

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

FRANCINETE PAULA ALVES PEREIRA

**Análise do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade
de Direito do Recife: uma avaliação apreciativa de
seu funcionamento**

RECIFE, 2015

FRANCINETE PAULA ALVES PEREIRA

Análise do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife: uma avaliação apreciativa de seu funcionamento

ORIENTADORA: PROFA. DRA. REZILDA RODRIGUES OLIVEIRA

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco.

RECIFE, 2015

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

P436a

Pereira, Francinete Paula Alves

Análise do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife:
uma avaliação apreciativa de seu funcionamento / Francinete Paula Alves

Pereira. - Recife: O Autor, 2015.

115 folhas : il. 30 cm.

Orientadora: Prof^a. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de
Pernambuco, CCSA, 2015.

Inclui referências.

1. Direito – Estudo e ensino. 2. Extensão universitária. 3.
Universidades e faculdades públicas. 4. Formação profissional. 5.
Administração pública – Avaliação. I. Oliveira, Rezilda Rodrigues
(Orientadora). II. Título.

351 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2016 – 012)

Dissertação de Mestrado apresentada por **Francinete Paula Alves Pereira** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **“Análise do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife: uma avaliação apreciativa de seu funcionamento”** orientada pela Professora Rezilda Rodrigues Oliveira e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:

Rezilda Rodrigues Oliveira
Presidente

Mônica Maria Barbosa Gueiros
Examinadora Interna

José Álvaro Jardim de Almeida
Examinador Externo

Recife, 28 de agosto de 2015.

Prof^ª. Dr^ª. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Coordenadora

Aos meus pais,

Deodato Alves Pereira e Jônia Alves Pereira, que,
em vida, sempre incentivaram e promoveram as
condições necessárias para o meu aprendizado e
desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida e por tudo que tem me proporcionado.

À minha família pelo incentivo para a conclusão desse curso.

À professora Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira, minha orientadora, por seu profundo conhecimento, sua dedicação e disponibilidade.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, pelos novos e valiosos conhecimentos a serem aplicados no meu campo profissional.

À equipe de apoio administrativo do Mestrado, pela simpatia e presteza.

Aos colegas da Turma XII: “a melhor turma até os dias atuais”, pelo satisfatório e alegre convívio durante as aulas e seminários.

Aos colegas de trabalho do Núcleo de Prática Jurídica, pelo constante apoio e compreensão.

À Equipe Colaborativa, pelo empenho, seriedade e engajamento na busca de ações que promovam um adequado funcionamento do NPJ.

Permita-se sonhar e voc? descobrir? que o futuro ? voc? que planejar?.

Jackie Stavros

RESUMO

A dissertação tem como objetivo desenvolver um processo de avaliação apreciativa do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife (NPJ/FDR), de modo a evidenciar "o que funciona bem", o que faz com que isso aconteça e as implicações dos resultados alcançados ao longo de sua atuação institucional como parte integrante da formação profissional dos discentes de graduação em Direito da UFPE. Foram abordados temas como: a administração pública brasileira e a universidade pública federal, voltadas para uma forma de gestão capaz de garantir o alcance da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão, à luz de atividades práticas inerentes à formação dos alunos dos cursos jurídicos. A abordagem e metodologia da Investigação Apreciativa (IA) deu suporte à aplicação da avaliação apreciativa do desenho institucional do NPJ/FDR, no qual estão instalados uma Defensoria Pública, um Posto Avançado da Justiça Federal e uma Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem. Na metodologia foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, descritiva, explicativa e intervencionista, valendo-se de dados documentais, bibliográficos e da estratégia do estudo de caso. A avaliação apreciativa prevê que os dados sejam objeto de coleta e análise integradas ao modelo de 5-D: *Definition* (Definição), *Discovery* (Descoberta), *Dream* (Sonho), *Design* (Planejamento) e *Destiny* (Destino), posto em prática mediante pesquisa colaborativa, realizada em conjunto com docentes (incluindo coordenador e ex-coordenadores do NPJ), discentes do Curso de Direito, técnicos-administrativos, além dos membros da Defensoria Pública e da Justiça Federal. Para tanto, foram efetuadas entrevistas apreciativas, reuniões e oficinas com os participantes da pesquisa. O trabalho envolveu análise de conteúdo dos dados obtidos, que passaram por triangulação teórica, dos dados e validação pela equipe colaborativa. Como resultado, foi acordado com os participantes que será elaborado um Plano de Ação para o NPJ, com o intuito de implantar as melhorias e inovações por eles sugeridas, junto com a solicitação de apoio e compromisso da Direção do Centro ao qual o NPJ está vinculado. A avaliação apreciativa também estabeleceu uma compreensão mais clara do que funciona bem no NPJ/FDR, ao se delinear o que houve no passado e repensar os fatos relevantes em sua atuação recente. Foram identificadas áreas que necessitam de ajustes, inovações e melhorias, para que se possa ter uma satisfatória formação profissional dos discentes de graduação em Direito da FDR/UFPE, a partir da proposição provocativa elaborada pela equipe colaborativa: o NPJ deve promover, na formação prática dos discentes, a indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão, motivando o desenvolvimento das competências e habilidades na aplicação do saber jurídico. Por fim, conclui-se que a perspectiva de avaliação adotada demonstra como chegar até à consecução de uma abordagem participativa apropriada calcada na capacidade das pessoas de se posicionar em uma estratégia de análise, que também significou uma experiência de aprendizagem e um ponto de referência de autoconhecimento do que faz a instituição. Espera-se desenvolver estudos complementares e futuros tendo como objeto outros setores da FDR, de modo a promover uma revolução positiva mais ampla de possibilidades a serem adotadas no seu âmbito organizacional.

Palavras-chave: Investigação Apreciativa; Indissociabilidade do Ensino, da Pesquisa e da Extensão Universitária; Núcleo de Práticas Jurídicas; Avaliação Apreciativa.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to develop of a appreciative evaluation process of the Center of Juridical Practices of Faculdade de Direito do Recife (NPJ/FDR), so that to bring to the lights “what works well”, so how this occur and the implications of the results achieved during institutional performance on as integrant part of professional formation of the law graduation students of UFPE. It was studied themes such as: Brazilian public administration and the federal public university focused on management form able to provide teaching, research and extension in an inseparability way, with background of inherent practices to the law student formation. The approach e methodology of appreciative inquiry (AI) gave support to application of appreciative evaluation of institutional design of NPJ/FDR, formed by public defense institution, a federal police outpost and a conciliation, mediation and arbitrage chamber. The methodology was developed based on an exploratory, descriptive, explanatory and interventionist research, launching documentary, bibliographic data and case study strategy. The appreciative evaluation intent the data be object of collecting and analysis integrated to the 5-D model: Definition, Discovery, Dream, Design and Destiny, practice according to collaborative research performed by teachers (including coordinators and formers coordinators of NPJ), students of law graduation, administrative technicians and the public defense institution and federal justice members as well. Therefore, it was constructed appreciative interviews, meetings and workshops with the research members. The present work was performed through data analysis collected, data theoretical triangulation and validation by collaborative team. As result, was established among collaborative team an action plan for the NPJ, whose objective is to implant improvements and innovations suggested, as well as to plead support and compromise of center direction whose NPJ is subjected. Appreciative evaluation lead to clear comprehension about what works well in the NPJ/FDR department, by establishment of a train of thought about what occur in the past, realize the relevant facts in its former actions, identifying areas subjected to fit, innovations and improvements, for let may could be have a satisfactory professional formation of the law graduate students of FDR/UFPE, from a provocative proposition performed by NPJ team: NPJ should be promote, in the practical students formation the inseparability among teaching, researching and extension, motivating the development of skills and competencies to apply law acknowledgment. Lastly, the conclusion is the perspective about adopted evaluation, brings to the light how to achieve the consecution of an appropriate participative approach based on people capacity to stand up in a strategy of analysis, which had been meant an learning experience and reference point to self knowledge about what the institution should deliver. To the future is expected the development complementary studies having as a focus other departments of FDR, aiming to promote a kind of positive revolution, large in possibilities to be adopted in organizational of FDR departments.

Key-words: Appreciative Inquiry; University Teaching, Researching and Extension Inseparability; Center of Juridical Practices; Appreciative Evaluation.

