicada em uma turma do curso de Direito da Universidade Estadual do Tocantins. São analisadas, além do ciclo PDCA, ferramentas complementares como o histograma, o diagrama de Pareto, o diagrama de Ishikawa, o 5W2H, o 5S, o kaizen e o kanban, destacando-se seus usos para diagnóstico, planejamento e avaliação no contexto educacional. Os resultados indicam que a gestão sistematizada da qualidade favorece a melhoria do desempenho discente, a maior participação dos estudantes e o fortalecimento dos processos pedagógicos. Conclui-se que a implementação consciente e crítica das ferramentas de qualidade, respeitando as especificidades da educação, constitui estratégia indispensável para a construção de instituições de ensino superior mais inovadoras, eficientes e comprometidas com a formação integral de seus estudantes.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. educação superior, Ciclo pdca, Melhoria contínua, Ferramentas da qualidade

5W2H, 5S, kaizen, and kanban are analyzed, highlighting their use for diagnosis, planning, and evaluation within the educational context. The results indicate that systematic quality management enhances student performance, increases student engagement, and strengthens pedagogical processes. It is concluded that the conscious and critical implementation of quality management tools, respecting the specificities of education, constitutes an essential strategy for building more innovative, efficient, and socially committed higher education institutions.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Quality management, Higher education, Pdca cycle, Continuous improvement, Quality tools

1 INTRODUÇÃO

O constante processo de globalização intensificou a corrida entre as nações pelo aumento da qualidade de vida de suas populações, fenômeno que se reflete diretamente na busca pela elevação da competitividade econômica em âmbito global.

Dentro desse contexto, o processo educacional emerge como elemento essencial para a formação de capital humano qualificado, capaz de impulsionar o desenvolvimento científico, tecnológico e social. A educação, nesse cenário, deixa de ser apenas um direito social e passa a integrar estratégias nacionais de fortalecimento da competitividade econômica.

A partir da década de 1970, diante das crises econômicas globais, iniciou-se no Brasil a implementação gradual de políticas de viés neoliberal, pautadas na redução da intervenção estatal e na valorização dos mecanismos de mercado.

No campo educacional, tais diretrizes manifestaram-se na priorização da educação básica pública como função subsidiária do Estado e na crescente mercantilização do ensino superior e técnico, submetendo-os à lógica da oferta e demanda.

Essa transformação institucional implicou profundas mudanças na relação entre instituições de ensino, corpo docente e discentes, configurando o professor como prestador de serviços, o aluno como cliente, e a educação como produto a ser ofertado com distintos níveis de qualidade.

Nesse ambiente de competição entre instituições, acentuado pela globalização, consolidou-se a necessidade de adoção de práticas de gestão da qualidade, adaptadas do setor produtivo para o ambiente educacional.

Dentre essas práticas, destaca-se o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), concebido por Walter Shewhart e difundido por William Deming, como método sistemático de melhoria contínua de processos. Todavia, a contemporaneidade impõe uma atualização metodológica: a gestão da qualidade educacional, para ser efetiva, demanda não apenas a adoção do PDCA clássico, mas também sua conjugação com ferramentas complementares, como o ciclo PDSA (*Plan, Do, Study, Act*), metodologias ágeis de gestão, ferramentas estatísticas da qualidade e sistemas de inovação pedagógica.

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES/INEP, 2015) e as normas internacionais de qualidade educacional, como as *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG, 2015), enfatizam a importância da gestão por processos de melhoria contínua, ancorada em dados, na cultura institucional de qualidade e na participação ativa de todos os agentes educacionais. No mesmo sentido, a UNESCO (2021), em seu relatório *Reimagining our Futures Together*, aponta que a educação

do futuro requer práticas inovadoras, inclusivas e sustentáveis, respaldadas por processos contínuos de autoavaliação e adaptação.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa, cujo objetivo consiste em investigar a aplicação prática de ferramentas de qualidade no ensino superior, com ênfase na utilização crítica do ciclo PDCA e de suas variantes contemporâneas, bem como na incorporação de outras ferramentas clássicas de gestão da qualidade, adaptadas ao ambiente educacional.

O estudo adota metodologia bibliográfica para embasamento teórico e pesquisa de campo para a análise de aplicações práticas, tendo como recorte empírico uma turma do curso de Direito. A abordagem é qualitativa, de natureza exploratória, buscando o aprimoramento de práticas já estabelecidas à luz das novas exigências da educação contemporânea.

