

Avaliação apreciativa de um Núcleo de Prática Jurídica

APPRECIATIVE EVALUATION OF A LEGAL PRACTICE CENTER

Rezilda Rodrigues Oliveira¹ e Francinete Paula Alves Pereira²

Resumo

Este artigo busca fazer uma avaliação apreciativa do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife (NPJ/FDR). Conforme o paradigma apreciativo utilizado, o referencial conjuga teoria, método e ação de forma alinhada com o modelo de 5-D (*Definition/Discovery/Dream/Design/Destiny*). Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, descritiva e colaborativa, para a qual foram feitos levantamento documental, oficinas e entrevistas. Como resultado, obteve-se evidências acerca do que funciona bem no NPJ/FDR, identificando-se áreas que requerem ajustes, inovações e melhorias. A conclusão aponta para uma experiência de avaliação, que contempla aprendizagem dos participantes e autoconhecimento do que faz a instituição, por meio dos que nela atuam. Ao final, o estudo destaca o papel desempenhado pelo NPJ na formação jurídica do aluno, em associação com os pontos fortes do desenho funcional adotado, de modo a atender às necessidades daqueles que o procuram em busca da prestação dos serviços que lhe cabe prestar à sociedade.

Palavras-chave

Núcleo de Prática Jurídica; Faculdade de Direito do Recife; desenho institucional; avaliação apreciativa; pesquisa colaborativa.

Abstract

This article seeks to make an appreciative evaluation of the Recife Law School (LPC/RLS) Legal Practice Center. Following the appreciative paradigm, the framework combines theory, method, and action aligned with the 5-D model (Definition/Discovery/Dream/Design/Destiny). To this end, an exploratory, descriptive, and collaborative research was developed, held by documentary survey, workshops, and interviews. As a result, were identified the areas that work well in LPC/RLS, as well as the ones that also require adjustments, improvements, and innovations. The conclusion points to an evaluation experience, which combines the learning process and self-knowledge, in order to acknowledge the role of the institution, run by its participants. Finally, the study highlights the role played by LPC in students' legal education, associated to the strengths of functional design adopted, in order to meet the needs of those who come looking for the service that LPC provides.

Keywords

Legal Practice Center; Recife Law School; institutional design; appreciative evaluation; collaborative research.

Recebido: 14.10.2015
Aprovado: 05.05.2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-6172201721>

¹ Universidade Federal Rural de Pernambuco
Recife – PE – Brasil

² Universidade Federal de Pernambuco
Recife – PE – Brasil



INTRODUÇÃO

O artigo busca fazer uma avaliação apreciativa do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife, cuja atuação está centralizada no direcionamento, na orientação e no acompanhamento de estágios do curso de graduação em Direito da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Ligado ao Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), sua história remonta à tradicionalmente conhecida Faculdade de Direito do Recife (FDR), fundada em 1827 e respeitada por seu papel no fortalecimento e na propagação do direito nos cenários regional e nacional (BEVILAQUA, 2012).

À época, o ensino jurídico brasileiro era direcionado às aulas-conferência, sob forte influência da Universidade de Coimbra. Em sua evolução, as escolas de Direito se voltavam para o aprofundamento de conhecimentos sobre a lei, além de ser uma forma de inicialização para a política no período do Brasil Imperial. Com a República, ao longo dos primeiros anos, os cursos de Direito foram, paulatinamente, distanciando-se do núcleo político e se tornando mais técnicos, por meio de algumas reformas curriculares (FRAGALE FILHO, 2009). Inclusive, em 1930, houve a criação da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), que passaria a regular as atividades dos profissionais do Direito e a exercer forte influência sobre o ensino jurídico (BONELLI, 1999).

Nesse contexto, a primeira reforma educacional, a nível nacional, foi realizada pelo ministro da Educação e Saúde, Francisco Campos, no governo de Getúlio Vargas, de acordo com o Decreto n. 19.890, de 18 de abril de 1931. A Reforma Francisco Campos, como ficou conhecida, destaca a criação do Conselho Nacional de Educação (CNE), a organização do ensino secundário e comercial, bem como uma nova orientação para o ensino superior, direcionada para a pesquisa, a expansão da cultura e uma maior autonomia administrativa e pedagógica (MORAES et al., 2014).

Outro marco histórico no processo de formação jurídica vem ser a exigência posta pela Lei n. 4.215/1963, que estabeleceu a necessidade de estágio como regra para o ingresso nos quadros da OAB. Três décadas depois, o novo Estatuto da OAB (Lei n. 8.906/1994) promoveu novas alterações quanto ao exercício do estágio, somente permitindo ao estudante a prática das atividades privativas da advocacia em conjunto com os profissionais da área (MENEZES; MENEZES, 2013).

Uma outra modificação no ensino jurídico foi instituída com a introdução de uma visão mais técnica, salientando o manuseio da lei, por meio da Resolução n. 3/1972, do Conselho Federal de Educação (CFE), a qual iria produzir seus efeitos sobre o funcionamento do ensino jurídico brasileiro nos 20 anos seguintes (RODRIGUES, 2005).

Como explica Fragale Filho (2009), a referida Resolução introduziu a disciplina Prática Forense no currículo, sob a forma de estágio supervisionado. Entretanto, o autor sugere que não houve a adoção propriamente de práticas pedagógicas nas clínicas jurídicas, tendo se consolidado um modo alternativo para o ingresso na OAB, sem maiores laços com a realidade social. Ao mesmo tempo, não se estabeleceu o ensino jurídico de forma prática,

pois no formato acadêmico continuou predominando o das aulas expositivas, sem que houvesse mudanças que revolucionassem a metodologia adotada pelas instituições universitárias (MELO FILHO, 1993).

Porém, foi a conjuntura decorrente do processo de redemocratização pós-Constituição Federal de 1988 que aproximou o curso de Direito da nova realidade política brasileira, aproximação traduzida por uma postura mais condizente junto aos alunos, em termos de um enfoque mais humanístico e social. Ficava evidente que o currículo de 1972 não se mostrava capaz de atender às demandas decorrentes das mudanças sociais e políticas que estavam acontecendo no país, de sorte que o ensino jurídico precisava dar uma resposta satisfatória às inevitáveis pressões institucionais (FRAGALE FILHO, 2009; MORAES et al., 2014).

Ante tal cenário, a OAB desempenhou um papel preponderante no processo de mudança curricular ao propor novos temas e métodos de ensino aplicados à sala de aula e às atividades práticas do curso de Direito envolvendo situações concretas. Mais do que isto, em 1992, a entidade destacou-se por discutir a crise do ensino jurídico e por aconselhar que fosse feita uma reavaliação da função social do advogado e de seu papel como cidadão (MARTÍNEZ, 2006). A proposta de reforma curricular sofreu também o impacto da Lei n. 9.394/1996 (Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional), mais conhecida como LDB, com seu indicativo de que a educação escolar deveria vincular-se ao mundo do trabalho e à prática. Pode-se dizer que havia um clamor por novas regulamentações para todos os cursos de nível superior, que também atingiram os cursos jurídicos (FRAGALE FILHO, 2009; KRÜGER, 2010).

Nessa perspectiva, a Portaria n. 1.886/1994, do Ministério da Educação e Cultura (MEC), para o curso de Direito, fixou as diretrizes curriculares e o conteúdo mínimo do curso jurídico, uniformizando os currículos, além de, entre outras ações, tornar obrigatória a implantação e instalação de um Núcleo de Prática Jurídica (NPJ) nas instituições de ensino, com o objetivo de contribuir para o alcance de uma mudança cultural alinhada à transformação das clínicas legais, cuja atuação seria redirecionada da lógica assistencialista de apoio judiciário para uma prática mais ampla de assessoria jurídica (FRAGALE FILHO, 2009). A referida Portaria elegeu o estágio como elemento central da atuação do NPJ, exigindo a destinação de instalações apropriadas para treinamento e integração com a realização de atividades profissionais, em todos os cursos de graduação em Direito (BRASIL, 1994a).

Como defende Sousa Júnior (2006), a formação dos estudantes de Direito, em função deste novo paradigma curricular, passou a visar não apenas o conhecimento cognitivo, mas também a proporcionar o crescimento pessoal e profissional do aluno. Isto seria determinante para que houvesse a presença direta e participativa do aluno no processo de formação, pressupondo-se a aplicação de conhecimentos teóricos em casos reais e a sua interação direta com demandas e transformações sociais (BRASIL, 1994a).

Com efeito, os novos ares ensejavam o compromisso identificado com a defesa dos direitos fundamentais e da cidadania, até por conta do reforço da Lei n. 11.788/2008, a qual permitiria evidenciar a importância que o estágio exerce na formação do aluno: no seu artigo 2º, parágrafo 2º, é referido que “o estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho” (BRASIL, 2008).

Este retrospecto constitui fator relevante para situar o curso de Direito da UFPE em tal contexto, sobretudo a partir da reforma promovida pela Resolução n. 3/1972, do CFE, que foi responsável, igualmente, pela introdução da disciplina Prática Forense na Clínica Jurídica do Curso de Direito da instituição. Note-se que esta atividade de ensino era realizada sem que houvesse espaço físico específico, aliada ao fato de o estágio não possuir caráter obrigatório no currículo do estudante.

É lícito dizer, portanto, que isto somente veio a acontecer com a já referida Portaria n. 1.886/1994, do MEC, por meio da qual a UFPE instituiu o seu próprio Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife, doravante NPJ/FDR, regulamentado em 1999, com o propósito de fazer valer a prática real e simulada do exercício da advocacia. Ao NPJ/FDR foi atribuída competência para prestar serviços e assistência jurídica por parte dos alunos, que passaram a integralizar a carga horária e contar com a presença do Poder Judiciário nas dependências da instituição, através da instalação de unidades jurisdicionais (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 1999). Inclusive, com a OAB também foi firmado convênio e se instituiu na UFPE o estágio profissional da advocacia, de que trata a Lei n. 8.906/1994 (BRASIL, 1994b).