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Interrelação do NPJ com o Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão	20
Figura 2 Vinculação Organizacional entre a UFPE, o CCJ e o NPJ	20
Figura 3 Organograma do CCJ	24
Figura 4 Desenho Institucional do Funcionamento do NPJ/FDR	32
Figura 5 Detalhamento organizacional do NPJ/FDR	32
Figura 6 Ciclo de 4-D da Investigação Apreciativa	53
Figura 7 Ciclo de 5-D da Investigação Apreciativa	54
Figura 8 Modelo 5-D do NPJ/FDR e sua aplicabilidade	68
Figura 9 Apresentação do Ciclo de 5-D para os membros da equipe	76
Figura 10 Pontos Fortes do NPJ	78
Figura 11 Momento de discussão da equipe colaborativa (3-D)	87
Figura 12 Momento de discussão da equipe colaborativa (5-D)	92

LISTA DE QUADROS

	Página	
Quadro 1	Dois Paradigmas para a Mudança Organizacional	17
Quadro 2	Disciplinas por Carga Horária do Curso de Graduação em Direito (1997 a 2013)	26
Quadro 3	Disciplinas Práticas por Carga Horária do Curso de Graduação em Direito (1997 a 2013)	26
Quadro 4	Nova Estrutura Curricular do Curso de Graduação em Direito (a partir de 2014)	27
Quadro 5	Eixo de Formação Prática do Curso de Graduação em Direito (a partir de 2014)	28
Quadro 6	Quantitativo de alunos que cursaram as disciplinas do eixo prático/semestre	33
Quadro 7	Quantitativo de alunos matriculados na disciplina Prática Jurídica (Estágio nas Instituições Conveniadas)	33
Quadro 8	Visão tradicional da avaliação <i>versus</i> avaliação apreciativa	35
Quadro 9	Características do Ciclo de 4-D	51
Quadro 10	Princípios Básicos da Investigação Apreciativa	55
Quadro 11	Principais diferenças entre Auditoria Tradicional e Apreciativa	62
Quadro 12	Grupo formado para a realização da pesquisa colaborativa	75
Quadro 13	Pontos Fortes do Funcionamento do NPJ	78
Quadro 14	Questões Apreciativas sobre o funcionamento do NPJ/FDR(2-D)	79
Quadro 15	Grupo formado para a realização das entrevistas apreciativas	81
Quadro 16	Falas dos Entrevistados	82
Quadro 17	Falas dos Coordenadores	84
Quadro 18	Falas dos Entrevistados	85
Quadro 19	Questão Apreciativa acerca das melhores práticas ligadas à indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão	88
Quadro 20	Questão Apreciativa sobre as contribuições dos participantes para o NPJ/FDR (3-D)	88
Quadro 21	Melhorias e Inovações sugeridas pelo grupo colaborativo	89
Quadro 22	Proposição Provocativa: medidas e ações sugeridas	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior e da SESu/MEC
APG	Administração Pública Gerencial
CCJ	Centro de Ciências Jurídicas
CCMA	Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem
CD	Conselho Departamental
CEPA	Comissão de Estudos e Projetos Administrativos
CHESF	Companhia Hidro Elétrica do São Francisco
CES	Câmara de Ensino Superior
CNE	Conselho Nacional de Educação
COSB	Comissão para a Simplificação Burocrática
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EC	Emenda Constitucional
FDR	Faculdade de Direito do Recife
FEAPs	<i>Flórida Educator Accomplished Practices</i>
FORGRAD	Fórum Brasileiro de Graduação
FORPROEX	Fórum Nacional de Pró-reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras
FORPROP	Fórum Nacional de Pró-reitores de Pesquisa e Pós-graduação
GE	Governo Empreendedor
IA	Investigação Apreciativa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MGP	Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste
MPC	Movimento Pró-criança
NPJ	Núcleo de Prática Jurídica
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PPPI	Projeto Político Pedagógico Institucional

PrND	Programa Nacional de Desburocratização
PROACAD	Pró-reitoria para Assuntos Acadêmicos
PROAES	Pró-reitoria para Assuntos Estudantis
PROCIT	Pró-reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação
PROEXC	Pró-reitoria para Assuntos de Extensão e Cultura
PROGEPE	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
PROGEST	Pró-reitoria de Gestão Administrativa
PROPESQ	Pró-reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-graduação
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
SEMOR	Secretaria da Modernização
SESu	Secretaria de Educação Superior
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SPJ	Seção de Prática Jurídica
SPJS	Seção de Prática Jurídica Simulada
TAE	Técnico-administrativo em Educação
TJPE	Tribunal de Justiça de Pernambuco
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UR	Universidade do Recife

SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa	18
1.2 A contextualização da pesquisa	19
1.2.1 A Universidade Federal de Pernambuco no contexto da pesquisa	21
1.2.2 Centro de Ciências Jurídicas/ Faculdade de Direito do Recife	23
1.2.3 O Curso de Graduação em Direito e o NPJ	25
1.2.4 O Núcleo de Prática Jurídica: breve histórico	28
1.2.5 Questões norteadoras e problema de pesquisa	34
1.3 Objetivos	36
1.3.1 Objetivo geral	36
1.3.2 Objetivos Específicos	36
2 REFERENCIAL TEÓRICO	38
2.1 A Administração Pública Brasileira e sua evolução histórica	38
2.1.1 A Universidade Pública Federal: a caminho do social	41
2.2 A Indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão na Universidade Pública Brasileira	43
2.3 A Investigação Apreciativa como ponto de partida	47
2.3.1 Abordagem da Investigação Apreciativa	47
2.3.2 Avaliação Apreciativa	57
3 METODOLOGIA	64
3.1 Natureza e Estratégia da Pesquisa	64
3.2 Coleta e Análise dos Dados	69
4 RESULTADOS	74
4.1 Ciclo de 5-D: aplicação e resultados	74
4.2 Avaliação Apreciativa do Funcionamento do NPJ	92

5 CONCLUSÃO

96

REFERÊNCIAS

101

1 INTRODUÇÃO

A dissertação tem como objetivo desenvolver um processo de avaliação apreciativa do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito do Recife (NPJ/FDR), de modo a evidenciar "o que funciona bem", o que faz com que isso aconteça e as implicações dos resultados alcançados ao longo de sua atuação institucional como parte integrante da formação profissional dos discentes de graduação em Direito da UFPE. O NPJ é o setor responsável pelo direcionamento, orientação e acompanhamento de estágios do curso de graduação em Direito da UFPE e está vinculado à diretoria do Centro de Ciências Jurídicas (CCJ) bem como à Coordenação Setorial de Extensão deste Centro.

Por meio da Resolução Nº 02/1999, de 24/02/1999, o NPJ foi instituído e regulamentado pelo Conselho Departamental da FDR em obediência às normas de que trata o artigo 10 da Portaria Nº 1.886, de 30 de dezembro de 1994, do Ministério da Educação e Cultura (MEC) (UFPE, 1999). O referido artigo refere que o estágio de prática jurídica, com carga horária mínima de 300 horas de atividades práticas simuladas e reais, deve ser obrigatório e integrante do currículo pleno, além de ser supervisionado pela instituição de ensino superior. Essas atividades práticas serão desenvolvidas pelo discente, com o controle e a orientação do núcleo correspondente (BRASIL, 1994).

Para a realização dessa avaliação apreciativa foi desenvolvida e trabalhada uma metodologia, baseada na abordagem da Investigação Apreciativa (IA), em que se procura evidenciar as qualidades e o que há de melhor no ambiente. Diante disso, vale salientar que a IA não ignora os problemas, mas os observa no seu aspecto positivo, uma estratégia específica para resolvê-los.

Percebe-se nas organizações que a forma de solucionar problemas é, em sua maioria, baseada numa visão voltada para a busca do que existe de negativo, analisando a causa que gerou os problemas, tentando solucioná-los. Em contraponto, na IA trabalha-se apreciando os dados positivos, imaginando, determinando e criando ações que traduzem a potencialidade organizacional (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Nessa perspectiva, Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 3) argumentam que:

Os líderes de negócios precisam distanciar-se da abordagem tradicional de solução de problemas para a mudança organizacional e para visualizar as organizações como um mistério a ser desvendado. A IA oferece uma nova abordagem à mudança organizacional que motiva todos os interessados a colaborarem com a organização. Quando uma organização utiliza a IA para solucionar problemas, gerar oportunidades, tomar decisões e iniciar ações, o sistema inteiro trabalha em direção a uma visão compartilhada.

O Quadro 1 ilustra, em nível comparativo, dois paradigmas que são utilizados para a mudança organizacional. Um deles (paradigma 1) retrata a visão tradicional voltada para a solução de problemas e o outro (paradigma 2) traz a visão apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Quadro 1 – Dois Paradigmas para a Mudança Organizacional

PARADIGMA 1 Solução de Problemas	PARADIGMA 2 Investigação Apreciativa
<p style="text-align: center;"> “Necessidade Sentida” Identificação do Problema ↓ Análise das Causas ↓ Análise e possíveis soluções ↓ Planejamento de Ação (Tratamento) </p> <p style="text-align: center;"><i>Organizar é um problema a ser solucionado.</i></p>	<p style="text-align: center;"> Apreciando (Valorizando o Melhor que Existe) ↓ Visualizando “O que pode ser” ↓ Dialogando sobre “O que Deveria Ser” ↓ Inovando “O que Será” </p> <p style="text-align: center;"><i>Organizar é um mistério (capacidade infinita) a ser aceito.</i></p>

Fonte: Cooperrider, Whitney e Stavros (2009, p. 34).

Nesse contexto, a IA tanto é uma filosofia como uma metodologia criada e desenvolvida na década de 1980 por David Cooperrider e colaboradores, em seus estudos sobre análise organizacional, na *Case Western Reserve University*, Estados Unidos (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Por meio do conhecimento sobre o que existe de melhor no NPJ, no decorrer da pesquisa, foram analisadas, feitas proposições e sugeridas ações para que o seu papel institucional pudesse ser cumprido adequadamente, de modo sustentável e por

longo prazo. Por ser a IA sócio-construcionista, é válido ressaltar que todo o processo metodológico foi feito conjuntamente com os atores envolvidos: discentes, docentes, técnico-administrativos e representantes da Defensoria Pública do Estado e do Posto Avançado da Justiça Federal.

Para discutir a temática desta pesquisa, foram abordados assuntos relacionados à Administração Pública Brasileira e sua evolução; à Universidade Pública Federal, com ênfase no desenvolvimento social; à Indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão na Universidade Pública; e à Abordagem da IA, em que se baseia o procedimento adotado no processo da Avaliação Appreciativa. Assim, esse embasamento teórico contribuiu para fundamentar a dissertação.

Em relação ao plano metodológico, foi realizada a aplicação da abordagem da IA e suas variações, apresentando a natureza e estratégia da pesquisa, bem como as etapas da coleta, análise dos dados e discussão dos resultados obtidos. Em seguida, foi elaborada uma avaliação apreciativa, baseada nos resultados obtidos que, por meio de ações de curto, médio e longo prazo a serem mantidas e/ou inovadas, poderão proporcionar ao NPJ, objeto deste estudo, um adequado desempenho, a ponto de exercer bem o seu papel institucional no âmbito da FDR.