2 A QUALIDADE NA EDUCAÇÃO E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO CICLO PDCA

A oferta de uma educação de qualidade constitui missão essencial das instituições de ensino que almejam não apenas cumprir seu papel social, mas também qualificar o serviço educacional prestado aos seus diferentes públicos.

A qualidade, nesse contexto, deixa de ser um atributo abstrato e passa a configurar-se como característica tangível, perceptível tanto para o corpo discente quanto para os gestores e docentes envolvidos no processo educacional.

De fato, a qualidade educacional torna-se uma poderosa aliada na fidelização do público-alvo e na consolidação da imagem da instituição no mercado competitivo de ensino.

Diante da constante transformação dos objetos de estudo, impulsionada pela velocidade das mudanças científicas, tecnológicas e sociais, e da dinâmica acirrada do mercado educacional, impõe-se às instituições de ensino o aprimoramento contínuo de seus processos acadêmicos e administrativos. A busca pela melhoria permanente deixa de ser um ideal e converte-se em prioridade estratégica, a ser efetivamente incorporada à cultura organizacional.

O comprometimento institucional com metas de qualidade precisa ser expresso de maneira clara aos seus públicos interno e externo, manifestando-se nas ações cotidianas da gestão acadêmica, da prática docente e dos serviços de apoio ao estudante.

Uma aplicação bem-sucedida de princípios de gestão da qualidade nos diversos âmbitos da atividade educacional resulta em elevados níveis de satisfação discente, melhoria da reputação institucional e fortalecimento da percepção de valor por parte de clientes indiretos, como familiares, empregadores e a sociedade em geral.

Os processos de gestão da qualidade no ensino consistem, primeiramente, na identificação das necessidades, expectativas e percepções dos alunos – concebidos como clientes em uma “visão mercadológica da educação” – e, em segundo lugar, na implementação de melhorias que qualifiquem o serviço prestado, reduzam ineficiências e maximizem os resultados acadêmicos. Para instrumentalizar essa gestão, recorre-se a ferramentas da qualidade amplamente difundidas no setor produtivo e de serviços, cujos princípios são perfeitamente adaptáveis ao ambiente educacional.

Dentre essas ferramentas destaca-se, pela sua simplicidade e eficácia, o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

O ciclo PDCA foi inicialmente difundido por Walter A. Shewhart na década de 1930 e, posteriormente, aprimorado e popularizado por W. Edwards Deming na década de 1950, especialmente em sua aplicação à reconstrução industrial japonesa. Trata-se de um método iterativo, baseado em quatro etapas principais, voltadas à melhoria contínua de processos organizacionais.

Plan (Planejar), o primeiro passo, consiste no estabelecimento de objetivos claros e no delineamento de um plano de ação para a sua consecução. No contexto educacional, exemplifica-se na definição de metas como a redução das taxas de reprovação sem diminuição do rigor acadêmico, mediante a diversificação de estratégias didáticas, disponibilização de materiais complementares ou reestruturação metodológica do ensino.

Em seguida, na segunda fase, “*Do*” (Executar), o plano elaborado é implementado. É essencial que o docente estabeleça, nesse momento, critérios objetivos de mensuração dos resultados, bem como a temporalidade necessária para a primeira avaliação dos efeitos da ação.

Na etapa “*Check*” (Verificar) observa-se a eficácia das ações implementadas. Ferramentas convencionais de avaliação, como provas, trabalhos e participação em atividades práticas, podem ser utilizadas, complementadas por instrumentos de feedback direto dos alunos, como questionários, fóruns de debate e caixas de sugestões.

A etapa final, “*Act*” (Agir) envolve a análise crítica dos resultados obtidos e a implementação de ações corretivas ou de consolidação das boas práticas identificadas. A eliminação de estratégias ineficazes e o fortalecimento das práticas exitosas visam ao contínuo aperfeiçoamento dos processos educacionais.

Ao final do ciclo, um novo planejamento é iniciado, em um movimento contínuo e dinâmico de melhoria, característico da filosofia da qualidade total.