Além disso, o eixo de formação dos discentes foi fortalecido com a colaboração de outros dois órgãos públicos conveniados com a UFPE e o NPJ/FDR, dedicados à assistência judiciária individual e comunitária: a) a Defensoria Pública do Estado de Pernambuco – Núcleo Boa Vista (Recife), desde o ano de 2002; e b) o Posto Avançado da Justiça Federal de Pernambuco, desde 2006, visando atender a pessoas de baixo poder aquisitivo (PERNAMBUCO, 2014; BRASIL, 2014).

Em 2013, o NPJ/FDR também passou a contar com o apoio de uma Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem (CCMA), a qual se utiliza do sistema operacional do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), mediante convênio firmado com a UFPE. A CCMA funciona atendendo a um contingente de pessoas físicas que procuram os serviços dessa Câmara ou a elas são encaminhadas pelo TJPE (PERNAMBUCO, 2013).

Ao todo, no ano de 2016, os atendimentos realizados pelo NPJ/FDR chegaram a 175 pessoas por mês, a maioria oriunda da Região Metropolitana do Recife. Deste público, cerca de 66% é do sexo feminino, com destaque para a faixa etária de 21 a 40 anos (60%), seguida pela faixa etária de 41 a 60 anos (40%). É importante ressaltar que as principais demandas que nele se apresentam recaem nas seguintes ações: alvará judicial, concessão de benefícios previdenciários, divórcio consensual, guarda e regulamentação de visitas, abertura de inventários e concessão de pensões alimentícias, dentre outras.

Os dados foram levantados junto aos arquivos do NPJ/FDR, no qual circulam pelo menos 400 alunos por semestre, matriculados nas disciplinas do eixo prático,¹ às quais se vinculam pelo menos 25% dos discentes que realizam o estágio curricular nas instituições conveniadas e instaladas no NPJ/FDR.

Entende-se que isto tem estreita ligação do NPJ/FDR com sua missão de propiciar a formação de estudantes de Direito que saibam lidar com a tensão decorrente dos óbices gerados pelas disparidades existentes entre os que dispõem de recursos econômicos que os habilitam a contar com o apoio jurídico em prol de suas causas e aqueles que são desfavorecidos e enfrentam grandes dificuldades de acesso à justiça (ECONOMIDES, 1999). Não por acaso, em termos empíricos, a análise do projeto pedagógico da graduação em Direito da UFPE² denota que, além do domínio dos conhecimentos técnicos, busca-se promover a capacidade de reflexão e crítica dos conteúdos, a efetiva participação na sociedade para a construção do mote fundamental da justiça, a diminuição das desigualdades e o respeito aos valores dos direitos humanos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2014).

Ante esse quadro de referência pode-se dizer que a atuação do NPJ/FDR se alinha com a tendência internacional, que recomenda a formação de um estudante de Direito crítico e reflexivo, que seja capaz de pensar, agir e conduzir-se como um profissional tecnicamente preparado para enfrentar diferentes situações que requerem do cidadão ter acesso à justiça e exercer seus direitos quando mais necessitam (RHODE, 2004).

Este é o pano de fundo que remete à avaliação apreciativa do NPJ/FDR, cuja abordagem começa pelo reconhecimento de que se trata do estudo de um tema ainda inovador no Brasil, em especial se for considerado o campo do ensino jurídico. No exterior, pode-se citar a experiência realizada pelo *Institute for Law Teaching and Learning*, que utilizou este modelo de avaliação organizacional com base na Investigação Apreciativa (IA) e proporcionou aos professores dos cursos de Direitos associados a essa instituição norte-americana a oportunidade de identificar, compartilhar e capturar as melhores práticas de ensino (RANDON, 2010). Por outro lado, na literatura, a visão apreciativa também foi encontrada em estudos

...

1 De acordo com a Portaria n. 1.886, de 30 de dezembro de 1994, e a Resolução n. 02/1999 – CD/FDR, as disciplinas do eixo de práticas do curso de Direito são as seguintes: Simulação, Prática Jurídica (Estágio Supervisionado) e Conciliação, Mediação e Arbitragem, ministradas sob responsabilidade do NPJ/FDR, correspondentes a 300h/aulas, ao todo (BRASIL, 1994; UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 1999).

2 O curso de Direito da UFPE obedece às recomendações da LDB, da proposta de Projeto Político Pedagógico Institucional (PPPI), de julho de 2007 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2007) e das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito (Resolução CNE/CES n. 9, de 29 de setembro de 2004) (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2014a).

que se dedicam à análise da eficácia de práticas adotadas no âmbito da justiça restaurativa, como constatado por Murray (2012).

A IA pode ser utilizada como um guia orientador das boas práticas existentes em uma organização (VAN DE WETERING, 2010). Em particular, tem se disseminado no campo do ensino e da educação superior (ALLEN, 2013). No caso da educação médica, a IA foi recentemente aplicada em um estudo voltado para o desenvolvimento do currículo de um curso de Medicina e de seu corpo docente, junto com o apoio aos alunos através de aconselhamento acadêmico e *mentoring* (SANDARS; MURDOCH-EATON, 2016).

Por sua vez, o trabalho de Leering (2014) discorre sobre os aspectos positivos da capacidade de reflexão a ser disseminada em uma escola de Direito canadense responsável pelo desenvolvimento desta competência profissional essencial, com destaque para as práticas promissoras por ela identificadas em sua pesquisa.

O que há de comum no referencial apreciativo ora descrito reside no foco dado à abordagem positiva dos trabalhos, baseada nos pontos fortes, em contraposição à abordagem que enfatiza o déficit ou o elo fraco de um sistema (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). O ponto de partida deste artigo repousa neste paradigma, coerente com a tendência de se criar ambientes de aprendizagem mais produtivos e de revitalizar visões e missões das instituições (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003). Procura-se realçar mais o que está dando certo na atuação da organização (HAMMOND, 1998) e menos o que se refere a seus aspectos críticos ou problemáticos de seu funcionamento, como preconiza a visão tradicional.

Posto desta maneira, o estudo foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória, descritiva e colaborativa aplicada à avaliação apreciativa desenvolvida do NPJ/FDR. A análise conjuga dois verbos (apreciar e investigar): a) apreciar: reconhecer o melhor nas pessoas ou no mundo à nossa volta; e b) investigar: ato de exploração e descoberta (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). A consecução do trabalho começa por expor o referencial teórico que dá sustentação à metodologia adotada, a qual se segue a exposição dos resultados obtidos e a conclusão a que se chegou neste artigo.

I REFERENCIAL

O referencial teórico do artigo é marcado pela interdisciplinaridade que cerca a temática, cuja discussão requer a compreensão do papel desempenhado por um órgão que faz parte da estrutura de uma universidade pública e os preceitos ligados à sua missão. Por outro lado, a opção pela avaliação apreciativa explica o porquê de a abordagem ser circular e reflexiva, considerando-se que os avanços acontecem na medida em que se conhece melhor o contexto no qual se está trabalhando (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010). Sendo assim, explicita-se que estas são as bases que conformam o quadro de referência da temática explorada neste artigo, como exposto a seguir.

1.1 AVALIAÇÃO APRECIATIVA: PROPÓSITO, CONTEXTO E MÉTODO

Na literatura, avaliar implica julgar valores e qualidades, ao lado de posicionamentos voltados para uma tomada de decisão (aceitação ou transformação). Em geral, o homem busca obter resultados, construir o seu universo, construir a si mesmo (LUCKESI, 2006). Deve-se chamar a atenção para o fato de que o propósito da avaliação nem sempre consistiu em medir e quantificar, embora tenha sido praticado dessa forma, por muito tempo. Em sua evolução, o ato de avaliar tornou-se cada vez mais complexo e adquiriu novos significados, tais como: um modo de julgar, de interpretar, de analisar, de atribuir valor ou de apreciar.

Assim, a avaliação propagou-se pelas mais diversas áreas de atuação profissional, de sorte que, por ser um processo dinâmico, passou por transformações e se aprimorou na procura constante por resultados eficazes e eficientes (FERREIRA, 1975; HAYDT, 1997).

No caso das universidades, a avaliação tem sido vista como um instrumento necessário para promover a qualificação institucional e contribuir para a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão (PEREIRA et al., 2006). Certamente, esse processo atinge a todos que delas fazem parte, assim como faz repensar a função social e científica da universidade, desde o seu projeto político-pedagógico até aos requerimentos da realidade socioeconômica que a cerca (ANTONELLO; DUTRA, 2005).

Neste contexto, tem-se o quadro de referência aqui utilizado, no qual se começa por fazer uma retrospectiva do tema da avaliação, conforme Dinesen (2009), para quem a avaliação apreciativa corresponde à quarta geração de estudos sobre o assunto. A discussão data dos anos 1960, sendo que as três primeiras gerações enfocavam a medição, a descrição e o julgamento respectivamente (GUBA; LINCOLN, 1989). Para os efeitos deste trabalho, então, a quarta geração é a que mais interessa, pois fornece a base epistemológica da avaliação apreciativa, definida por sua natureza construtivista e qualitativa (DINESEN, 2009).

Em Gadotti (1995), a avaliação recebe a contribuição de diferentes ciências e pode ser aplicada a qualquer prática e diversas atividades profissionais, bem como a uma empresa, a um programa, a uma política. O domínio desses pressupostos é necessário para que se avance rumo à avaliação apreciativa adotada no estudo do NPJ/FDR. Sob esse prisma, não é demais reforçar o intuito de revelar e valorizar o que é certo e correto ou descartar o que não é (VAN DE WETERING, 2010; CLEGG; LANG; FIEBRICH, 2011).

A estratégia epistemológica, de natureza apreciativa, parte da postura de avaliação algo a ser valorizado, a qual conduz o foco para o que, de algum modo, dá certo naquilo que as pessoas fazem juntas. Para este fim, avaliar denota verificar o mérito, o valor ou o sentido de algo (SCRIVEN, 1982; CHELIMSKY, 1997).