A estrutura dessa dissertação é composta por cinco capítulos: o primeiro, além desta Introdução, apresenta também a justificativa, a contextualização e os objetivos (geral e específicos) da pesquisa; o segundo capítulo traz o referencial teórico, fundamentando o embasamento desse estudo; já a metodologia adotada, coleta e análise dos dados foram descritas no terceiro capítulo; o quarto trata da discussão dos resultados, e da aplicação da IA com o desenvolvimento do modelo do ciclo de 5-D, além da avaliação apreciativa do funcionamento do NPJ. No quinto e último capítulo são expostas as conclusões desta dissertação.

1.1 Justificativa

Avaliar é julgar valores e qualidades, e implica em provocações para uma tomada de decisão (aceitação ou transformação). Nessa perspectiva, o homem vive em busca de construir resultados, de construir o seu universo, de construir a si mesmo (LUCKESI, 2006).

Avaliar apreciativamente o funcionamento do NPJ foi, sem dúvida, motivador por permitir rever o passado, após 15 anos de sua atuação, analisar o presente e visualizar o seu futuro institucional; além desse setor ser de relevante importância na formação prática dos estudantes do curso de graduação em Direito.

Para isso, a pesquisa utilizou a abordagem e metodologia da IA, destacada por buscar o que é positivo, o que é exitoso dentro da situação analisada, contando com a participação do grupo formado por pessoas envolvidas com esse setor. Dessa forma, segundo Fry (s/d), a IA promove também a cooperação mútua entre os pares, grupos, organizações ou sociedade como um todo, na obtenção de melhores resultados. Assim, essa pesquisa colaborativa procurou contribuir com um material teórico e empírico (estudo de caso sobre o NPJ). Espera-se, com isso, aprimorar suas atividades e potencializar seus êxitos junto com seus integrantes, que fazem parte do desenho institucional do seu funcionamento.

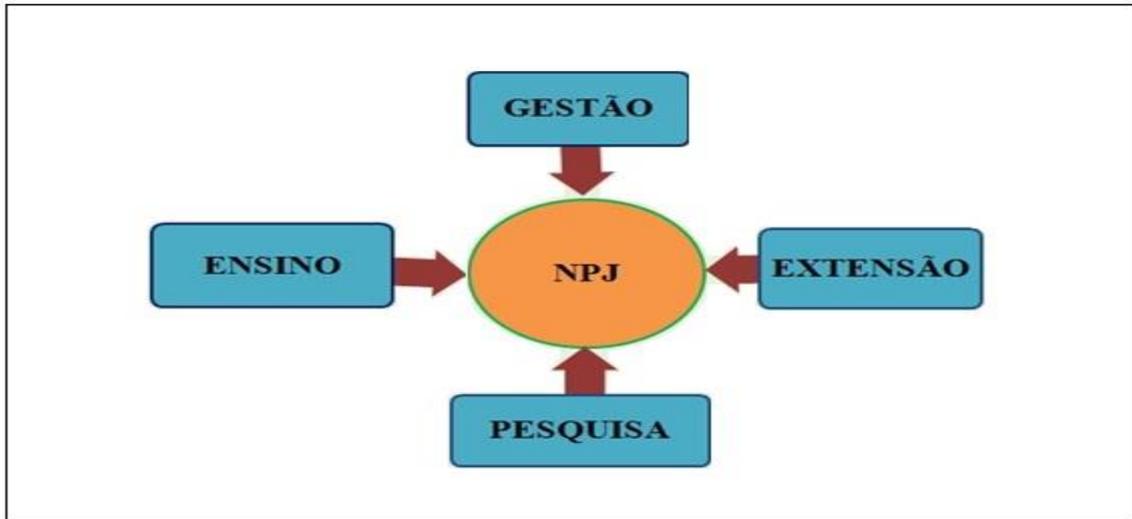
Finalmente, no meio acadêmico, os estudos dos NPJ no Brasil sob o aspecto apreciativo, constitui uma temática ainda pouco explorada. No âmbito do CCJ, trata-se de um trabalho pioneiro, realizado por meio dessa pesquisa no NPJ, e que poderá ser aplicado nos demais setores desse Centro e da UFPE. Do ponto de vista empírico, esse trabalho também se justifica pelo interesse em estudar um órgão do qual esta pesquisadora faz parte, desde o ano da sua criação, tendo facilidade de acesso e oportunidade de colaborar para o seu melhor funcionamento.

Na próxima seção será explanada a contextualização da pesquisa.

1.2 A contextualização da pesquisa

O NPJ/FDR se interrelaciona com o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão, além da sua pertinência social que vai de encontro à função principal da universidade, que é voltada para a construção do conhecimento científico e tecnológico e sua articulação com a sociedade. A Figura 1 apresenta de forma ilustrativa esse inter-relacionamento com a missão da UFPE.

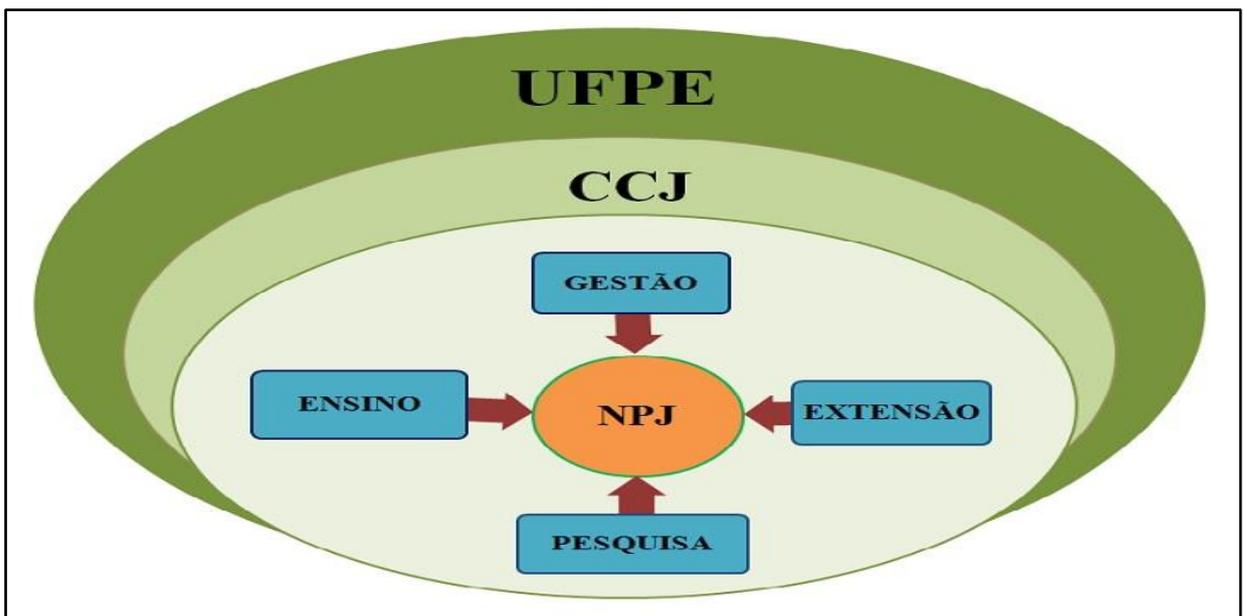
Figura 1 – Interrelação do NPJ com o Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão



Fonte: Elaboração Própria

Com o objetivo de delimitar o contexto de referência do NPJ como um instrumento institucional e principal objeto desta pesquisa, alguns dados históricos importantes foram utilizados envolvendo a UFPE, o CCJ e o curso de graduação em Direito, para situar as bases estruturais e funcionais relativas à criação e funcionamento do NPJ. Cada um deles será apresentado individualmente nas próximas seções, com a finalidade de aprofundar essa contextualização. A Figura 2 ilustra a vinculação institucional existente entre a UFPE, o CCJ e o NPJ.

Figura 2 – Vinculação Organizacional entre a UFPE, o CCJ e o NPJ



Fonte: Elaboração Própria

1.2.1 A Universidade Federal de Pernambuco no contexto da pesquisa

Historicamente, a UFPE, antiga Universidade do Recife (UR), foi criada em agosto de 1946, por meio do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946. Na ocasião, a UR reunia as faculdades já existentes no Recife, tais como: a Faculdade de Direito do Recife (1827), a Escola de Engenharia de Pernambuco (1896), a Faculdade de Medicina de Pernambuco (1915), a Escola de Belas Artes (1932) e, logo após 1946, a Faculdade de Filosofia de Pernambuco (1948) (UFPE, 2014a).

Em 1965, a UR se integra às instituições públicas federais e passa a ser denominada Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), uma autarquia educacional vinculada ao MEC, de ensino superior e de pesquisa, com sede no Recife, capital de Pernambuco (UFPE, 1982).

Até então, só existia, na UFPE, o *campus* do Recife. A partir de 2006, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento e fortalecimento do interior pernambucano, foram criados mais dois novos *campi*, denominados: Centro Acadêmico do Agreste (*campus* agreste) e Centro Acadêmico de Vitória (*campus* Vitória de Santo Antão), dando, assim, início à expansão universitária nas cidades de Caruaru e Vitória de Santo Antão, respectivamente (UFPE, 2006; 2005).

A UFPE tem por objetivo a produção de conhecimento nas esferas do ensino, da pesquisa e da extensão, e promove, também, o intercâmbio científico e cultural, além de participar dos programas especiais de cooperação nacional e internacional (UFPE, 1982).