Importante destacar que o sucesso na aplicação do PDCA no ensino superior depende diretamente da existência de canais de comunicação simples, objetivos e eficazes entre docentes

e discentes. A identificação das necessidades do aluno exige sensibilidade e abertura para o diálogo, rompendo-se a visão tradicionalmente hierárquica da relação professor-aluno em prol de uma construção colaborativa da aprendizagem.

O planejamento das ações deve, obrigatoriamente, considerar o perfil dos estudantes, levando em conta sua experiência prévia, conhecimento, maturidade, linguagem e contexto sociocultural. A implementação de planos que não respeitem essas características implica alto risco de ineficácia, frustrando tanto os propósitos institucionais quanto as expectativas discentes.

A fase de verificação, por sua vez, não se limita a aferições quantitativas. A obtenção de *feedbacks* qualitativos é essencial para que o processo de avaliação transcenda os resultados numéricos e alcance a percepção real de melhoria na qualidade da aprendizagem.

Finalmente, a ação corretiva exige da instituição e de seus atores educacionais não apenas ajustes operacionais, mas também mudanças culturais profundas. Mais relevante do que a mera adoção de novas práticas é a transformação da mentalidade docente e discente, promovendo uma cultura organizacional pautada na valorização da qualidade, da inovação e da aprendizagem contínua.

Dessa forma, o uso do ciclo PDCA nas instituições de ensino não deve ser encarado como imposição burocrática, mas como um movimento interno de conscientização, capaz de tornar o processo educacional mais eficiente, significativo e alinhado às exigências da sociedade contemporânea.

3 FERRAMENTAS DA QUALIDADE APLICÁVEIS À EDUCAÇÃO SUPERIOR

A evolução das práticas de gestão da qualidade no ambiente educacional evidencia que a utilização isolada do ciclo PDCA, embora fundamental, é insuficiente para enfrentar a complexidade dos desafios contemporâneos.

Diversas ferramentas clássicas da qualidade, desenvolvidas inicialmente para o ambiente industrial e de serviços, demonstram elevada aplicabilidade na gestão de processos educacionais, ampliando a capacidade de diagnóstico, planejamento, execução e avaliação das instituições de ensino. A seguir, discorrem-se sobre as principais ferramentas adaptáveis à realidade educacional.

O “histograma” é uma representação gráfica da distribuição de frequências de dados quantitativos. Sua aplicação no ambiente educacional permite visualizar a dispersão de notas em avaliações, identificar padrões de desempenho discente ou analisar a frequência de eventos,

como faltas e evasões. Tal instrumento é essencial para a compreensão da variabilidade dos processos educacionais e para a identificação de oportunidades de melhoria (MONTGOMERY, 2016).

O “diagrama de Pareto”, baseado no princípio 80/20, possibilita a identificação das causas mais relevantes de problemas, priorizando aquelas que geram o maior impacto negativo nos resultados acadêmicos. No ensino superior, pode ser utilizado para analisar as principais razões de reprovação, abandono de cursos ou insatisfação discente, direcionando ações corretivas para os fatores de maior relevância (JURAN, 1951).

O “diagrama de Ishikawa”, também conhecido como "espinha de peixe" ou "diagrama de causa e efeito", é ferramenta de análise qualitativa que auxilia na identificação sistemática das causas de problemas complexos. Em instituições educacionais, pode ser empregado para investigar fenômenos como baixo desempenho acadêmico, falhas nos processos de matrícula ou dificuldades na gestão de projetos pedagógicos (ISHIKAWA, 1985).

O “5S”, metodologia originada no Japão, busca promover a organização, limpeza, padronização, disciplina e senso de utilização no ambiente de trabalho (é constituída por cinco princípios japoneses - *Seiri* (senso de utilização), *Seiton* (senso de ordenação), *Seiso* (senso de limpeza), *Seiketsu* (senso de padronização) e *Shitsuke* (senso de disciplina). Adaptado para o contexto educacional, o 5S pode ser implementado em laboratórios, bibliotecas, salas de aula e ambientes administrativos, aumentando a eficiência, a segurança e o bem-estar dos alunos e funcionários (OSADA, 1991).

A “folha de verificação” é uma ferramenta de coleta de dados simples e estruturada que facilita o registro de informações específicas para análise posterior. Em instituições de ensino, pode ser utilizada para registrar o número de faltas, o percentual de participação em atividades extracurriculares, ou mesmo para compilar sugestões de melhoria apresentadas pelos alunos durante o semestre (MONTGOMERY, 2016).