Tomando partido da IA, ao invés de simplesmente se buscar possíveis causas e soluções para os problemas, o intuito passa a ser o de identificar as boas práticas e os recursos necessários para que elas aconteçam com mais frequência (KELLY, 2010). A este respeito, Van de Wetering (2010) estabelece as diferenças entre a avaliação tradicional e a avaliação apreciativa, como visto no Quadro 1.

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE A VISÃO TRADICIONAL DA AVALIAÇÃO E A DA AVALIAÇÃO APRECIATIVA

AVALIAÇÃO TRADICIONAL E SEUS FOCOS DE INTERESSE	AVALIAÇÃO APRECIATIVA E SEUS FOCOS DE INTERESSE
PROCEDIMENTOS E NORMAS	MELHORAMENTOS E INOVAÇÕES
IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E DIFICULDADES ENCONTRADAS NO FUNCIONAMENTO ORGANIZACIONAL	IDENTIFICAÇÃO DO QUE FUNCIONA BEM (BOAS PRÁTICAS)
ESTILO AUTORITÁRIO DE TRABALHO	ESTILO PARTICIPATIVO DE TRABALHO
VALORIZAÇÃO DOS MOMENTOS CRÍTICOS E DOS INCIDENTES	VALORIZAÇÃO DOS MOMENTOS EXITOSOS E DAS EXPERIÊNCIAS POSITIVAS

Fonte: adaptado de Van de Wetering (2010).

Dinesen (2009) traz outro fator a ser contemplado na análise: o fato de que uma das importantes atribuições da avaliação consiste em também desenvolver a prática e a qualidade, não se restringindo apenas ao que se entende por medição. Como justifica a autora, quando se quer exclusivamente medir, as respostas são quantitativas. Convém dizer que isto, embora seja necessário, ainda não é suficiente.

Se for desejado ir além desse patamar, pode-se pensar na função intrínseca da avaliação, sob o ângulo que incorpora o ponto de vista dos interessados acerca do fenômeno focalizado, seja ele ligado à aprendizagem, ao ensino ou ao desempenho de um programa ou sistema (FIRME, 2009). Neste sentido, o olhar apreciativo “não elimina a percepção dos aspectos negativos, apenas ressalta os positivos, para fortalecer a capacidade de admitir falhas e a iniciativa de resolvê-las” (FIRME, 2009, p. 47).

Quatro princípios delineados por Cooperrider e Srivastva (2009) são sugestivos do que fundamenta a avaliação de um sistema organizacional: a abordagem deve começar pela valorização, deve ser posta em prática de forma colaborativa, deve ser provocativa e deve ser aplicável. O uso de procedimentos participativos e inclusivos, bem como de incentivos para aumentar a capacidade de aprendizagem e de mudança dentro de organizações e comunidades, também faz parte do processo de avaliação (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003).

Nesse contexto, verifica-se que, enquanto nas avaliações tradicionais o avaliador se destaca pela captação, realização e análise dos resultados, na avaliação apreciativa, os participantes do processo são envolvidos no ciclo da avaliação, a fim de descobrir o que funciona

bem, assim como para analisar as prováveis causas e soluções do que se pode fazer para melhorar. Dessa maneira, o processo apreciativo aponta o que foi bem-sucedido em qualquer estudo, projeto, programa ou atividade da organização, objetivando, principalmente, a busca de boas práticas. Para Ojha (2010), o método oferece excelente potencial de envolver as pessoas na avaliação participativa para contínua melhoria e, mais importante, para uma implementação mais sustentável das mudanças.

À luz desse quadro de referência, a próxima seção trata da metodologia adotada no estudo de caso do NPJ/FDR.

2 METODOLOGIA: NATUREZA E ESTRATÉGIA DE UMA PESQUISA COLABORATIVA

Na elaboração do trabalho do NPJ/FDR, deve-se assinalar que a opção pelo estudo de caso mostrou-se adequada à pesquisa avaliativa, pois, dentre outros motivos, favoreceu o estabelecimento de vínculos causais em uma situação da vida real, além de permitir a obtenção de dados em um contexto de aprofundamento do fenômeno focalizado (YIN, 2005).

O esquema de avaliação apreciativa do NPJ/FDR foi elaborado com base no modelo de 5-D (em inglês-português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Planejamento, 5-D *Destiny*/Destino), que pode ser visualizado na Figura 1. O processo começa pela definição do que será feito no trabalho, de acordo com protocolo da pesquisa, avança pela descoberta acerca dos pontos fortes do sistema organizacional, envereda pela visualização das possibilidades de futuro, seguida pela formulação de proposições provocativas e busca de sustentabilidade dos planos traçados para colocá-las em prática, junto com apoios e recursos a serem mobilizados para a sustentabilidade do que irá ser (BUSHE; KASSAM, 2005; COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

FIGURA 1 – MODELO DE 5-D APLICADO AO ESTUDO DO NPJ/FDR



Fonte: adaptado de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009).

Os autores entendem que o modelo de 5-D é compreensivo, composto por fases que se conectam, embora sem linearidade, tendo ao centro um tópico afirmativo, que representa o eixo do processo da avaliação apreciativa, em torno dele giram as ações projetadas no protocolo de pesquisa, direcionadas ao que se pretende estudar (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009). Às vezes, torna-se necessário adotar prioridades, estratégias de mediação de conflitos, replanejar ações e construir consenso (MacCOY, 2014), considerando que, geralmente, isto implica em superar o desafio ao *status quo* estabelecido.

No estudo do NPJ/FDR, o modelo de 5-D foi aplicado de forma conjunta: reuniu pesquisadores e pessoal envolvido seguindo o formato de pesquisa colaborativa (OKADA, 2009; CORNWALL; JEWKES, 1995). Neste particular, Cooperrider e Srivastva (2009) sugerem que se junte teoria, método e ação formando um todo que se integra simultaneamente, tanto à coleta como à análise dos dados obtidos por diferentes meios, como ocorreu neste caso: a) consulta a documentos referentes à dinâmica funcional do NPJ/FDR;

b) formação de um grupo colaborativo para participar das oficinas do ciclo de 5-D; e c) realização de entrevistas apreciativas.

Um roteiro (não estruturado) de perguntas apreciativas foi adotado para as oficinas e para as entrevistas (gravadas e transcritas), junto com anotações de campo e registros dos eventos da pesquisa. É interessante assinalar que, sob o ângulo ontológico, não existe uma única verdade interpretativa, posto que este tipo de avaliação se apoia em diferentes pontos de vista para se entender o fenômeno, erigido por meio de distintos processos de observação, conhecimento, opiniões, interpretações e experiências de pessoas (HENNING; VAN RESBURG; SMIT, 2004).

Os dados podem refletir atitudes, percepções e significados encontrados nas observações, entrevistas, histórias, conversas positivas e desejos externados pelos participantes. Note-se que, na IA, por essência alinhada ao construtivismo, não se busca um método perfeito e acabado para dar sentido aos dados levantados, o que encoraja fazer adaptações e interpretações que digam respeito às peculiaridades do estudo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Para sistematizar o material obtido, entendeu-se que cada “D” poderia ser considerado uma categoria temática de análise, cada qual com conteúdos associados ao significado que lhes é intrínseco, de acordo com o ciclo apreciativo aplicado ao caso do NPD/FDR. Neste particular, sabe-se que, como explicam Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 132),

[...] os dados podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais. A busca por um método perfeito para extrair sentido dos dados não é importante. Não existe uma única forma correta de analisar os dados.

Assim sendo, respeitando-se o formato dado aos achados, estes foram compartilhados e validados junto com os participantes da pesquisa, que puderam aprender sobre si e seu trabalho. Essa forma epistemológica e reflexiva contribuiu para que a metodologia proposta fosse bem-sucedida e implementada contando com o pessoal envolvido, inclusive os oriundos de órgãos externos que estão instalados na estrutura física do NPJ/FDR em decorrência de convênios firmados entre estes e a UFPE, como já mencionado na Introdução deste artigo.

Ressalta-se que foi considerado relevante pensar como fundamental a relação do NPJ/FDR com a sociedade, posto que pesa em seu papel a retribuição do curso de Direito à comunidade que o cerca, para atender as suas necessidades legais básicas, sem esquecer o quanto as práticas jurídicas enriquecem a formação humana e social, essenciais para o aluno.

Bloom et al. (2013) recomendam que se deve dar atenção ao plano institucional, sob o argumento de que é importante para os indivíduos se situarem no melhor do contexto organizacional, até mesmo para que possam se sentir orgulhosos de sua ligação profissional. Para os autores, em ambientes educacionais, é importante ter em mente como saber modelar

e enfatizar o reconhecimento dos pontos fortes de indivíduos e grupos na organização. Essa abordagem também pode contribuir para melhorar as interações do pessoal acadêmico com estudantes e outros interessados em um estudo como o que se realizou junto ao NPJ/FDR, cujos resultados são objeto da próxima seção.

3 DISCUSSÃO E RESULTADOS: APLICAÇÃO DO MODELO DE 5-D NO NPJ/FDR

O modelo de 5-D serviu para que se criasse um passo a passo referente a cada um dos “D”, constituindo este o caminho percorrido, de modo coordenado e interdependente, sem rigidez quanto ao seu cumprimento na íntegra, pois logo se percebeu que ajustes poderiam ser feitos no próprio momento de sua aplicação.

3.1 DEFINIÇÃO (1-D): PROTOCOLO DE PESQUISA E ESCOLHA DO TÓPICO AFIRMATIVO

A primeira etapa do ciclo de 5-D é denominada Definição (1-D) e representa o início da pesquisa. O seu teor foi bem recebido pela direção do órgão, que apoiou a constituição do grupo colaborativo, formado por sete participantes, assinalados no Quadro 2, conforme seu vínculo institucional junto ao NPJ/FDR e a indicação sobre a melhor razão para que cada um viesse a dele fazer parte (o compromisso de preservar a identidade de cada um foi firmado).