De acordo com avaliações realizadas pelos Ministérios da Educação (MEC) e de Ciência e Tecnologia (MCT), a UFPE desempenha um papel relevante em ensino e em pesquisa científica e ocupa lugar de destaque nas regiões norte e nordeste do país. Possui 99 cursos de graduação presencial, seis cursos de graduação à distância, 71 mestrados acadêmicos, 11 mestrados profissionais e 51 doutorados, distribuídos nos três *campi* acadêmicos (UFPE, 2015a).

A missão primordial da UFPE é promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que

contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa, extensão e gestão (UFPE, 2015b).

A estrutura organizacional é composta pela Reitoria, em conjunto com o Conselho Universitário (Conselho de Administração e o Conselho Coordenador de Ensino, Pesquisa e Extensão), e pelo Conselho de Curadores, o qual exerce o papel fiscalizador dos investimentos e despesas realizados pela universidade (UFPE, 1982).

A Reitoria é responsável pela coordenação, planejamento e supervisão das atividades da UFPE, sendo composta pelo Gabinete do Reitor (Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores, Assessorias do Reitor, Procuradoria Geral e Comissões Permanentes Setoriais) e por oito pró-reitorias: Assuntos Acadêmicos (PROACAD), Assuntos de Pesquisa e Pós-graduação (PROPESQ), Assuntos Estudantis (PROAES), Extensão e Cultura (PROEXC), Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), Gestão Administrativa (PROGEST), Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT) (UFPE, 2015c).

Além da Administração Central, a UFPE é formada por 12 centros acadêmicos: Centro Acadêmico do Agreste, Centro Acadêmico de Vitória, Centro de Artes e Comunicação, Centro de Ciências Biológicas, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Exatas e da Natureza, Centro de Ciências Jurídicas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Centro de Educação, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro de Informática e Centro de Tecnologia e Geociências; e por seis órgãos suplementares de natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante: Biblioteca Central, Editora Universitária, Hospital das Clínicas, Núcleo de Educação Física e Desportos, Núcleo e Tecnologia da Informação, Núcleo de Televisão e Rádio (UFPE, 2015d).

O quadro de pessoal da UFPE é composto por 6.618 servidores (2.422 docentes e 4.196 técnico-administrativos em educação, desempenhando funções para um público-alvo formado por alunos de graduação e pós-graduação) (BRASIL, 2015).

1.2.2 Centro de Ciências Jurídicas/Faculdade de Direito do Recife

O CCJ, conhecido tradicionalmente por Faculdade de Direito do Recife (FDR)¹, é responsável pela formação acadêmica e de pesquisa dos alunos de graduação e pós-graduação em Direito. Sua fundação data do ano de 1827, quando, cinco anos decorridos da Independência do Brasil, uma Lei Imperial de 11 de agosto de 1827, criou dois Cursos Jurídicos, um serviria à população da região Norte, em Olinda (depois transferido para o Recife); e outro à população do Sul, em São Paulo (BEVILAQUA, 1977).

Segundo Bevilaqua (1977), a determinação desses dois polos de estudo foi estratégica, por atender a grande divisão do país, no aspecto geográfico e sociológico (o Norte e o Sul) e por contribuir para a unidade moral do organismo político da época. Nesse contexto, o autor ressalta: “Pernambuco representa, principalmente, as tradições liberais, o intenso amor da pátria (a guerra holandesa, os movimentos de 1710, 1817 e 1824); São Paulo é o espírito de organização política, e da atividade econômica” (BEVILAQUA, 1977, p. 14).

Nesse mesmo pensamento, Ulisses Brandão (1924, p.136) relata que “no Norte havia mais idéias, no Sul mais interesse; ali mais princípios, aqui mais vantagens”. Assim, foi instalado o curso jurídico de São Paulo no convento de São Francisco no dia 1º de março de 1828; e o de Olinda no dia 15 de maio do mesmo ano, no mosteiro de São Bento.

Entre 1852 e 1854, o curso jurídico de Olinda saiu do mosteiro de São Bento e se estabeleceu no Palácio dos Governadores dessa cidade. Em 1854, as aulas foram encerradas em Olinda, e a Faculdade transferida para o Recife, onde ficou instalada num velho casarão situado na rua do Hospício. Em 1882, houve uma nova mudança predial da Faculdade de Direito, indo se alojar em outro casarão na Praça de Pedro II, hoje conhecida como Praça Dezesete, localizada no bairro de Santo Antônio (BEVILAQUA, 1977).

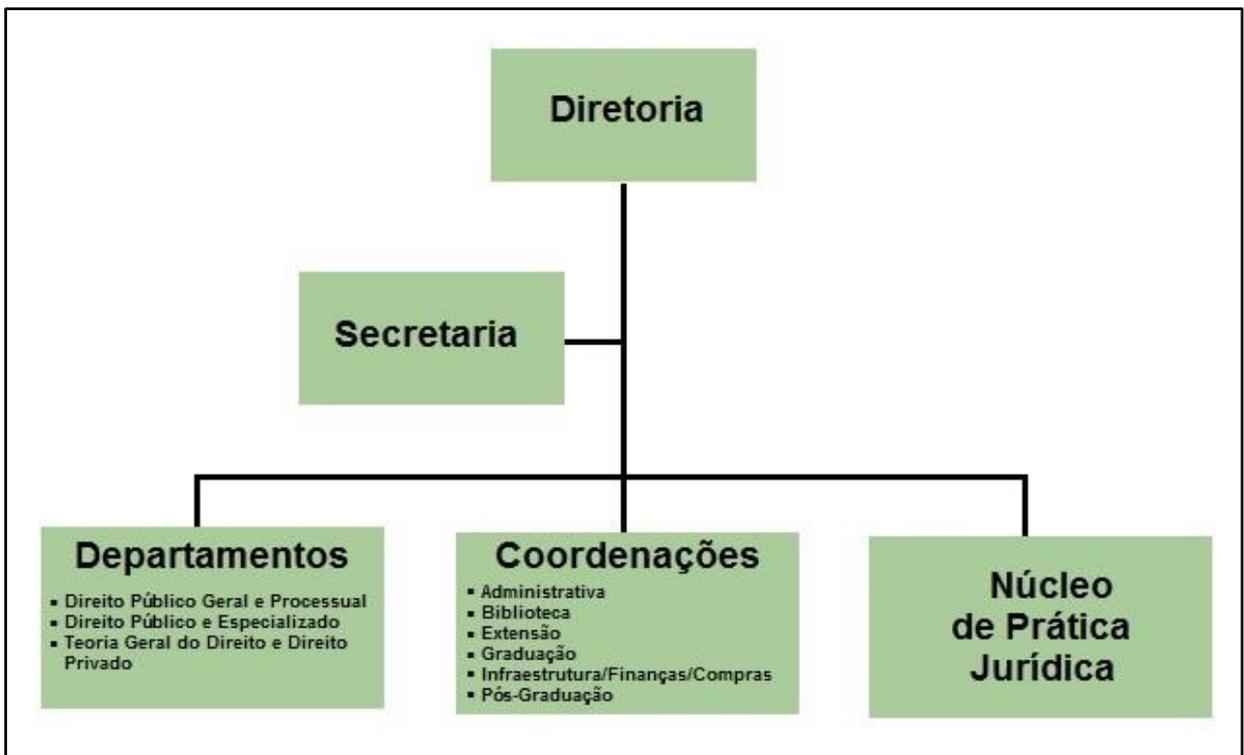
A partir de 1912, a FDR teve finalmente sua sede própria e até os dias atuais, está situada na Praça Dr. Adolfo Cirne, s/n, no bairro da Boa Vista, onde foi construído “um prédio adequado, digno da sua alta finalidade, vasto, nobre, de belo estilo [...]” (BEVILAQUA, 1977, p. 274).

¹ Com a reforma institucional de 1965, a FDR passou a integrar o Centro de Ciências Jurídicas (UFPE, 2014).

Grandes personalidades da nossa história política e cultural passaram pela FDR, dentre eles, destacam-se: Castro Alves, Tobias Barreto, Epiácio Pessoa, Rui Barbosa, Clóvis Bevilacqua e Ariano Suassuna. A FDR se referencia por sua tradição, por seu passado histórico e de lutas em prol da emancipação da cultura e da defesa da liberdade. Desde a sua existência, a FDR desempenha um papel fundamental no fortalecimento e na propagação do direito nos cenários regional e nacional (FERREIRA, 1994).

Atualmente, o CCJ, além do seu prédio principal, possui dois anexos situados na rua do Hospício (em um funciona a Pós-graduação em Direito e no outro, o NPJ, o Arquivo Geral e a Hemeroteca² (UFPE, 2014a). Em novembro de 2014, o Conselho Departamental do CCJ aprovou um novo organograma, composto pela Diretoria, por três Departamentos, por seis Coordenações e pelo NPJ (UFPE, 2014b). A Figura 3 apresenta esse novo organograma.

Figura 3 – Organograma do CCJ



Fonte: Adaptado do Anexo da Ata da 8ª sessão do Conselho Departamental (2014b)

² Seção das bibliotecas em que se colecionam jornais e revistas (FERREIRA, 1975).

1.2.3 O Curso de Graduação em Direito e o NPJ

Com a criação da Faculdade de Direito em Olinda, em 1827, por meio da Carta de Lei do Imperador D. Pedro I, foi fundado o curso de Ciências Jurídicas e Sociais em 1828. Suas aulas foram iniciadas nesse mesmo ano, com 41 alunos matriculados e a primeira turma de bacharéis em Ciências Jurídicas se formou em 1832 (UFPE, 2014a). Atualmente, o curso de graduação em Direito da UFPE conta com o selo de excelência concedido pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) (UFPE, 2014a) e possui 1.342 discentes (UFPE, 2015e).