O “diagrama de dispersão” é utilizado para analisar a correlação entre duas variáveis, permitindo identificar relações entre diferentes aspectos da atividade educacional, como a relação entre o número de horas de estudo semanal e o rendimento acadêmico. Tal análise propicia intervenções pedagógicas baseadas em evidências, direcionadas a otimizar o desempenho dos estudantes (MONTGOMERY, 2016).

A ferramenta “5W2H” é um instrumento de planejamento e definição de ações que sistematiza as informações essenciais para a execução de projetos ou resolução de problemas, respondendo às perguntas: o que será feito (*What*), por que (*Why*), onde (*Where*), quando (*When*), quem (*Who*), como (*How*) e quanto custará (*How much*). No âmbito educacional, sua

aplicação se mostra especialmente eficaz na estruturação de planos de melhoria de cursos, organização de eventos acadêmicos e elaboração de cronogramas de avaliação (TUBINO, 2007).

O “mapa de fluxo de valor” é uma técnica que permite a representação gráfica de todos os passos necessários para entregar um produto ou serviço, identificando desperdícios e gargalos. Sua adaptação para a educação superior pode ser visualizada no mapeamento de processos como o fluxo de matrícula, a tramitação de processos acadêmicos ou administrativos, e a análise do tempo necessário para a conclusão de atividades institucionais (ROTHER; SHOOK, 2003).

“Kaizen”, que significa melhoria contínua em japonês, fundamenta-se na execução de pequenos aprimoramentos constantes no ambiente de trabalho ou estudo, em oposição a grandes reformas esporádicas. Em instituições de ensino, o kaizen pode ser promovido pela constante revisão dos planos de aula, pela adaptação periódica dos conteúdos programáticos às novas demandas do mercado, e pela sistematização de feedbacks regulares entre alunos e docentes (IMAI, 1986).

Por fim, o “kanban” é um sistema visual de controle de fluxo de trabalho que permite acompanhar o andamento de atividades em tempo real. Utilizado em projetos de ensino, pesquisa e extensão, o kanban pode ser aplicado para a organização de tarefas de grupos de estudo, para a gestão de projetos de iniciação científica ou para o acompanhamento de trabalhos de conclusão de curso (ANDERSON, 2010).

A adoção combinada dessas ferramentas no âmbito educacional contribui significativamente para a institucionalização de uma cultura de qualidade, inovação e eficiência, alinhando-se às diretrizes contemporâneas de avaliação da educação superior tanto em nível nacional, como no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES/INEP, 2015), quanto em âmbito internacional, segundo as *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG, 2015).

4 DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A aplicação das ferramentas de gestão da qualidade no ensino superior é uma tendência irreversível diante da crescente complexidade dos processos educacionais e das exigências por resultados cada vez mais mensuráveis e efetivos.

Contudo, a transposição de metodologias originalmente desenvolvidas para a indústria e para o setor de serviços para o ambiente acadêmico impõe inúmeros desafios de natureza cultural, institucional, metodológica e operacional, que precisam ser reconhecidos e enfrentados com estratégias adequadas.

Inicialmente, sobressai a resistência cultural à gestão da educação por processos, fenômeno historicamente observado em diversas instituições brasileiras. O ambiente acadêmico, tradicionalmente pautado na autonomia docente e na liberdade intelectual, tende a perceber com desconfiança as práticas de sistematização, monitoramento e avaliação contínua.

Muitos docentes, especialmente aqueles formados sob o paradigma da cátedra clássica, resistem à ideia de submeter suas atividades a métricas e processos padronizados, receando que isso comprometa a criatividade pedagógica ou reduza a educação a uma lógica meramente produtivista. Tal resistência, se não adequadamente tratada, pode inviabilizar ou comprometer seriamente a efetividade das ferramentas da qualidade aplicadas ao ensino superior.

A superação dessa barreira demanda um processo de conscientização e formação continuada, que demonstre que a gestão da qualidade, longe de desumanizar a educação, visa a potencializar seus resultados, fortalecer a autonomia pedagógica com base em evidências e garantir a equidade e a eficácia no processo formativo.

A capacitação dos docentes para o uso adequado de ferramentas como o ciclo PDCA, o diagrama de Ishikawa, o 5W2H e o kanban é condição indispensável para a sua aceitação e utilização crítica, evitando tanto a resistência quanto a apropriação burocrática e ineficaz (OSADA, 1991).