QUADRO 2 – GRUPO FORMADO PARA A PESQUISA COLABORATIVA

POSIÇÃO	ÁREA ORGANIZACIONAL	MELHOR RAZÃO PARA O CONVITE DE INGRESSO NA EQUIPE
TÉCNICO JUDICIÁRIO	JUSTIÇA FEDERAL	RESPONSÁVEL PELO POSTO AVANÇADO DA JUSTIÇA FEDERAL – SETOR DE ATERMAÇÃO DO JUIZADO ESPECIAL, NO NPJ. EGRESSO DO CURSO DE DIREITO.
DISCENTE	-	CURSA ATUALMENTE AS DISCIPLINAS PRÁTICA JUDICIÁRIA E CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM. JÁ CURSOU A DISCIPLINA SIMULAÇÃO.
DISCENTE	-	CURSA A DISCIPLINA PRÁTICA JUDICIÁRIA. JÁ CURSOU AS DISCIPLINAS SIMULAÇÃO E CONCILIAÇÃO, MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM.

TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO	NPJ/FDR	TRABALHA NO NPJ DESDE 2001.
TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO	NPJ/FDR	TRABALHA NO NPJ DESDE 2003.
TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO	NPJ/FDR	TRABALHA NO NPJ DESDE 2014.
TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO	NPJ/FDR	TRABALHA NO NPJ DESDE 2000 E É RESPONSÁVEL PELA CONDUÇÃO DA PESQUISA.

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Com este grupo colaborativo se estabeleceu o protocolo do trabalho, que incluiu a apresentação do enfoque teórico e empírico do modelo de 5-D e dos objetivos da avaliação apreciativa e suas particularidades. Quatro encontros foram realizados nos meses de abril, maio e junho de 2015, e no primeiro deles, após discussão sobre o assunto, teve lugar a escolha do tópico afirmativo que se tornou o eixo central da pesquisa: “O NPJ como facilitador na formação prática dos discentes do Curso de Direito da FDR, promovendo o ensino, a pesquisa e a extensão”. Assim sendo, o ciclo prosseguiu rumo ao 2-D.

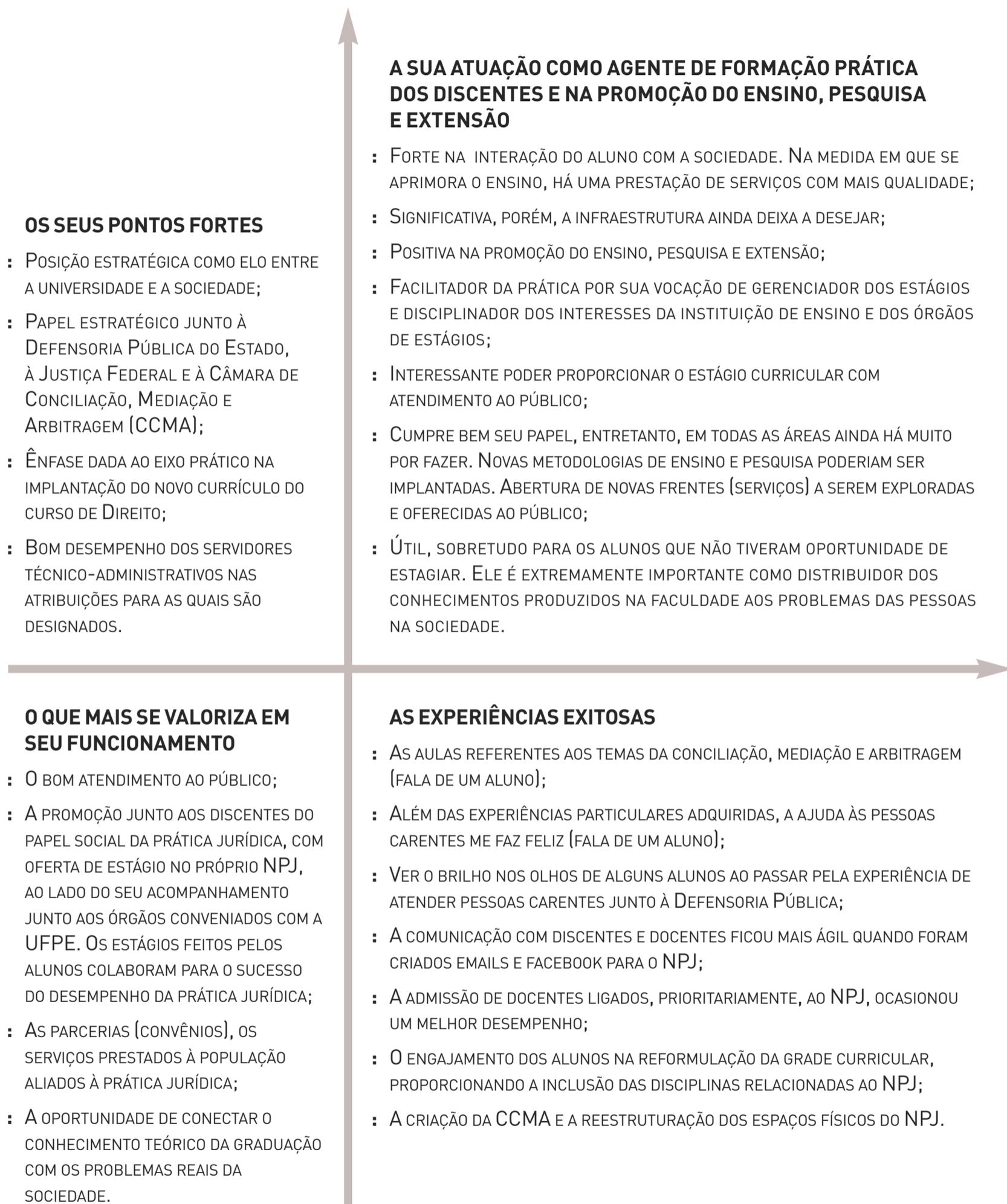
3.2 DESCOBERTA (2-D): O QUE HÁ DE MELHOR NO NPJ/FDR

A etapa do 2-D, ou seja, a busca do que há de melhor, começou com a realização de uma oficina apreciativa, na qual os participantes foram convidados a refletir sobre: a) si mesmos e seu desempenho, voltado para a obtenção de bons resultados; b) os pontos fortes a serem destacados; c) as experiências exitosas e impressões que ficaram marcadas nas memórias dos envolvidos; e d) o papel que desempenha o NPJ/FDR no contexto da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Para melhor situar a discussão, um dos membros do grupo apontou como exemplo a posição do NPJ/FDR na articulação da universidade com a sociedade, tendo se observado que sua própria ação institucional se estabelece em conjunto com parceiros vitais para o cumprimento da missão que lhe é confiada. A inserção do NPJ/FDR e a do próprio curso de Direito na ambiência social também foi debatida, ante a força que exerce na formação acadêmica e profissional dos estudantes de Direito, ao compor o eixo das disciplinas práticas, previstas na Portaria n. 1.886/1994.

Conforme orientação adotada pelo próprio grupo, a etapa do 2-D atribuiu mais relevância à análise da atuação do NPJ/FDR como agente de formação prática dos discentes e na promoção do ensino, pesquisa e extensão, sendo este o ápice da descoberta (2-D). Consequentemente, foi dada maior atenção e espaço a este conteúdo, em face das respostas do grupo ao questionamento sobre o que há de melhor no NPJ/FDR. Os resultados foram alinhados tomando como base as quatro perspectivas eleitas pelos participantes no decorrer desse processo, as quais devem ser vistas de forma integrada, como disposto nos quadrantes da Figura 2, em que se procura expressar uma forma de articulação simbiótica entre os assuntos debatidos pelo grupo colaborativo e que revelam a convergência das respostas com o tópico afirmativo da pesquisa.

FIGURA 2 – O QUE HÁ DE MELHOR NO NPJ/FDR EM QUATRO PERSPECTIVAS INTEGRADAS



Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Não obstante os aspectos positivos abordados, houve uma preocupação objetiva com a introdução de melhorias na infraestrutura física e as frentes que o NPJ/FDR deve abrir para explorar o potencial existente, bem como com os métodos de trabalho que podem ser utilizados em prol tanto do ensino como da pesquisa. Sempre pensando naquilo que pode ser revertido para a sociedade.

Semelhante senso crítico foi utilizado para fazer uma conexão com as experiências exitosas vivenciadas no cotidiano e que formam a trajetória NPJ/FDR, constituída pela simplicidade que cerca as pequenas coisas, que têm valor porque foram consideradas como elemento básico da motivação dos participantes do trabalho lá realizado. A etapa do 2-D teve também um momento de descontração, influenciado pelos sentimentos e emoções aflorados ao serem lembrados fatos, eventos e situações prazerosas na realização de atividades desenvolvidas pelos que fazem parte do NPJ/FDR.

Essas questões ensejaram o exercício de olhar para dentro e para fora do NPJ/FDR, trazendo à tona os componentes que contribuem para a obtenção de seus resultados. A visão do NPJ/FDR como um agente capaz de se destacar perante o público que atende e de com ele interagir foi constantemente ressaltada. Sendo assim, esforços devem ser envidados para se incentivar o trabalho que o NPJ/FDR realiza perante a sociedade.

A coleta de dados no âmbito do 2-D contou, ainda, com nove entrevistas que foram realizadas com quatro ex-coordenadores que passaram pelo NPJ/FDR e o que atualmente estão na sua coordenação,³ duas servidoras que hoje são ex-integrantes⁴ do NPJ/FDR, além do representante da Justiça Federal (que também participou das oficinas) e do representante da Defensoria Pública Estadual. Para tanto, foi elaborado um roteiro bem próximo ao que foi utilizado na oficina realizada com o grupo colaborativo, tendo as perguntas sido gravadas e validadas pelos entrevistados, que foram identificados por códigos alfanuméricos.