O objetivo geral do projeto pedagógico do curso (UFPE, 2014a, p. 8), é “formar Juristas com capacidade, habilidade e competência técnica de decisão, sem por isso ignorar e afastar o constante desafio da busca por justiça na solução jurídica do caso e as implicações humanistas e sociais presentes em todo caso jurídico.”

O referido projeto relaciona nos seus objetivos específicos a formação de juristas com conhecimentos necessários para lidar com tudo que interage com as questões ligadas à geração, distribuição, gestão e planejamento de justiça, à vida humana no mundo atual; além da promoção de um aprendizado que reúna as várias especialidades do saber jurídico, satisfazendo assim as condições fundamentais à uma visão social com o mínimo de violência social e individual, entregando à sociedade um profissional competente, com enfoque MIT disciplinar (multi-inter-trans), capaz de trabalhar com assuntos das áreas jurídicas, políticas, sociológicas, e econômicas presentes no Direito (UFPE, 2014a).

Consta no seu projeto pedagógico que além do domínio dos conhecimentos técnicos, a graduação em Direito da UFPE deve 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 (UFPE, 2014a).

O curso de Direito da UFPE obedece às recomendações da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996), da proposta de Projeto Político Pedagógico Institucional, PPPI, julho/2007 (UFPE, 2007) e das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito (Resolução CNE/CES Nº 9, de 29/09/2004) (UFPE, 2014a).

A carga horária total do curso de graduação em direito da UFPE no período de 1997 a 2013 correspondia a 3.300 horas, distribuídas nas disciplinas obrigatórias, práticas e eletivas. Além disso, eram contabilizadas 165 horas relativas às atividades complementares, de acordo com a Resolução Nº 01/2004/CD/FDR. O Quadro 2 ilustra as disciplinas em relação a carga horária, respectivamente (UFPE, 2014a, 2004a, 2004b).

Quadro 2 - Disciplinas por Carga Horária do Curso de Graduação em Direito (1997 a 2013)

ATIVIDADES	HORA/AULA
Disciplinas Obrigatórias	2.550
Disciplinas Práticas	300
Disciplinas Eletivas	450
Carga Horária Total	3.300
Atividades Complementares	165

Fonte: UFPE (2014a); UFPE (2004a, 2004b)

De acordo com a Portaria Nº 1.886, de 30/12/94 e a Resolução Nº 02/99 - CD, as disciplinas práticas do curso de Direito, que são de responsabilidade do NPJ, possuíam uma carga horária total correspondente a 300 horas/aula, como demonstra abaixo o Quadro 3 (BRASIL, 1994; UFPE, 1999).

Quadro 3 - Disciplinas Práticas por Carga Horária do Curso de Graduação em Direito (1997 a 2013)

DISCIPLINAS	HORA/AULA
Simulação	105
Prática Jurídica (Estágio Supervisionado)	105
Conciliação, Mediação e Arbitragem	90
TOTAL	300

Fonte: UFPE (2014a)

A Resolução Nº 2, de 18 de junho de 2007, estabelece a carga horária mínima para os cursos de graduação. Já a estrutura curricular do curso, Já as Diretrizes Curriculares de Direito (Resolução CNE/CES Nº 9, de 29 de setembro de 2004) determinam três eixos de formação do jurista: o eixo de formação fundamental; o eixo

de formação profissional; e o eixo de formação prática. (BRASIL, 2004, 2007; UFPE, 2014a).

Em relação ao eixo de formação fundamental, integra o discente no campo, e interage o Direito com outras áreas do saber, como Antropologia, Ciência Política, Economia, Ética, Filosofia, História, Psicologia e Sociologia. O eixo de formação profissional, além da doutrina, do conhecimento e da aplicabilidade com as diversas áreas do Direito, interage às mudanças sociais, políticas e culturais do Brasil e suas relações internacionais. E incluem, de acordo com o projeto pedagógico, conteúdos essenciais sobre o Direito Constitucional, Direito Administrativo, Direito Tributário, Direito Penal, Direito Civil, Direito Empresarial, Direito do Trabalho, Direito Internacional e Direito Processual (BRASIL, 2004).

Já o eixo de formação prática integra a prática aos conteúdos teóricos desenvolvidos nos demais eixos, em atividades relacionadas ao Estágio Curricular Supervisionado, Trabalho de Conclusão de Curso e Atividades Complementares (BRASIL, 2004).

Nesse contexto, visando atender aos referidos eixos de formação e a oferecer aos seus discentes, atividades de ensino, pesquisa e extensão, a partir de 2014, a estrutura curricular do curso de Direito foi alterada, ocasionando um acréscimo de horas no curso (de 3.300 para 3.900 horas). Assim, o curso de graduação em Direito de 10 períodos passou para 11 períodos acadêmicos. (UFPE, 2014a). O Quadro 4 ilustra a nova estrutura curricular do curso de graduação em Direito/UFPE.

Quadro 4 - Nova Estrutura Curricular do Curso de Graduação em Direito
(a partir de 2014)

ATIVIDADES	HORA/AULA
Disciplinas do Eixo Fundamental	660
Disciplinas do Eixo Profissional	2.100
Disciplinas do Eixo Prático	360
Disciplinas Eletivas	420
Trabalho de Conclusão de Curso	120
Atividades Complementares	240
Carga Horária Total	3.900

Fonte: Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Direito/UFPE (2014a).

Em relação às disciplinas do eixo prático do curso de Direito, houve um acréscimo de 60 horas (de 300 horas passou para 360 horas), como se apresenta distribuída no Quadro 5.

Quadro 5 - Eixo de Formação Prática do Curso de Graduação em Direito
(a partir de 2014)

DISCIPLINAS	HORA/AULA
Disciplinas de Prática Simulada	120
Estágio Supervisionado	240
Carga Horária Total	360

Fonte: Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Direito (UFPE, 2014a).

É importante frisar que, apesar de ter ocorrido alteração na estrutura curricular do curso de graduação em Direito em 2014, esta somente interferirá no currículo dos alunos que ingressaram nesse curso a partir do ano supracitado. Sendo assim, as disciplinas administradas pelo NPJ (eixo de formação prática) só sofrerão mudanças a partir de 2017, tempo em que esses alunos deverão estar matriculados no sétimo período e habilitados a cursar tais disciplinas.

1.2.4 O Núcleo de Prática Jurídica: breve histórico

A criação dos NPJ nas diversas universidades e faculdades do país se deu por meio de uma reformulação curricular, realizada pelo Ministério da Educação e do Desporto em todos os cursos de graduação em Direito. Essa reforma originou a Portaria Nº 1.886, de 30 de dezembro de 1994 que fixa as diretrizes curriculares e o conteúdo mínimo do curso jurídico (BRASIL, 1994).

Para Sousa Júnior (2006, p.1), essa nova estrutura curricular da formação dos estudantes de Direito desenvolverá não apenas o conhecimento cognitivo, mas também proporcionará ao aluno um crescimento pessoal e profissional. O autor afirma que com essa alteração ocorrida nas diretrizes curriculares do curso jurídico, por meio da Portaria Nº 1.886/1994, configurou o eixo de formação prática, desenvolvido por meio de atividades curriculares simuladas e também reais, com a supervisão pedagógica do Núcleo de Prática Jurídica.

Nesse contexto, Oliveira (2000, p. 1) enfatiza que com a Portaria nº 1.886, de 30/12/94, “o estágio de prática jurídica passou a integrar o currículo e a ser essencial para a obtenção do grau de bacharel em direito”. Antes, segundo o autor, eram consideradas atividades práticas àquelas relacionadas à disciplina Prática Forense, ministrada na maioria das instituições por meio de aulas expositivas. Após essa mudança curricular, as atividades práticas de maneira simulada ou real começaram a ser exercidas pelos alunos de graduação em Direito, com supervisão e orientação do NPJ.

Essas atividades práticas, segundo o artigo 11 da Portaria n. 1.886/94, estão relacionadas à participação dos estudantes em audiências e sessões, redação de peças processuais e profissionais, visitas aos órgãos judiciários, prestação de serviços jurídicos e técnicas de negociação coletivas, arbitragens e conciliação; atividades que deverão ser controladas, orientadas e avaliadas pelo NPJ. Assim, a presença direta e participativa do aluno no NPJ, faz com que sejam aplicados os conhecimentos teóricos em casos reais, lidando e acompanhando as novas demandas e as transformações sociais (BRASIL, 1994).

Nessa perspectiva, Oliveira (2000, p. 2), enfatiza a importante contribuição dos NPJ em prol da democratização do acesso à justiça e a melhoria do ensino jurídico. “O bacharel em direito não pode ficar distante da realidade social. [...] O diálogo com as comunidades e não apenas a visão individual do atendimento. [...] Não apenas o individual, mas, fundamentalmente, o social”. Sendo assim, o estágio curricular realizado no NPJ deve ser comprometido com a defesa dos Direitos Fundamentais e Cidadania.

Em Brasil (2008, p. 1), enfatiza-se a lei 11.788, de 25.09.2008, que evidencia a importância que o estágio exerce na formação do aluno. No seu artigo 2º, parágrafo 2º relata 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”.

Assim, como já foi mencionado, o NPJ/FDR, é um setor vinculado à diretoria do CCJ/UFPE, e por meio da Resolução Nº 02/1999 de 24/02/1999, foi instituído e regulamentado pelo Conselho Departamental da FDR em obediência às normas de que trata o artigo 10 da Portaria Nº 1.886, de 30 de dezembro de 1994, do Ministério da Educação e Cultura. A referida Resolução Nº 02/1999 apresenta no seu artigo 1º, que o NPJ/FDR foi criado com objetivo de proporcionar condições adequadas para a

realização do estágio obrigatório para os alunos do curso de Direito. Já no seu artigo 2º é aprovado o Regimento do NPJ/FDR, que é composto por 20 artigos (UFPE, 1999).