Outro desafio fundamental reside na ausência de formação específica sobre gestão da qualidade nos cursos de graduação e pós-graduação destinados à formação de professores e gestores educacionais.

Raros são os currículos que oferecem disciplinas voltadas à administração por processos, melhoria contínua, análise de dados educacionais ou uso de ferramentas de qualidade.

Essa lacuna de formação implica que muitos profissionais cheguem ao exercício da docência ou da gestão acadêmica sem o instrumental necessário para compreender a lógica e a aplicabilidade das metodologias de qualidade total no contexto educacional (TUBINO, 2007).

Para que as ferramentas da qualidade sejam efetivamente incorporadas às práticas institucionais, é necessário um esforço consciente de desenvolvimento de competências específicas, que envolvam tanto o domínio técnico dos instrumentos quanto a compreensão crítica de suas potencialidades e limites. Programas de formação continuada, cursos de

extensão, oficinas e seminários sobre gestão da qualidade na educação representam estratégias eficazes para preencher essa lacuna e capacitar o corpo docente e gestor para atuar de maneira qualificada e reflexiva (SINAES/INEP, 2015).

Adicionalmente, a fragmentação organizacional constitui um obstáculo significativo. Em muitas instituições de ensino superior, a gestão acadêmica e administrativa opera de forma compartimentalizada, com pouca integração entre departamentos, setores e níveis hierárquicos.

Essa fragmentação dificulta a implementação de ciclos de melhoria contínua como o PDCA, uma vez que a coleta de dados, a análise de resultados e a execução de ações corretivas exigem fluidez de informações e articulação entre diferentes unidades organizacionais.

A gestão da qualidade requer, portanto, uma visão sistêmica da instituição, em que todos os setores reconheçam sua interdependência e atuem de maneira colaborativa em prol da missão educacional comum (ROTHER; SHOOK, 2003).

Outro aspecto crítico é a escassez de recursos, tanto financeiros quanto humanos, especialmente nas instituições públicas e comunitárias. A implementação efetiva de ferramentas como mapas de fluxo de valor, *learning analytics* ou sistemas de gestão por indicadores demanda investimentos em infraestrutura tecnológica, *softwares* especializados e formação de equipes capacitadas para o gerenciamento de processos. A limitação orçamentária compromete a capacidade das instituições de se modernizarem e de adotarem práticas de qualidade que, embora simples em sua essência, exigem suporte logístico e tecnológico para sua plena efetividade (UNESCO, *Reimagining our Futures Together*, 2021).

Não obstante tais dificuldades, as perspectivas futuras são promissoras. O avanço das tecnologias digitais tem potencializado a capacidade das instituições de coleta e análise de dados em tempo real.

Plataformas de gestão acadêmica integradas, sistemas de *business intelligence* e ferramentas de *learning analytics* permitem que as instituições visualizem seus processos com maior acurácia, identifiquem rapidamente desvios de padrão e implementem ciclos ágeis de correção e melhoria. A cultura da gestão por dados, que vem se consolidando no setor educacional, representa uma oportunidade ímpar para a consolidação das práticas de qualidade (UNESCO, 2021).

Além disso, a crescente exigência dos processos de avaliação externa e acreditação - tanto no âmbito nacional, pelo SINAES/INEP, quanto em âmbito internacional, pelas diretrizes da *European Standards and Guidelines* - impulsiona as instituições a adotarem práticas de autoavaliação sistemática, gestão de indicadores de desempenho e cultura de melhoria contínua. Tais exigências contribuem para criar um ambiente favorável à incorporação das ferramentas

de qualidade no cotidiano acadêmico e administrativo, não apenas como requisito burocrático, mas como instrumento de fortalecimento institucional.

Outro fator de otimismo é a mudança geracional no perfil dos docentes e gestores acadêmicos. As novas gerações, mais familiarizadas com tecnologias digitais, metodologias ativas de aprendizagem e práticas de gestão ágil de projetos, tendem a apresentar maior abertura para a utilização das ferramentas de qualidade como suporte para a inovação pedagógica e a melhoria dos processos educacionais.

A integração entre o uso do PDCA, metodologias ativas como PBL (*Problem Based Learning*) e abordagens de *Design Thinking* na educação superior revela-se cada vez mais natural e promissora (MORAN, 2013).