A cada entrevistado foi solicitado fazer uma apreciação das questões que giram em torno do tópico afirmativo da pesquisa. Como critério para a tabulação dos dados, escolheu-se as três principais respostas dadas ao que foi destacado como de maior valor atribuído ao que há de melhor no funcionamento do NPJ/FDR.

De acordo com a frequência obtida nas respostas, chegou-se ao seguinte resultado, pela ordem: a) as oportunidades de crescimento profissional e aprendizado oferecidas aos alunos; b) o empenho e o interesse demonstrados pelos servidores técnico-administrativos;

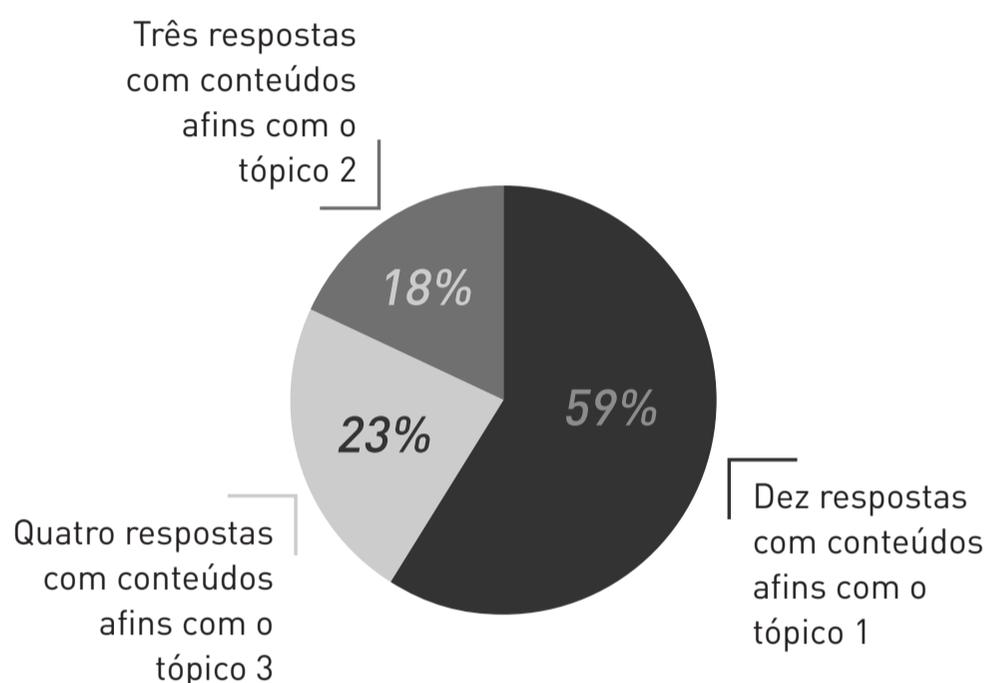
...

3 O coordenador 1 atuou de janeiro de 2000 a fevereiro de 2001; o coordenador 2, de março de 2001 a julho de 2003; o coordenador 3, de setembro de 2004 a fevereiro de 2009; o coordenador 4, de março de 2009 a agosto de 2014 e o coordenador 5 atua desde setembro de 2014. No período de agosto de 2003 a agosto de 2004, o NPJ foi coordenado por uma docente que já se aposentou da UFPE.

4 Participantes da implantação do NPJ, em 2000, que depois foram remanejados para outros setores da FDR.

e c) a dedicação e o compromisso do corpo docente. Para a apresentação de tais achados foi elaborado o Gráfico 1, de modo a dar maior visibilidade aos três tópicos que mereceram o destaque dos entrevistados.

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS TRÊS PRINCIPAIS RESPOSTAS DADAS SOBRE O QUE CADA ENTREVISTADO MAIS VALORIZAVA NO FUNCIONAMENTO DO NPJ/FDR



TÓPICO 1 - Maiores oportunidades de crescimento profissional e aprendizado oferecidas aos alunos

TÓPICO 2 - Empenho e interesse demonstrados pelos servidores técnico-administrativos

TÓPICO 3 - Dedicção e compromisso do corpo docente

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Por ser oportuno, cabe ainda dizer que um assunto foi comum na visão dos entrevistados: o reconhecimento de que no NPJ/FDR se procura, com bastante intensidade, promover o cultivo de uma cultura de paz, no preparo dos discentes para lidar com conflitos entre as pessoas e o foco em sua resolução, a partir dos meios extrajudiciais (conciliação, arbitragem e mediação), em um contexto de aumento da violência, como acontece na atualidade.

Outro ponto a ser salientado na fala dos entrevistados diz respeito ao peso dado ao espírito de harmonia e dedicação dos servidores técnico-administrativos que existe no dia a dia do funcionamento do NPJ/FDR. Não menos importante também foi a referência de que se deve buscar obter maior compromisso por parte do corpo docente, para além da carga horária das disciplinas, com seu envolvimento em projetos do NPJ/FDR, tema este que explica a proposição de, futuramente, ser criado um quadro exclusivo de professores para dar maior sustentabilidade ao seu funcionamento, afora a questão motivacional que isto encerra.

Para isto, foi sugerido incentivar a admissão de docentes-orientadores com disponibilidade para a prática advocatícia e maior dedicação ao NPJ/FDR, paralelamente ao aprimoramento das metodologias e didáticas de ensino, pesquisa e extensão.

Da mesma forma que ocorreu com o grupo colaborativo, solicitou-se aos entrevistados pensar em uma linha do tempo que envolvesse o passado e o presente de cada um em sua relação com o NPJ/FDR, a fim de refletir sobre a experiência vivenciada pelos coordenadores.

O testemunho do primeiro coordenador discorre sobre como foi gratificante seu trabalho na implantação do NPJ/FDR:

Participar da implantação do NPJ foi muito gratificante, uma experiência esplêndida. A implantação se deu em cumprimento da lei que alterou o currículo escolar para o curso de Direito, exigindo que as escolas implantassem o NPJ, no sentido de propiciar aos alunos um curso não só de conhecimento teórico, mas prático do ensino do Direito. Ao mesmo tempo, privilegiou o acesso do aluno, aproximando-o da sociedade carente. A prática gratuita modificou a visão do curso de Direito, bem como o ensino de disciplinas voltadas a dirimir conflitos, de modo extrajudiciais pela Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem (Coordenador F1).

Outro adjetivo empregado pelos coordenadores para definir suas experiências foi o termo “enriquecedoras”, em associação às conquistas gradualmente alcançadas na formação de competências do ensino/extensão ministrados no NPJ/FDR. Tomou-se como exemplo o fato de os alunos passarem a ter acesso “a um estágio qualitativo e contato direto com as demandas sociais, em particular nas áreas do Direito de Família” (Coordenador F1).

Entretanto, não foi esquecida a fase de superação de desafios, tais como “a falta de recursos e a ausência de apoio do campus para a implantação da estrutura ideal para o desenvolvimento das práticas simuladas e/ou reais” (Coordenador F2). Um dos relatos descreve a luta do coordenador para vencer o patamar inicial vivido pelo NPJ/FDR há mais de uma década atrás:

Fui coordenador do NPJ/FDR no período de setembro/2004 a fevereiro/2009. Na ocasião, vivia solicitando professores exclusivos para as disciplinas oferecidas no Núcleo. Havia a disciplina denominada indevidamente por Simulação (aulas teóricas de prática processual civil, penal e trabalhista), Prática Judiciária e Arbitragem. Nas duas primeiras, os alunos não aprendiam o

suficiente. Reclamavam constantemente da operacionalização inadequada, além da ausência dos professores. Na prática judiciária, procurava supervisionar a atuação dos alunos, junto à Defensoria Pública, nos polos da Região Metropolitana do Recife e no prédio do próprio Núcleo. Neste ambiente, os alunos recebiam a comunidade e preparavam a Petição Inicial pertinente ao caso apresentado. Daí, repassavam para os defensores públicos, os quais analisavam o texto e, em seguida, cancelavam ou orientavam a uma nova redação. Com o texto final, os defensores assinavam e levavam a referida petição para ser distribuída no fórum. Isso me angustiava muito, pois os alunos ficavam restritos a reproduzir a petição inicial e não havia espaço para eles distribuírem a peça no fórum, bem como acompanhar o caso (Coordenador F2).

O contraponto se institui com o balanço das atividades feitas pelo atual coordenador do NPJ/FDR, que avalia de forma positiva, mas também crítica, as realizações alcançadas ao longo de sua trajetória histórica:

Tivemos a oportunidade de aperfeiçoar o funcionamento do NPJ/FDR e de implementar algumas novidades importantes, como: 1) o NUCMA – Núcleo de Conciliação, Mediação e Arbitragem; 2) as alterações na grade curricular (com a criação de três disciplinas separadas para Prática Civil, Penal e Trabalhista); o incremento da carga horária de Prática Civil para 60h, ao lado da inclusão dessas disciplinas na grade no mesmo horário em que o aluno estuda; 3) a reestruturação do espaço físico do NPJ; 4) a ampliação do convênio de estágio voluntário com a Defensoria Pública do Estado de Pernambuco; 5) a renovação do convênio com a Justiça Federal de Pernambuco; e 6) a assinatura de convênio com a Procuradoria-Geral do Estado de Pernambuco, para estágio preferencial para estudantes oriundos de escolas públicas, dentre outras (Coordenador F5).

A visão de futuro do NPJ/FDR, externada tanto pelo seu atual coordenador como pelos seus antecessores, projeta ideias acerca da “criação de um escritório modelo (clínica jurídica) nas diversas especialidades, com a atuação dos alunos prestada diretamente à sociedade e com assistência de professores advogados” (Coordenador F4), e até mesmo a proposta de “um quadro exclusivo de docentes alocados no Núcleo”. Aliás, este é um desejo acalentado desde seus primórdios, assim como são as demandas por melhoria da infraestrutura de pessoal e material.

O atual coordenador também levantou o aspecto financeiro que está implícito nesta discussão, posto que assinalou haver carência de funções gratificadas, em contraste com as que são encontradas nos departamentos do CCJ, ao qual o NPJ/FDR é vinculado (Coordenador F5).