Esse Regimento trata da finalidade e atribuições do NPJ, bem como de sua estrutura organizacional e competências, além das recomendações em relação ao estágio curricular (obrigatório) e os deveres a serem cumpridos pelos alunos-estagiários. Em relação à finalidade do NPJ/FDR, o Regimento ressalta no artigo 1º que “a coordenação, promoção, realização e apuração do estágio curricular obrigatório de prática jurídica do curso de bacharelado em Direito (art. 10 da Portaria Nº 1.886/94), serão efetuadas pelo Núcleo de Prática Jurídica (NPJ)” (UFPE, 1999, p. 1).

O artigo 2º do Regimento do NPJ/FDR trata das atribuições concernentes ao NPJ:

Promover a prática real e simulada do exercício da advocacia; promover a celebração de convênios que permitam a prestação de serviços e de assistência jurídica e acompanhar a sua execução; controlar e avaliar as atividades desenvolvidas pelos alunos, delas informando a Coordenação do Curso, para fins de integralização da carga horária; promover, junto ao Poder Judiciário, a instalação de unidades jurisdicionais nas dependências da Faculdade de Direito do Recife e realizar, mediante convênio com a Ordem dos Advogados do Brasil, o estágio profissional da advocacia, de que trata a Lei Nº 8.906/94 (UFPE, 1999, p. 1).

O Regimento do NPJ/FDR, nos artigos 3º ao 10º, indica que a estrutura organizacional é composta pela Coordenação, Secretaria, Seção de Prática Jurídica (SPJ) e Seção de Prática Jurídica Simulada (SPJS). No entanto, na realidade, por *déficit* de docentes exclusivos ao NPJ/FDR e de uma melhor estrutura administrativa, o Núcleo é formado apenas pela Coordenação e Secretaria (Escolaridade), de modo que ainda não foi possível implantar ambas as seções e as funções que lhe cabem desempenhar. Além disso, e de acordo com o artigo 11º desse regimento, os orientadores dos alunos serão os professores da FDR ou profissionais vinculados a órgãos conveniados. Do artigo 12º ao 19º são firmadas as normas e procedimentos voltados ao estágio curricular. E, finalmente, o artigo 20º estabelece que, a Coordenação do NPJ é responsável para expedir normas complementares e decidir por casos omissos (UFPE, 1999).

Segundo esse Regimento e baseado na Portaria Nº 1.866/1994, o estágio curricular (obrigatório) deverá ter no mínimo 300 horas a serem cumpridas pelos

estudantes, tendo início a partir do 7º período do curso. As disciplinas integradas ao NPJ são: Simulação (60 horas teóricas e 45 horas de prática), Prática Judiciária (105 horas de prática) e Conciliação, Mediação e Arbitragem (60 horas teóricas e 30 horas de prática) (UFPE, 1999; BRASIL, 1994).

A disciplina Simulação aborda análises de autos findos e elaboração de relatórios; bem como pesquisas de jurisprudência, visitas orientadas aos fóruns, delegacias, defensorias públicas e a outros órgãos; e elaboração de peças simuladas. A disciplina Prática Judiciária é a prática real propriamente dita, realizada pelos discentes em organizações públicas e privadas, conveniadas com a UFPE, supervisionados por profissionais habilitados. A terceira disciplina, denominada Conciliação, Mediação e Arbitragem, se refere ao estudo das técnicas alternativas de resolução de conflitos (UFPE, 2000).

Neste contexto, o NPJ/FDR se esforça em cumprir leis, normas e procedimentos, procurando colocar em prática o que a Portaria Nº 1.866/1994 - artigo 10º (estágio de prática jurídica) e o seu Regimento determinam.

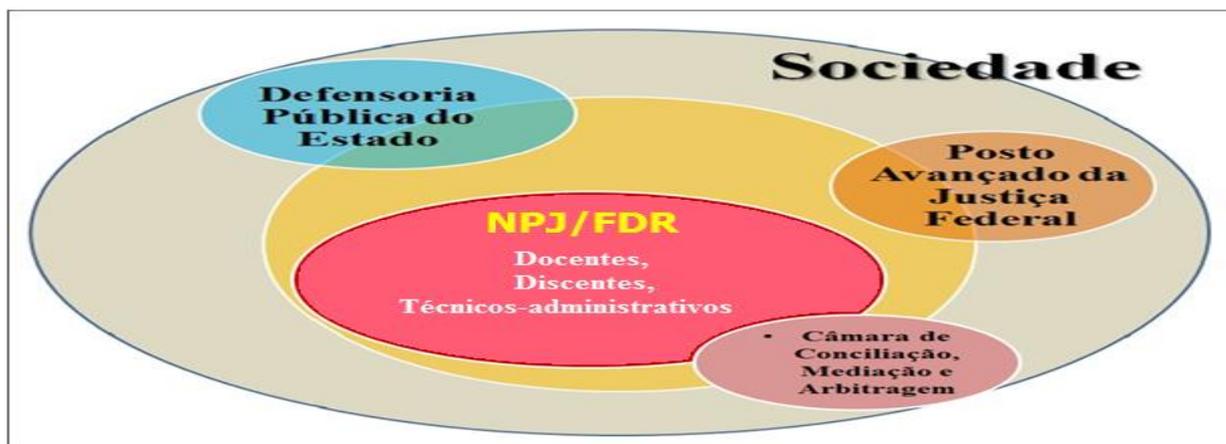
O NPJ/FDR, localizado na rua do Hospício, 619, Boa Vista (Anexo 2), mantém em suas instalações dois órgãos públicos conveniados com a UFPE, que são voltados à assistência judiciária individual e comunitária: a Defensoria Pública do Estado de Pernambuco – Núcleo Boa Vista, desde 2002, e o Posto Avançado da Justiça Federal de Pernambuco, desde 2006. Vale ressaltar que o NPJ possui também, dentro da sua estrutura uma Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem (CCMA), inaugurada em 2013, que 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 que são encaminhadas pelo TJPE.

De acordo com o artigo 10, parágrafo primeiro, da Portaria 1.886/1994, o NPJ deve possuir instalações físicas adequadas para o desenvolvimento das atividades, exclusivamente práticas, referentes à magistratura, advocacia, Ministério Público, demais profissões jurídicas e para atendimento ao público. Já o segundo parágrafo dessa Portaria ressalta que as atividades práticas jurídicas poderão ser complementadas por meio de convênios com defensorias públicas e outras instituições públicas da área jurídica e sindical, que proporcionem o envolvimento dos discentes na prestação de serviços e na assistência jurídica, bem como em juizados

especiais instalados nas dependências da própria instituição de ensino superior (BRASIL, 1994).

Deste modo, a presença desses órgãos conveniados com o NPJ/FDR faz com que eles passem a ser também objeto de investigação, constituindo parte integrante do desenho institucional do funcionamento do NPJ, conforme Figura 4.

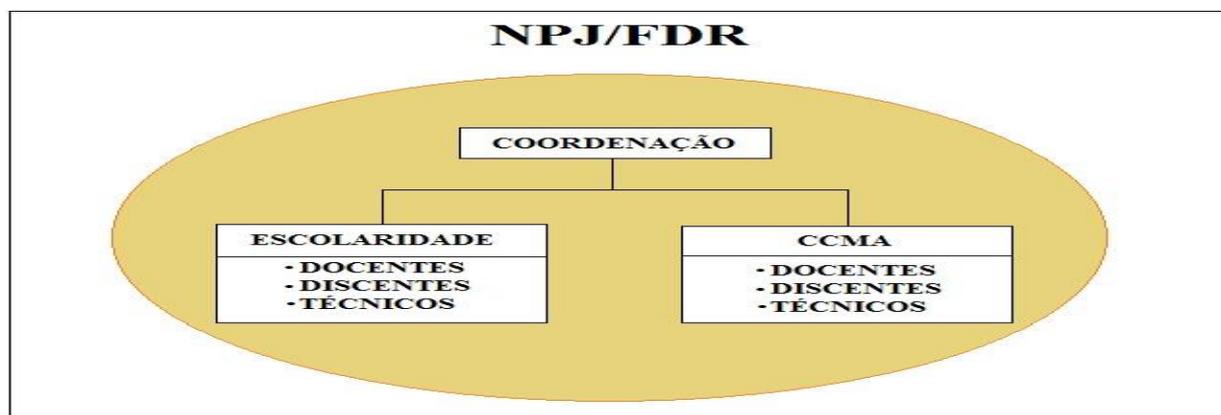
Figura 4 - Desenho Institucional do Funcionamento do NPJ/FDR



Fonte: Elaboração Própria

Outro ponto analisado nessa pesquisa diz respeito aos recursos humanos que compõem o NPJ/FDR. A equipe é formada por quatro docentes e quatro técnico-administrativos em educação (TAE), que atuam diretamente com os alunos do curso de graduação em Direito, principalmente os que estão matriculados nas três disciplinas obrigatórias, pertencentes ao eixo prático do referido curso. A Figura 5 ilustra o detalhamento organizacional do NPJ/FDR.

Figura 5 - Detalhamento organizacional do NPJ/FDR



Fonte: Elaboração Própria

Em relação aos discentes que cursaram as disciplinas do eixo prático por semestre acadêmico, foi feito um levantamento dos cinco últimos anos, correspondente ao período de 2010 a 2014, que informa o número de alunos matriculados nas disciplinas do referido eixo (Quadro 6).