Por fim, é importante ressaltar que a implantação bem-sucedida das ferramentas de qualidade exige, mais do que normas ou tecnologias, uma mudança cultural profunda nas instituições de ensino.

Trata-se de substituir a lógica da ação episódica e reativa pela cultura da ação planejada, sistematizada, monitorada e continuamente aperfeiçoada.

Significa também entender que a excelência acadêmica não se atinge por improvisações ou esforços isolados, mas pela construção coletiva e permanente de processos de ensino, pesquisa e extensão orientados por dados, metas claras e compromisso institucional com a qualidade (DEMING, 1986).

Assim, a trajetória para a efetiva aplicação das ferramentas da qualidade na educação superior é desafiadora, mas ao mesmo tempo inevitável e extremamente enriquecedora.

Superar as resistências culturais, promover a formação continuada dos agentes educacionais, integrar setores e processos, investir em tecnologias adequadas e consolidar uma cultura organizacional voltada à excelência são caminhos que devem ser trilhados pelas instituições que desejam não apenas sobreviver, mas se destacar em um cenário educacional cada vez mais competitivo e exigente.

A implementação consciente, crítica e contextualizada das ferramentas de qualidade no ensino superior representa, portanto, não apenas uma opção gerencial, mas uma necessidade estratégica para a promoção de uma educação mais eficiente, inovadora, inclusiva e transformadora, capaz de responder aos complexos desafios da sociedade contemporânea.

5 APLICAÇÃO PRÁTICA: EXPERIÊNCIA EM UMA TURMA DO CURSO DE DIREITO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO TOCANTINS

A fim de ilustrar a aplicabilidade concreta do ciclo PDCA e das ferramentas da qualidade no ambiente educacional superior, procedeu-se à realização de uma experiência prática junto a uma turma do curso de Direito, em disciplina voltada ao estudo do Direito Tributário.

A escolha da disciplina não foi aleatória: tratava-se de conteúdo reconhecidamente desafiador para os alunos, por seu alto grau de tecnicidade e pela necessidade de articulação entre teoria normativa e aplicação prática, circunstâncias que ofereciam cenário propício para a avaliação do impacto de metodologias de melhoria contínua no desempenho acadêmico.

A experiência consistiu na aplicação das etapas do ciclo PDCA ao longo de um semestre letivo, com o objetivo principal de reduzir o índice de reprovação da disciplina sem comprometer o rigor acadêmico exigido.

Em consonância com a primeira etapa do ciclo, o planejamento (*Plan*) envolveu a definição de metas específicas: aumentar a média das notas em avaliações teóricas e práticas; e fomentar a participação ativa dos estudantes nas atividades em sala de aula.

O plano de ação traçado contemplou estratégias de ensino diversificadas, com a introdução de atividades práticas como estudos de caso, simulações de processos tributários, debates em sala de aula e resolução de exercícios aplicados, além da disponibilização de material didático complementar em ambiente virtual de aprendizagem.

Outra medida planejada foi a criação de canais sistemáticos de comunicação e *feedback* com os alunos, mediante a utilização de questionários de satisfação e momentos de avaliação formativa ao longo do semestre.

Na fase de execução (*Do*), as ações planejadas foram implementadas de forma sequenciada e adaptativa, respeitando o ritmo de aprendizagem da turma e as especificidades dos conteúdos ministrados. Observou-se, desde os primeiros encontros, uma maior participação discente nas atividades práticas, com relatos positivos quanto ao aumento da compreensão dos temas abordados.

A fase de verificação (*Check*) foi realizada mediante a análise dos resultados obtidos nas avaliações periódicas, nos trabalhos práticos e nos *feedbacks* dos estudantes. Os dados coletados revelaram melhoria significativa nos índices de desempenho: a média geral de notas evoluiu positivamente e o número de participações em sala quase dobrou.

Além dos indicadores quantitativos, os *feedbacks* qualitativos colhidos apontaram percepção favorável dos estudantes quanto à metodologia adotada. Os alunos relataram sentir-

se mais motivados a estudar o conteúdo, valorizando especialmente a possibilidade de aplicar a teoria a situações práticas simuladas e de ter sua aprendizagem continuamente monitorada e ajustada.