Estes momentos foram entremeados por uma certa tensão, pois o tópico ensejou o contato com assuntos pessoais e profissionais dos entrevistados, cujas impressões colaboraram para repensar o que houve no passado e no presente do NPJ/FDR, além de ajudar a fazer correlação com o que foi debatido nas oficinas apreciativas, no contexto de uma relação tempo/espaço que foi se criando em ambas as interfaces da coleta de dados.

Assim, a pesquisa ofereceu a oportunidade de se conhecer múltiplas realidades em torno de um mesmo fenômeno, de acordo com a apreciação feita pelos entrevistados e a dos integrantes das oficinas apreciativas. A interpretação dos dados permitiu verificar como foi pertinente avaliar a percepção do pessoal envolvido na pesquisa, o que implicou a leitura e releitura do material obtido, para melhor entender os pressupostos norteadores do funcionamento do NPJ/FDR, e das questões fundamentais que foram sendo enunciadas na descoberta (2-D).

Muitas delas não chegaram a ser transpostas diretamente para este artigo (por questão de espaço), mas muito contribuíram para dar corpo à avaliação apreciativa, que é constituída por diferentes vozes e descobertas, as quais informam o processo de construção da realidade e do compartilhamento dos dados, submetidos à validação pelos participantes, conforme foi pactuado no protocolo da pesquisa.

O respeito às semelhanças e diferenças encontradas nas visões dos participantes constituiu o ponto alto desta fase, sabendo-se que se trata dos valores de cada um e que expressavam suas manifestações, serviram como uma forma de aprendizado das lições do melhor do passado e do presente, principalmente porque forneciam subsídios acerca da necessidade de introduzir melhorias para que o futuro pudesse ser viabilizado, como proposto no 3-D.

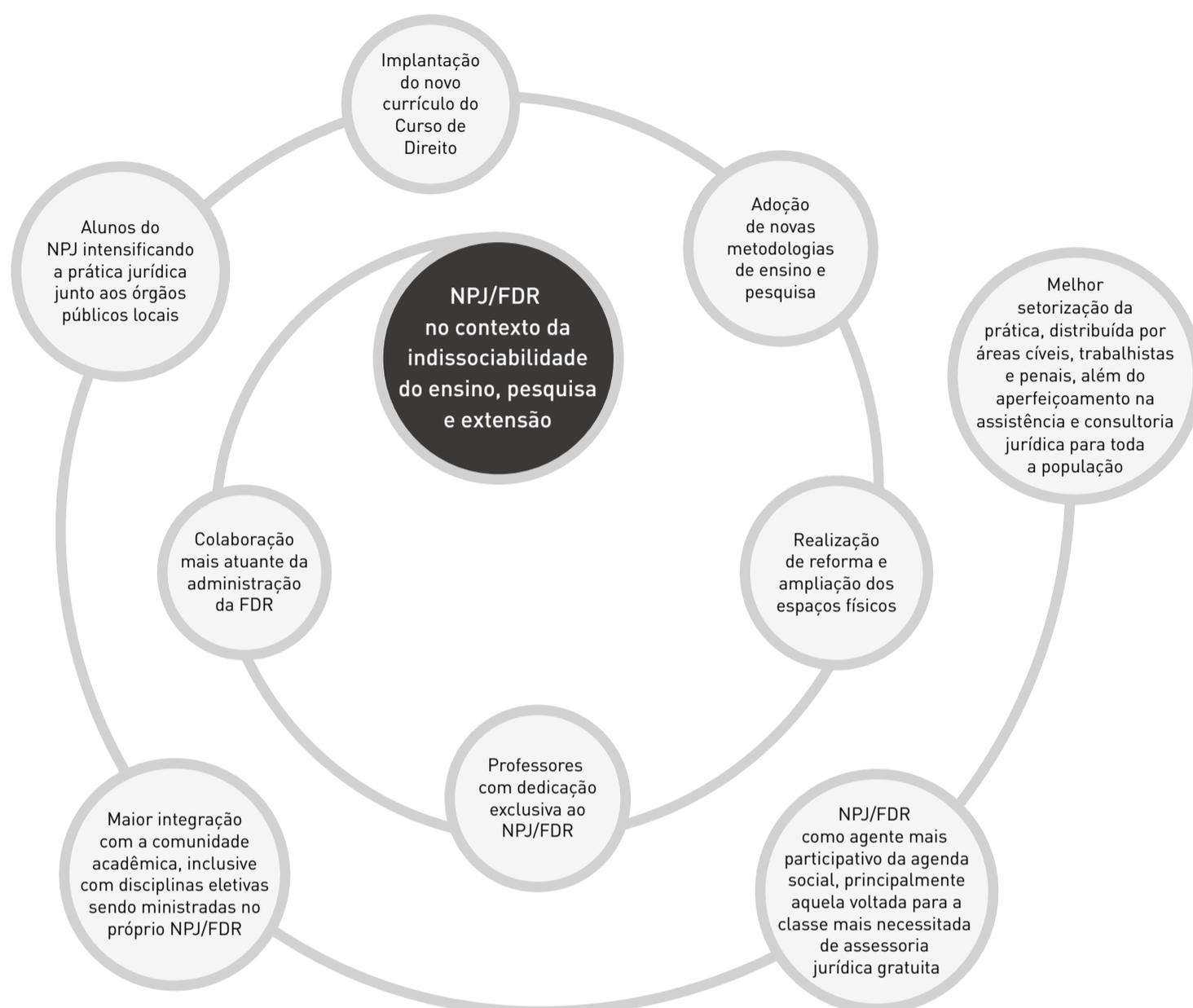
3.3 SONHO (3-D): AS POSSIBILIDADES DE FUTURO

A oficina do 3-D, levada adiante com os participantes do grupo colaborativo teve como propósito imaginar um futuro promissor para o NPJ/FDR, enfatizando temáticas que se entrecruzaram, tais como: a) a promoção das melhores práticas ligadas à indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão; b) a contribuição que cada participante poderia dar para que o NPJ/FDR tenha uma adequada atuação; e c) que melhorias e inovações podem ser sugeridas.

Nesta etapa, mais uma vez, as temáticas também foram associadas ao tópico afirmativo da pesquisa, que procura situar o NPJ/FDR no contexto da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão. Para tanto, na medida em que as ideias iam surgindo, seguindo o paradigma positivo, os resultados foram sendo projetados como um círculo virtuoso, delineado como uma espiral (ver Figura 3).

As respostas foram sendo postas como elos de uma cadeia de práticas positivas em que uma iniciativa (na atividade de ensino, por exemplo) deveria favorecer ou reforçar as outras (atividade de pesquisa/extensão), de modo que as partes pudessem (e devessem) desencadear novos eventos a elas conectados, do que resultou a Figura 3.

FIGURA 3 – NPJ/FDR NO CONTEXTO DA INDISSOCIABILIDADE DO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO



Fonte: dados da Oficina Apreciativa.

Em meio a esse clima de trabalho, deu-se continuidade à discussão acerca das contribuições dos participantes para que o NPJ/FDR tenha uma atuação mais adequada. O grupo considerou que a pesquisa estava oferecendo uma oportunidade para se aumentar o comprometimento com o NPJ/FDR, bem como para discorrer sobre seu papel junto à sociedade.

O entendimento, entretanto, levou à observação de que o primeiro passo deveria ser a sua divulgação no próprio meio acadêmico da UFPE, ao lado da busca de maior oferta de serviços à população carente. Na ocasião, falou-se não apenas do cumprimento de obrigações e do zelo de todos em face das atividades que lhes cabe desempenhar no NPJ/FDR, mas também da abertura de seus integrantes para novas técnicas e tecnologias que auxiliem no desenvolvimento do trabalho de cada um.

Com estes dados, pode-se reunir elementos para dar andamento ao 4-D, em função do qual se tornou possível pensar acerca da formulação de um foco estratégico voltado para a apresentação de proposições provocativas sustentáveis em relação ao bom funcionamento do NPJ/FDR.

3.4 PLANEJAMENTO (4-D): PROPOSIÇÃO PROVOCATIVA

Na oficina do 4-D, devido à natureza do tema colocado em pauta, foi dada ênfase aos aspectos pedagógicos e administrativos que norteiam o funcionamento do NPJ/FDR, como forma de fomentar o surgimento de proposições provocativas no seio do grupo, a quem se solicitou evocar frases de natureza afirmativa, desafiadora e plausível de realização. Para tanto, os participantes foram convidados a propor medidas e ações capazes de garantir sua viabilidade, como exposto no Quadro 3.

QUADRO 3 – PROPOSIÇÃO PROVOCATIVA: MEDIDAS E AÇÕES SUGERIDAS

PROPOSIÇÃO PROVOCATIVA

O NPJ/FDR DEVE SER CONSIDERADO PROATIVO POR TODOS EM SUA ATUAÇÃO NA FORMAÇÃO PRÁTICA DOS DISCENTES, PELA PROMOÇÃO DA INDISSOCIABILIDADE ENTRE O ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, ALÉM DE SE DESTACAR NO APOIO DADO AO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO ALUNO NA APLICAÇÃO DO SABER JURÍDICO.