Quadro 6 – Quantitativo de alunos que cursaram as disciplinas do eixo prático/semestre

DISCIPLINAS	ANO/SEMESTRE										TOTAL
	2010		2011		2012		2013		2014		
	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	
Simulação	87	102	91	97	110	127	101	129	97	153	1.094
Prática Judiciária	102	90	92	101	98	112	122	104	126	93	1.040
Conciliação, Mediação e Arbitragem	106	129	107	136	118	105	24	115	93	142	1.075
TOTAL	295	321	290	334	326	344	247	348	316	388	3.209

Fonte: Elaboração Própria

O Quadro 7, por sua vez, traz uma visão quantitativa por instituições específicas, nas quais os alunos cumprem a carga horária da disciplina Prática Judiciária (Estágio). Registra-se que a maioria dos alunos estagia em instituições externas ao NPJ, porém, em torno de 25% dos discentes realiza seu estágio curricular nas instituições instaladas nesse Núcleo.

Quadro 7 – Quantitativo de alunos matriculados na disciplina Prática Jurídica
(Estágio nas Instituições Conveniadas)

INSTITUIÇÕES	ANO/SEMESTRE										TOTAL
	2010		2011		2012		2013		2014		
	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	
Defensoria Pública do Estado (*)	20	24	23	21	36	31	20	19	29	18	241
Percentual (%)	19,7	26,6	25	20,8	36,7	27,7	16,5	18,3	23	19,3	23,2

Justiça Federal (*)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19
Percentual (%)	1,9	2,3	2,2	1,9	2,1	1,8	1,6	1,9	1,6	1,7	1,8
Demais Instituições Conveniadas (**)	80	64	67	78	60	79	100	83	95	74	780
Percentual (%)	78,4	71,1	72,8	77,3	61,2	70,5	81,9	79,8	75,4	79,5	75

Fonte: Elaboração Própria

Convenção:

(*) No prédio do NPJ

(**) Externo ao prédio do NPJ

Diante do que foi abordado sobre o NPJ/FDR, cabe acrescentar o forte elo que o liga à formação acadêmica e profissional dos discentes do curso de Direito conforme suas atribuições regimentais (artigo 2º da Resolução nº 02/1999), o que estimula saber como aplicar a análise apreciativa de seu funcionamento no contexto atual. Neste caso, verifica-se a contribuição que a IA pode trazer para a discussão deste tema, sobretudo quanto se trata de fazer uma avaliação do desempenho organizacional.

O assunto é tratado na próxima seção, na qual se discorre sobre as questões norteadoras da dissertação e a formulação do problema de pesquisa.

1.2.5 Questões norteadoras e problema de pesquisa

Para Van de Wetering (2010), o ponto de partida da Avaliação Apreciativa consiste em olhar para a melhor prática e os momentos mais marcantes em que esta foi desenvolvida. A autora distingue também a visão tradicional do processo de avaliação daquela identificada com a avaliação apreciativa.

Para demonstrar a diferença existente entre ambas, o Quadro 8 permite estabelecer uma comparação entre tais visões, recaindo a ênfase temática adotada nesta pesquisa, caracterizada pelo enfoque nos estímulos que geram melhorias na qualidade do funcionamento organizacional. A razão da escolha dos argumentos de Van de Wetering (2010) deve-se aos focos de interesse que inspiraram o estudo do NPJ sob esse ponto de vista e forneceram os subsídios necessários à realização da dissertação.

Quadro 8 – Visão tradicional da avaliação *versus* avaliação apreciativa

AVALIAÇÃO TRADICIONAL E SEUS FOCOS DE INTERESSE	AVALIAÇÃO APRECIATIVA E SEUS FOCOS DE INTERESSE
Procedimentos e normas	Melhoramentos e inovações
Problemas e dificuldades encontradas no funcionamento	Identificação do que funciona bem (boas práticas)
Estilo autoritário de trabalho	Estilo participativo de trabalho
Valorização dos momentos críticos e incidentes	Valorização dos momentos exitosos e das experiências positivas

Fonte: Adaptado de Van de Wetering (2010).

Considerando a discussão sobre o tipo de avaliação escolhida (apreciativa) para embasar este trabalho, que tem natureza aplicada a uma unidade organizacional da FDR e àqueles que a integram, no cumprimento de suas atribuições, três questões norteadoras foram formuladas em relação ao NPJ:

1. Como os bons resultados foram alcançados em seu funcionamento? (descrição das experiências e práticas positivas)
2. Do quadro de integrantes do NPJ, que papel estes desempenham na obtenção de qualidade nas práticas adotadas em seu funcionamento e na produção de conhecimento ligado à indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão universitárias? (reflexão de cada um sobre o desempenho obtido)

3. Que implicações decorrem dos bons resultados observados no funcionamento do NPJ, em termos do seu papel e significado na formação profissional do discente de graduação em Direito da UFPE? (consequências)

Note-se que a articulação dessas três questões norteadoras aponta para o estudo de consequências, processos utilizados e reflexão sobre a aprendizagem acerca dos processos desenvolvidos e resultados alcançados pelo NPJ em seu funcionamento organizacional, como sugerido por Van de Wetering (2010).

Assim, tomando como referência o entendimento de que, ao invés de focalizar o discurso tradicional de avaliação, pode-se optar pela perspectiva apreciativa neste estudo, conforme a realidade encontrada no NPJ/FDR, de maneira a chegar ao problema de pesquisa, ora apresentado:

como evidenciar "o que funciona bem" no NPJ/FDR, o que faz com que isso aconteça e as implicações dos resultados alcançados ao longo de sua atuação institucional como parte integrante da formação profissional dos discentes do Curso de Direito da UFPE?

Na próxima seção serão apresentados os objetivos dessa dissertação.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar um processo de avaliação apreciativa do NPJ/FDR, de modo a evidenciar "o que funciona bem", o que faz com que isso aconteça e as implicações dos resultados alcançados ao longo de sua atuação institucional como parte integrante da formação profissional dos discentes de graduação em Direito da UFPE.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Definir elementos teóricos e empíricos necessários à avaliação apreciativa do NPJ/FDR.

- b) Identificar, na análise do NPJ/FDR, que papel seus integrantes desempenham na obtenção de qualidade nas práticas adotadas em seu funcionamento e na produção de conhecimento ligado à indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão universitárias.

- c) Discutir o que contribui para o alcance dos resultados obtidos ao longo da atuação institucional do NPJ/FDR e que implicações isto traz em termos do seu papel e significado na formação profissional do discente de graduação em Direito da UFPE.

Assim posto, no próximo capítulo será abordado o referencial que proporcionou o embasamento teórico desta dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico fundamenta-se na revisão de literatura apresentada neste Capítulo, que aborda temas relevantes para esta dissertação, tais como: a Administração Pública Brasileira e sua evolução; a Universidade Pública Federal no âmbito social; a Indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão na Universidade Pública; bem como discorre acerca da Avaliação Apreciativa, como uma derivação da IA, entendida como teoria e método que dão suporte às questões básicas levantadas neste trabalho sobre o NPJ.

2.1 A Administração Pública Brasileira e sua evolução histórica

A administração pública brasileira sofreu (e ainda sofre) influências dos três principais modelos organizacionais: o patrimonialismo, o burocrático e o gerencialismo. Klering; Porse e Guadagnin (2010, p. 5) salientam que esses “três estágios históricos de administração pública se sucedem e se entrelaçam no tempo, sem que, contudo, qualquer um destes paradigmas tenha sido completamente abandonado”.

Sendo assim, diz-se que o regime patrimonialista foi um sistema administrativo que durou da colonização brasileira até o início dos anos 30 do século XX e herdou algumas características do Brasil-Império, em que o rei era o dono de tudo e de todos; os recursos financeiros do país se misturavam com os bens do soberano por não existir a separação entre o que era público e privado. Em 1936, no governo do ex-presidente Getúlio Vargas, foi feita uma reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes, em que as nocivas práticas do patrimonialismo foram substituídas pelo regime público burocrático (ALDARVIS, 2010; OLIVEIRA, 2012a).

No sistema burocrático, que compreende o período de 1936 aos meados de 1990, a administração pública brasileira utilizou os princípios do sociólogo alemão Max Weber em seu estudo da burocracia, como: a imparcialidade, a impessoalidade, a formalidade, a hierarquia rígida, o planejamento de carreiras e a padronização de

procedimentos, o que ocasionaram uma administração mais efetiva do Estado sobre a sociedade (OLIVEIRA, 2012a).

Nessa época, especificamente na Era Vargas (1930 - 1945), foi criado o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) que implantou uma tecnologia administrativa, objetivando profissionalizar o serviço público por mérito e fixar normas reguladoras da ação pública e privada. Em 1956, no governo de Juscelino Kubitschek (1956 – 1961), foram criadas a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (CEPA) e a Comissão para a Simplificação Burocrática (COSB) com o propósito de racionalizar os métodos e processos burocráticos (MARTINS, 1997).

No período do Regime Militar (1964 – 1985) houve uma reestruturação na administração pública federal com a criação do Decreto-Lei Nº 200 de 1967, baseada em princípios como planejamento, organicidade, centralização decisória e normativa, coordenação e controle. Nesse mesmo período, foram criadas a Secretaria da Modernização (SEMOR) e o Programa Nacional de Desburocratização (PrND). Tais reformas são consideradas por alguns estudiosos como o início da administração gerencial brasileira, e visavam uma administração pública que buscasse o desenvolvimento econômico do país (KLERING; PORSE; GUADAGNIN, 2010).