Na fase de ação corretiva (*Act*), a análise dos dados e dos *feedbacks* possibilitou a identificação de aspectos que poderiam ser aprimorados para futuros ciclos. Destacaram-se, nesse sentido, a necessidade de disponibilização de materiais complementares de leitura em formatos variados (áudio, vídeo e textos) e a ampliação das atividades de simulação prática para além dos exercícios individuais, incorporando dinâmicas de grupo.

Importante frisar que, paralelamente à aplicação do ciclo PDCA, outras ferramentas da qualidade foram integradas à experiência.

O histograma foi utilizado para representar graficamente a distribuição de notas e identificar padrões de desempenho; o diagrama de Pareto auxiliou na identificação das principais dificuldades dos alunos em determinados tópicos da disciplina; e a folha de verificação serviu para o registro sistemático da frequência e participação nas atividades propostas.

A utilização do 5W2H também se mostrou fundamental para a organização das ações de intervenção pedagógica, sistematizando o planejamento e a execução das atividades complementares. Ademais, práticas baseadas no 5S foram aplicadas na organização física e virtual do ambiente de aprendizagem, contribuindo para tornar os materiais e os recursos educacionais mais acessíveis e atraentes aos estudantes.

Essa experiência prática evidenciou a viabilidade e a eficácia da aplicação das ferramentas de gestão da qualidade no ambiente da educação superior, mesmo em cursos tradicionalmente teóricos, como o Direito.

Demonstrou-se que, mediante planejamento adequado, execução comprometida, verificação sistemática dos resultados e ações corretivas fundamentadas, é possível promover melhorias significativas no processo de ensino-aprendizagem, beneficiando tanto o desempenho acadêmico dos estudantes quanto a satisfação e a motivação docente.

Por outro lado, a experiência reforçou que a implementação bem-sucedida dessas ferramentas depende de fatores essenciais, tais como o engajamento do professor, a abertura dos alunos à participação ativa, o apoio da coordenação de curso e a existência de uma cultura institucional que valorize a inovação pedagógica e a melhoria contínua.

Portanto, a aplicação prática aqui relatada corrobora as reflexões teóricas anteriormente desenvolvidas, reforçando a tese de que a gestão da qualidade, quando compreendida e aplicada de forma crítica e contextualizada, constitui instrumento poderoso para o fortalecimento da

educação superior, promovendo não apenas melhores resultados acadêmicos, mas também uma formação mais integral e significativa para os estudantes.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo propôs-se a analisar a aplicação das ferramentas de gestão da qualidade na educação superior, sob a perspectiva da promoção de processos de ensino-aprendizagem mais eficazes, inovadores e alinhados às exigências contemporâneas de formação acadêmica e social.

Com base na contextualização histórica da globalização e das políticas neoliberais, evidenciou-se como a educação passou a ser concebida também como produto de mercado, pressionando as instituições de ensino superior à busca por padrões de excelência e melhoria contínua.

Nesse contexto, identificou-se a necessidade de transposição, para o ambiente acadêmico, de instrumentos tradicionais de gestão da qualidade, originalmente concebidos para o setor industrial e de serviços.

O ciclo PDCA, consolidado por Walter Shewhart e W. Edwards Deming, mostrou-se como eixo estruturante da gestão por melhoria contínua, permitindo o planejamento, execução, verificação e aperfeiçoamento sistemáticos das práticas institucionais.

Em complemento, a análise de ferramentas como o histograma, o diagrama de Pareto, o diagrama de Ishikawa, o 5S, a folha de verificação, o diagrama de dispersão, o 5W2H, o mapa de fluxo de valor, o kaizen e o kanban evidenciou a riqueza metodológica disponível para o aprimoramento da gestão educacional.

Contudo, reconheceu-se que a aplicação dessas ferramentas no ensino superior enfrenta desafios relevantes.

Dentre eles, destacaram-se a resistência cultural dos docentes à gestão sistematizada, a ausência de formação específica em metodologias de qualidade, a fragmentação organizacional e a escassez de recursos em muitas instituições. Superar esses entraves requer investimentos contínuos em capacitação, inovação tecnológica, gestão integrada e transformação cultural institucional, pautada na valorização da qualidade como princípio estratégico e ético.