MEDIDAS E AÇÕES SUGERIDAS

- : FORMAR UMA EQUIPE DE ALUNOS RECÉM-FORMADOS E INSCRITOS NA OAB PARA ATUAR VOLUNTARIAMENTE NAS ATIVIDADES PRÁTICAS DO NPJ/FDR, EXERCENDO A FUNÇÃO DE ADVOGADO-TUTOR;

- : PROMOVER A ASSISTÊNCIA GRATUITA À SOCIEDADE POR MEIO DE CONSULTORIA E ASSESSORIA JURÍDICA;

- : LUTAR PELA ADMISSÃO DE DOCENTES EXCLUSIVOS PERMANENTES OU SUBSTITUTOS (NA CONDIÇÃO DE ADVOGADOS) PARA ATUAREM NO NPJ/FDR, OS QUAIS, ALÉM DE SEREM RESPONSÁVEIS PELAS AULAS PRÁTICAS, SEJAM TAMBÉM OS ORIENTADORES DOS DISCENTES;

- : PROMOVER E DIVULGAR MAIS, NO ÂMBITO DA FDR, O PAPEL QUE O NPJ EXERCE NA FORMAÇÃO PRÁTICA DO ALUNO;

- : BUSCAR MELHORIAS PARA A INFRAESTRUTURA DO NPJ/FDR, CRIANDO SALAS ESPECÍFICAS NAS ÁREAS DO DIREITO, PRINCIPALMENTE EM RELAÇÃO ÀS ÁREAS CÍVEL, PENAL E TRABALHISTA, ALÉM DE UM SETOR DE TRIAGEM;

-
- : LIMITAR O NÚMERO DE ALUNOS POR SALA DE AULA, PARA LHEOS OFERECER ATENDIMENTO MAIS PERSONALIZADO;

 - : ARTICULAR OS PARCEIROS INSTITUCIONAIS PARA QUE O ATENDIMENTO AO PÚBLICO POSSA SER DIÁRIO E NOS TRÊS TURNOS (MANHÃ, TARDE E NOITE);

 - : PROMOVER COM FREQUÊNCIA OFICINAS E SIMPÓSIOS SOBRE OS DIVERSOS TEMAS DO DIREITO;

 - : LUTAR PARA QUE O NPJ/FDR POSSA ASCENDER À CONDIÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DA FDR, PARA QUE POSSUA AUTONOMIA DE AÇÃO;

 - : REALIZAR REUNIÕES TRIMESTRAIS SOBRE O FUNCIONAMENTO DO NPJ/FDR, PARA FINS DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO SISTEMÁTICO DOS RESULTADOS OBTIDOS.

Fonte: dados da Oficina Apreciativa.

Diante das contribuições que surgiram, o grupo colaborativo assumiu o compromisso de buscar apoio para a implementação das medidas e ações sugeridas, de modo que o NPJ/FDR possa contar com as condições necessárias para atuar satisfatoriamente e desempenhar bem suas atividades, chegando ao destino para ele traçado.

3.5 DESTINO (5-D): BUSCA DE SUSTENTABILIDADE PARA O NPJ/FDR

A discussão sobre como dar sustentabilidade à proposição provocativa estabelecida pelo grupo colaborativo levou ao consenso acerca da necessidade de elaborar um Plano de Ação para que o NPJ/FDR, em termos institucionais e acadêmicos, possa cumprir a sua missão nos próximos anos.

Neste sentido, considerou-se primordial o envolvimento de todos, gestores, professores, alunos e técnico-administrativos, em torno da captação de recursos financeiros e materiais para que essas ideias tenham como ser implementadas, inclusive contando com a própria disponibilidade do grupo colaborativo para levar o projeto adiante.

Com esse propósito, uma agenda de trabalho foi estabelecida, denotando que o ciclo de 5-D está e permanecerá ativo ante os compromissos para dar andamento ao trabalho iniciado junto com os participantes desta avaliação apreciativa. A próxima seção encerra o trabalho com as conclusões alcançadas.

CONCLUSÃO

Neste trabalho, a avaliação apreciativa do NPJ/FDR seguiu o caminho participativo e

inclusivo, de que resultou a união das partes interessadas e a adesão ao trabalho realizado, de modo que novas ideias foram aflorando com o conhecimento adquirido acerca do processo em desenvolvimento. O estudo mostrou que conversas e diálogos ajudaram a facilitar a apreciação e a criação de uma imagem comum identificada com a organização.

Ao longo do ciclo apreciativo, o foco na melhoria funcionou como um estímulo para que se introduzisse um espírito de mudança organizacional, expresso nas falas e nas demonstrações de vontade e compromisso, para levar adiante os resultados advindos da descrição de experiências e das práticas positivas, expostos de modo crítico e analítico pelos participantes do grupo colaborativo, bem como dos entrevistados.

Um dos pontos a destacar diz respeito à prevalência da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão no NPJ/FDR, como eixo central, em um ambiente que permitiu observar o respeito e o sentimento de pertencer à instituição. Isto foi demonstrado na escolha do tópico afirmativo e as consequentes associações estabelecidas com cada “D”, etapa após etapa da avaliação apreciativa, com destaque para o círculo virtuoso desenhado como uma metáfora dos sonhos dos participantes da pesquisa.

A análise desses dados evidencia existir grandes potencialidades a serem exploradas, que fortaleçam o papel institucional que cabe ao NPJ/FDR de exercer a promoção do ensino, a pesquisa e a extensão, a fim de proporcionar aos seus discentes uma prática jurídica concernente com o que dele se espera na atualidade. Em particular, chama-se a atenção para as forças internas de que dispõe para impulsionar suas ações, afora as parcerias construídas e implementadas mediante convênios firmados com órgãos públicos, que juntos respaldam a ambiência positiva requerida para sua institucionalização.

Entretanto, torna-se necessário assinalar que muito há para ser feito e aperfeiçoado. Foi percebido e avaliado, que, apesar de o NPJ/FDR possuir mais de 15 anos de funcionamento, ainda não alcançou o grau de maturidade requerido pela proposição provocativa elaborada ao final do ciclo apreciativo levado a efeito, principalmente levando em conta as medidas e ações sugeridas pelos membros da pesquisa que protagonizaram o processo de avaliação apreciativa ora apresentado.

O fato é que, não obstante a avaliação ter sido apreciativa, deve-se ter em vista que foram apontados alguns fatores que interferem no bom desempenho do NPJ/FDR, como é o caso, dentre outros, das deficiências encontradas na infraestrutura física, na percepção de que deveria contar com quadro de docentes dedicados exclusivamente ao seu funcionamento, e na falta de maior reconhecimento de seu papel institucional perante as instâncias de gestão superior da Universidade, até para a melhoria dos serviços oferecidos à população. Isso demonstra, como foi frisado anteriormente, que a IA não ignora os problemas, porém, instiga a busca de estratégias para resolvê-los (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Neste contexto, o trabalho dos que realizaram o estudo do NPJ/FDR deve ser visto como forte indicativo de tal posicionamento, o qual está sendo posto em evidência através de um pensamento crítico e reflexivo. Com ele, foi construída uma estratégia de análise,

que tanto é teórica como empírica, ao longo de uma experiência de aprendizagem que se espera venha a ser compreendida como ponto de referência do autoconhecimento dos participantes acerca do que fez e faz a instituição.

Afinal, não se pode perder de vista o papel desempenhado pelo NPJ/FDR na formação prática do aluno, inclusive por conta de seu envolvimento com parceiros que integram seu desenho organizacional, sendo relevante salientar que todo o serviço prestado pelas instituições que o integram está direcionado à importante parcela carente da sociedade.

É indispensável dizer, ainda, que existe campo fértil para se acreditar que está em curso uma mudança para melhor sobre essa realidade, pois o trabalho teve lugar em um clima de nítido engajamento. O grupo colaborativo apontou para as expectativas de um NPJ/FDR mais proativo e inserido em seu contexto, sem falar das intenções de expandir suas atividades na esfera institucional, de sorte que uma clínica jurídica ganhe espaço e se possa oferecer um serviço permanente de consultoria e assistência jurídica para a sociedade.

A transposição desses pensamentos para um plano de ação completa as iniciativas que devem ser articuladas visando abrir portas para aproximar mais o NPJ/FDR das instâncias de poder da instituição, que lhe possibilitem a obtenção de apoio logístico e financeiro, dos quais depende para que a sua implementação seja bem-sucedida.

Conclui-se, então, que a avaliação apreciativa atingiu seu objetivo, não sendo demais reafirmar o significado que tem o NPJ/FDR na formação profissional do discente de graduação em Direito. O estudo do que há de melhor no NPJ/FDR delineou o seu traçado histórico-institucional e mobilizou os que dele fazem parte à realização de um trabalho em que se conjugou visão, comprometimento e ação em um ambiente de colaboração e conhecimento, elementos que são necessários para levar adiante a transformação do sonho em algo concreto.

REFERÊNCIAS

ALLEN, Jeanne M. Using appreciative inquiry to frame the appraisal of an Australian initial teacher education program. *Australian Journal of Teacher Education*, v. 38, n. 11, p. 1-16, 2013.

ANTONELLO, Claudia S.; DUTRA, Marina. L. S. Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento das competências de alunos do curso de administração com foco no empreendedorismo. In: Anais do XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - EnANPAD, Campinas, 18 a 21 de setembro de 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ1161.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2015.

BEVILAQUA, Clovis. *História da Faculdade de Direito do Recife*. 3. ed. Recife: UFPE, 2012.

BLOOM, Jennifer L.; HUTSON, Bryant L.; HE, Ye; KONKLE, Erin. Appreciative education. *New Directions for Student Services*, n. 143, p. 5-18, Fall 2013. Disponível em: <http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/60/11187977/1118797760-36.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2015.

BONELLI, Maria da Gloria. O Instituto da Ordem dos Advogados Brasileiros e o Estado: a profissionalização no Brasil e os limites dos modelos centrados no mercado. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 14, n. 39, p. 61-81, fev. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69091999000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 mar. 2017.

BRASIL. *Acordo de Cooperação n. 03/2014-JFPE*, de Cooperação para a Prática Jurídica, que entre si celebram a União, por intermédio da Justiça Federal de Primeiro Grau em Pernambuco, e a Universidade Federal de Pernambuco, 2014, mimeo.

_____. *Lei n. 11.788*, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes. Brasília: Presidência da República, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>. Acesso em: 26 ago. 2015.

_____. *Portaria n. 1.886*, de 30 de dezembro de 1994. Fixa as diretrizes curriculares e o conteúdo mínimo do curso jurídico. Brasília (DF), 1994a. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/sods/consepe/resolu/1997/Portaria1886-MEC.htm>>. Acesso em: 26 jul. 2015.

_____. *Lei n. 8.906*, de 04 de Julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Brasília (DF), 1994b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8906.htm>. Acesso em: 26 jul. 2015.

BUSHE, Gervase R.; KASSAM, Aniq F. A. When is appreciative inquiry transformational? *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 41, n. 2, p. 161-181, 2005. Disponível em: <<http://www.gervasebushe.ca/ai-meta.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

CHELIMSKY, Eleanor. The coming transformations in evaluation. In: CHELIMSKY, Eleanor; SHADISH, William R. (Eds.), *Evaluation for the 21st Century*. Thousand Oaks, Sage, 1997.

CLEGG, Diane; LANG, Simon; FIEBRICH, Jeff. Audit effectiveness – assuring customer satisfaction. Excerpt from PNSQC 2011. *Proceedings*. Disponível em: <http://www.uploads.pnsqc.org/2011/papers/T-06_Clegg_Lang_Fiebrich_paper.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2015.

COGHLAN, Anne T.; PRESKILL, Hallie; CATSAMBAS, Tessie T. An overview of appreciative inquiry

in evaluation. *New Directions for Evaluation*, n. 100, p. 5-22, Winter 2003. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ev.96/epdf>>. Acesso em: 03 mai. 2015.

COOPERRIDER, David L.; SRIVASTVA, Suresh. Investigação apreciativa na vida organizacional. In: COOPERRIDER, David L.; WHITNEY, Diana; STAVROS, Jacqueline M. (Org.). *Manual da investigação apreciativa – Para Líderes da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

_____; WHITNEY, Diana; STAVROS, Jacqueline M. (Org.). *Manual da investigação apreciativa – Para líderes da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

CORNWALL, Andrea; JEWKES, Rachel. What is participatory research? *Social Science & Medicine*, v. 41, n. 12, p. 1667-1676, 1995. Disponível em: <http://www.civitas.edu.pl/pub/nasza_uczelnia/projekty_badawcze/Taylor/what_is_participatory_research.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2014.

DINESEN, Malene S. Systemic appreciative evaluation. *Al Practitioner*, v. 11, n. 3, p. 49-56, 2009.

ECONOMIDES, Kim. Lendo as ondas do “movimento de acesso à justiça”: Epistemologia versus metodologia? PANDOLFI, Dulce et al. (Orgs.). *Cidadania, justiça e violência*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

FERREIRA, Aurélio B. H. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S. A., 1975.

FIRME, Thereza P. Uma perspectiva inclusiva de avaliação. *Revista Pátio/Artmed*, ano XIII, p. 44-47, maio/julho 2009. Disponível em: <http://www.wservices.srv.br/public/projetos/a1educar/UserFiles/files/16_06_10%20PENNA%20FIRME%20-%20UMA_PERSPECTIVA_INCLUSIVA_D_%5B1%5D.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2014.

FRAGALE FILHO, Roberto. Ensino jurídico: as transformações de um processo formativo capturado pela corporação advocatícia. In: Anais do XV Congresso Brasileiro de Sociologia, p. 1-19, 2009, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/18541002-Ensino-juridico-as-transformacoes-de-um-processo-formativo-capturado-pela-corporacao-advocaticia.html>>. Acesso em: 28 out. 2016.

GADOTTI, M. Prefácio. In: DEMO, P. *Avaliação qualitativa*. 5. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: SAGE Publications, 1989.

HAMMOND, Sue A. *The thin book of appreciative inquiry*. 2. ed. Plano, Texas: Thin Book Publishing, 1998.

HAYDT, Regina C. *Avaliação do processo ensino-aprendizagem*. 6. ed. São Paulo: Ática, 1997.

HENNING, Elizabeth; VAN RESBURG, Wilhelm; SMIT, Brigitte. *Fining your way in qualitative research*. Pretoria: Van Schaik Publishers, 2004.

KELLY, Tricia. A positive approach to change: the role of appreciative inquiry in library and information organisations. *Australian Academic & Research Libraries*, v. 41, n. 3, p. 163-177, 2010. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00048623.2010.10721461>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

KRÜGER, Frederico Marcos. Evolução e adequação curricular do curso jurídico. *Revista Âmbito Jurídico*, v. XIII, n. 73, p. 1-9, fev 2010. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7196>. Acesso em: 01 out. 2016.

LEERING, Michelle. Conceptualizing reflective practice for legal professionals. *Journal of Law and Social Policy*, n. 23, p. 83-106, 2014.

LUCKESI, Cipriano C. *Avaliação da aprendizagem escolar*. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

MacCOY, David J. Appreciative inquiry and evaluation – Getting to what works. *Canadian Journal of Program Evaluation/La Revue canadienne d'évaluation de programme*, v. 29, n. 2, p. 104-127, fall/automne 2014. Disponível em <http://rcep.ca/secure/29-2-104_2WUY4UN3XR.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2015.

MARTÍNEZ, Sérgio R. A evolução do ensino jurídico no Brasil. *Jus Navigandi*, Teresina, v. 11, n. 969, 26 fev. 2006. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/8020/a-evolucao-do-ensino-juridico-no-brasil>>. Acesso em: 26 out. 2016.

MELO FILHO, Álvaro. Por uma revolução no ensino jurídico. *Revista Forense*, v. 322, ano 89, p. 09-15, abr./jun. 1993.

MENEZES, Glauco Cidrack do Vale; MENEZES, Mirla Mara Bastos Mangueira de. A prática jurídica e os núcleos de prática dos cursos de Direito. Uma visão menos dicotômica das atividades de estágio. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 18, n. 3563, abr. 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/24083>>. Acesso em: 7 jun. 2017.

MORAES, Patrícia R. et al. O Ensino jurídico no Brasil. *Revista Eletrônica Direito em Foco*, p. 1-16, 2014. Disponível em: <http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/direito_foco/artigos/ano2014/ensino_juridico.pdf>. Acesso em: 29 set. 2016.

MURRAY, Winifred M. *Restorative justice facilitation: an appreciative inquiry into effective practice for Aotearoa/New Zealand facilitators*. PhD Thesis, Institute of Public Policy, Faculty of Applied Humanities, 2012.

OJHA, Gana P. Appreciative inquiry approach to evaluation practices in South Asia. *Revista de Cercetare si Interventie Socială*, v. 30, p. 7-18, 2010. Disponível em: <http://www.rcis.ro/images/documente/rcis30_01.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2014.

OKADA, Saburo. A intermediação pedagógica múltipla no universo das TIC e Moodle. In: ALVES, Lynn; BARROS, Daniela; OKADA, Alexandra (Orgs.). *Moodle: Estratégias pedagógicas e estudos de caso*. Salvador: EDUNEB, 2009. Disponível em: <http://www.moodle.ufba.br/file.php/1/Moodle_1911_web.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2015.

PEREIRA, Breno A. D.; MORALES, Ronaldo; VENTURINI, Jonas C.; GROHMANN, Marcia Z.; WEIBLEN, Bruno. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma IES. In: Anais do II Encontro de Administração Pública e Governança – EnAPG, São Paulo, 22 a 24 de novembro de 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2006/2006_ENAPG263.pdf>. Acesso em: 25 jul 2015.

PERNAMBUCO. *Convênio que entre si celebram Defensoria Pública do Estado de Pernambuco e a Universidade Federal de Pernambuco para a execução e desenvolvimento dos programas de estágio*. 2014. Mimeo.

_____. *Convênio que entre si celebram, o Tribunal de Justiça de Pernambuco e a Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, para a implantação de uma Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem*. 2013. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/124991425/dou-secao-3-09-09-2016-pg-72>>. Acesso em: 13 fev. 2017.

RANDON, Emily L. Appreciative inquiry: discovering and learning from our strengths as teachers. *Institute for Law Teaching and Learning Summer Conference*, June 17-18, 2010. Workshop 4D. Disponível em: <<http://lawteaching.org/wp-content/uploads/2016/07/4d-AppreciativeInquiry.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2016.

RHODE, Deborah L. *Access to justice*. New York: Oxford University Press, 2004.

RODRIGUES, Horácio W. *Pensando o ensino do direito no século XXI: diretrizes curriculares, projeto pedagógico e outras questões pertinentes*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2005.

SANDARS, John; MURDOCH-EATON, Deborah. Appreciative inquiry in medical education. *Medical Teacher*, v. 38, p. 1-5, 2016.

SCRIVEN, Michael. *The logic of evaluation*. Invernes: Edgepress, 1982.

SOUSA JÚNIOR, José G. Ensino do Direito, Núcleos de Prática e de Assessoria Jurídica. *Veredas do Direito*, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 123-144, jul.-dez. 2006. Disponível em: <http://www.domhelder.edu.br/veredas_direito/pdf/7_78.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2017.

SOUZA, Laura. V.; McNAMEE, Sheila; SANTOS, Manoel. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. *Psicologia & Sociedade*, v. 22, n. 3, p. 598-607, 2010. Disponível em: <http://www.producao.usp.br/bitstream/handle/BDPI/6720/art_SANTOS_Avaliacao_como_construcao_social_investigacao_apreciativa_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 jun. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. *Resolução n. 02/99 – CD*, de 24 de fevereiro de 1999. Institui e regulamenta o Núcleo de Prática Jurídica. Recife: UFPE, 1999, mimeo.

_____. *Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Direito*. 2014, mimeo.

VAN DE WETERING, Annet. Appreciative auditing. *Al Practitioner*, v. 12, n. 3, p. 25-30, August 2010. Disponível em: <<http://www.iaa.nl/SiteFiles/Appreciative%20Auditing/0.%20aip-aug10-private-sector-auditing.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Rezilda Rodrigues Oliveira

DOUTORA EM CIÊNCIA POLÍTICA PELO INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE PESQUISAS DO RIO DE JANEIRO. PROFESSORA ADJUNTA DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO.

rezilda.rodrigues@gmail.com

Francinete Paula Alves Pereira

MESTRE EM GESTÃO PÚBLICA PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO.

francinetepereira2@gmail.com