A análise crítica dos desafios foi acompanhada de uma reflexão sobre as perspectivas futuras. A crescente exigência de avaliações externas, a evolução tecnológica, a disseminação das metodologias ativas de aprendizagem e a mudança geracional dos quadros acadêmicos revelam um ambiente propício à consolidação da cultura de qualidade na educação superior. A

adoção consciente, crítica e contextualizada das ferramentas da qualidade desponta, assim, não apenas como estratégia de gestão, mas como imperativo para o cumprimento da missão formativa das instituições de ensino.

Com o intuito de ilustrar a viabilidade prática da aplicação dessas ferramentas, realizou-se uma experiência empírica junto a uma turma do curso de Direito, na disciplina de Direito Tributário. Mediante a aplicação do ciclo PDCA e de instrumentos complementares, como o histograma, o diagrama de Pareto, a folha de verificação e o 5W2H, buscou-se aprimorar o processo de ensino-aprendizagem, focando no aumento da participação discente e na melhoria da média de desempenho acadêmico.

A adoção de estratégias didáticas diversificadas, com atividades práticas, simulações e a implementação de canais sistemáticos de *feedback* mostraram-se altamente eficazes, promovendo ganhos significativos tanto em termos quantitativos quanto qualitativos.

Os resultados observados corroboraram a tese de que a gestão da qualidade é aplicável e eficaz no ambiente educacional, desde que adaptada de forma crítica às especificidades do processo de formação humana.

O sucesso da experiência prática revelou que o ciclo de melhoria contínua não apenas qualifica o processo educativo, mas também contribui para a motivação e o engajamento dos estudantes e docentes, fortalecendo o vínculo entre teoria e prática e promovendo uma formação mais integral.

Assim, reafirma-se que a construção de uma cultura institucional de qualidade requer mais do que a adoção pontual de ferramentas gerenciais: demanda compromisso ético com a missão educacional, participação ativa de todos os segmentos institucionais, gestão estratégica baseada em dados e processos, e abertura permanente à inovação pedagógica e administrativa. A qualidade na educação superior deve ser entendida como responsabilidade coletiva e como valor que orienta todas as dimensões da vida acadêmica.

Somente mediante o fortalecimento de uma cultura sólida de qualidade será possível às instituições de ensino superior responder adequadamente aos desafios do presente e do futuro, contribuindo de forma decisiva para a formação de cidadãos críticos, éticos e socialmente comprometidos, capazes de transformar a sociedade em que vivem.

Nesse sentido, o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras, ancoradas em processos contínuos de avaliação e melhoria, revela-se essencial para consolidar a educação superior como instrumento de transformação social e desenvolvimento sustentável. A formação de profissionais aptos a lidar com a complexidade do mundo contemporâneo exige ambientes de aprendizagem dinâmicos, colaborativos e sistematicamente orientados para a excelência.

Portanto, a gestão da qualidade educacional não se configura apenas como resposta às pressões do mercado, mas como expressão de um projeto educacional comprometido com a emancipação humana, a equidade e o progresso social. É nesse horizonte que as ferramentas de qualidade, adaptadas com criticidade e responsabilidade, encontram seu verdadeiro sentido, contribuindo para o fortalecimento de uma educação superior capaz de formar indivíduos autônomos, éticos e transformadores.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, David J. *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Sequim: Blue Hole Press, 2010.
- DEMING, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press, 1986.
- IMAI, Masaaki. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- INEP. *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES*. Brasília: INEP, 2015. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_superior/sinaes_volume_3_politica_institucional_de_integracao_e_de_avaliacao_do_egresso_para_melhoria_das_ies.pdf. Acesso em: 25 abr. 2025.
- ISHIKAWA, Kaoru. *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1985.
- JURAN, Joseph M. *Quality Control Handbook*. 4. ed. New York: McGraw-Hill, 1951.
- MONTGOMERY, Douglas C. *Introdução ao Controle Estatístico da Qualidade*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.
- MORAN, José Manuel. *A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá*. Campinas: Papirus, 2013.
- OSADA, Takashi. *The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment*. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1991.
- ROTHER, Mike; SHOOK, John. *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*. Brookline: Lean Enterprise Institute, 2003.
- TUBINO, Dalvio Ferrari. *Planejamento e Controle da Produção: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2007.

UNESCO. *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. Paris: UNESCO Publishing, 2021. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>. Acesso em: 25 abr. 2025.

European Association for Quality Assurance in Higher Education – ESG. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. 2015. Disponível em: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf. Acesso em: 25 abr. 2025.