A partir da década de 1980, com a crise econômica mundial, a globalização, o enfraquecimento político do regime militar e a transição para o regime democrático, o Brasil passou a adotar uma nova postura, em que atores dos diversos setores (públicos, privados e a sociedade civil) se inseriam e se articulavam no campo político-social, em busca de implementação de políticas públicas para a sociedade. Assim, os brasileiros empenhados na luta pela redemocratização e reformulação do país, procuravam por modelos gerenciais mais direcionados às necessidades do povo e mais eficientes na gestão econômica e na execução dos serviços públicos (GOMES; OLIVEIRA, 2010; PAULA, 2005).

Surge então o modelo gerencial de Administração Pública, no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, nos anos de 1990, voltado para a excelência administrativa e ênfase no cidadão. Nesse período, a literatura destaca a implantação de dois modelos organizacionais: a administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE), os quais utilizam características relacionadas à produtividade, orientação ao serviço, descentralização e eficiência na prestação de serviços. Assim, a administração pública gerencial é um modelo normativo pós-burocrático, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Já no caso

do governo empreendedor, o controle da gestão envolve atores não estatais na formulação de políticas públicas. (PAULA, 2005; GOMES; OLIVEIRA, 2010; SECCHI, 2009).

Por sua vez, Gomes e Oliveira (2010, p. 107) enfatizam algumas das características fundamentais de uma administração pública gerencial:

orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressuposição de que os políticos e os funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança; ter como estratégia a descentralização e o incentivo à criatividade e à inovação; utilização do contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Desse modo, a administração pública gerencial pode proporcionar meios para que o Estado atenda à população com transparência e com serviço eficiente, eficaz, efetivo e igualitário. Para o autor, a eficiência se refere ao emprego e otimização dos recursos disponíveis em comparação aos resultados desejados (relação custo/produto); a eficácia se relaciona a atingir as metas e objetivos desejados; a efetividade é o conjunto da eficiência e da eficácia, e acontece “quando os bens e serviços resultantes de uma ação alcançam resultados mais benéficos para a sociedade”; e a equidade diz respeito à redução das desigualdades socioeconômicas existentes na sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 253).

Castro (2006) comenta, também, que o termo eficiência no serviço público se tornou importante a partir do Princípio da Eficiência da Constituição Federal, introduzido por meio da Emenda Constitucional (EC) N^o 19, e que foi aprovada pelo Congresso Nacional em 1998, representando um marco significativo para a gestão pública brasileira. Esse princípio trouxe, sob o escopo legal, a possibilidade de exercer a administração pública de modo eficaz, eficiente e efetivo, exigindo que as atividades administrativas sejam desempenhadas com presteza e com satisfatório rendimento funcional, em prol de um adequado atendimento das necessidades da sociedade.

Percebe-se que a administração pública brasileira vem se preocupando e se adequando às exigências de uma sociedade mais conscientizada dos seus direitos constitucionais, apesar da população ainda não exigir dos órgãos públicos, um efetivo serviço de qualidade; todavia, reconhece-se essa deficiência. Em contrapartida, diversas iniciativas institucionais vêm lutando por um serviço público eficaz e eficiente, que promovam ações que levem a um satisfatório desenvolvimento socioeconômico,

objetivo maior de uma administração pública (OLIVEIRA, 2012a; MATIAS-PEREIRA, 2012).

Após essa explanação sobre a administração pública brasileira, será dado um enfoque sobre a atuação da Universidade Pública Federal num contexto de gestão social.

2.1.1 A Universidade Pública Federal: a caminho do social

Com a chegada da Família Real, início do século XIX, foi introduzido no Brasil, por meio de escolas, o ensino superior, criado tardiamente, pois na ocasião Portugal não tinha interesse e nem recursos suficientes para criar escolas superiores na Colônia. Somente no século XX, houve a junção das escolas de nível superior já existentes, dando origem à primeira universidade brasileira: a Universidade do Rio de Janeiro (denominada atualmente como Universidade Federal do Rio de Janeiro), por meio do decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920. A partir dessa data, foram criadas outras universidades federais, como: a da Bahia, a de São Paulo e a de Pernambuco, entre outras; regidas pela Constituição republicana e mantendo o ensino superior como uma das responsabilidades do poder central (CAMACHO, 2005).

Como em outras instituições públicas, as universidades e todo o sistema educacional brasileiro sofreram interferências das mudanças ocorridas na política, na economia e na administração, durante o século XX; mudanças essas provenientes de vários acontecimentos históricos, como a Revolução de 1930, a centralização autoritária do Governo Vargas, a ditadura do Governo Militar, a atual Constituição Federal (1988); e no final desse século, a implantação de um novo regime organizacional (o gerencialismo), voltada para a excelência administrativa, que é conseguida por meio de resultados e com foco orientado para o cidadão (CAMACHO, 2005; GOMES; OLIVEIRA, 2010).

Nesse contexto, Chaui (2003, p.6) enfatiza:

A partir das revoluções sociais do século XX e com as lutas sociais e políticas desencadeadas a partir delas, a educação e a cultura passaram a ser concebidas como constitutivas da cidadania e, portanto, com direitos dos cidadãos, fazendo com que, além da vocação republicana, a universidade se tornasse também uma instituição social inseparável da idéia de democracia e

de democratização do saber: seja realizar essa idéia, seja para opor-se a ela, no correr do século XX a instituição universitária não pôde furtar-se à referência à democracia como uma idéia reguladora. Por outro lado, a contradição entre o ideal democrático de igualdade e a realidade social da divisão e luta de classes obrigou a universidade a tomar posição diante do ideal socialista.

A partir dessas considerações, um novo conceito de Universidade, de Sociedade e de Cidadania começa a ser traçado. “A população deixa de ser percebida pela comunidade acadêmica como mera receptora de conhecimentos e de práticas produzidas no interior da Academia”. Nesse novo paradigma, a universidade amplia seu foco de atuação, pois além de continuar desempenhando seu tradicional papel na produção de conhecimento, o que contribui para a ciência e avanço científico e tecnológico, inclui-se e se envolve com o aspecto social, que é importante componente desse conhecimento (BRASIL, 2006, p. 20).

À luz de tal paradigma, a função social da universidade vem se desenvolvendo e ganhando mais espaço nas discussões reflexivas sobre a sua atuação, tanto no meio acadêmico como na sociedade a qual está inserida. Para Novo (2009), várias universidades estão aliando às funções de ensino, pesquisa e extensão, o comprometimento relacionado às questões sociais.

Para Wanderley (1988), a universidade é um lugar privilegiado, que possui o conhecimento da cultura universal e das várias ciências, além de ter a responsabilidade de divulgar o saber científico e tecnológico à sociedade. Apresenta-se como uma instituição social, cujas finalidades básicas são o ensino, a pesquisa e a extensão, e seu objetivo principal está relacionado à formação acadêmica de profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior. Deve dispor de autonomia própria, de pluralismo de ideias e de liberdade de pensamento.

Assim e de acordo com a argumentação feita por Mello, Almeida Filho e Ribeiro (2009), a Universidade Pública Brasileira enfrenta, no momento atual, um triplo desafio: a) atingir um satisfatório padrão de qualidade para atender tanto a evolução e dinâmica do conhecimento, como às exigências do mundo globalizado sócio econômico; b) proporcionar o acesso à Universidade para todos; e c) promover programas sociais, que contribuam ativamente na resolução de problemas oriundos da exclusão ou da carência social.

A Universidade do século XXI deve proporcionar modelos mais flexíveis, interdisciplinares e empenhados na construção de processos educativo, cultural e

científico; pois além de formar profissionais competentes, cabe-lhe formar pessoas criativas, inovadoras, críticas e, principalmente verdadeiros cidadãos. Nessa visão, Mello, Almeida Filho e Ribeiro (2009) ressaltam a fundamental importância que a Universidade exerce, qual seja a de formar seres humanos comprometidos com a ética da causa pública, com os efeitos positivos ou negativos da própria ação, com os interesses republicanos, disseminando nos alunos a consciência de suas responsabilidades na construção da sociedade.

Dessa forma, a idealização de políticas pedagógicas articuladas com o ensino, a pesquisa e a extensão possibilitam uma relação transformadora entre a universidade e a sociedade. Todavia, é preciso um ensino de qualidade e que atenda às exigências do mercado; uma pesquisa que possua grande importância; e uma extensão que seja um meio de propagação da Universidade para a sociedade. Para isso, deve haver nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação a implantação de atividades acadêmicas de cunho social mais comumente conhecida como atividades de extensão universitária (BÚRIGO; LOCH, 2006; MELLO; ALMEIDA FILHO; RIBEIRO, 2009).

Nesse sentido, é importante que exista uma interação do ensino-pesquisa-extensão, para dar consistência ao alicerce da formação humana e profissional dos indivíduos. Por outro lado, a interação entre a universidade e a sociedade pode promover um cenário comprometido com a sua função social, que é desempenhada por meio da implantação de medidas e ações de Extensão (JEZINE, 2004).

A próxima seção aborda o tema da indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão na Universidade Pública Brasileira.

2.2 A Indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão na Universidade Pública Brasileira

No mundo atual, rápidas transformações surgem cotidianamente, cabendo às universidades provocar a agregação nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, os requisitos básicos e relevantes, a qualidade, a cooperação internacional e o conhecimento interdisciplinar e articulado, como "a base do desenvolvimento científico e tecnológico" (DIAS, 2009, p. 42).

Nesse contexto, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é um princípio fundamental do fazer acadêmico e que articula, concretamente, as atividades do ensino superior, caracterizando-se como um processo multifacetado de relações e correlações, e que possui a finalidade de unir a teoria à prática na produção do conhecimento. Assim, esse tripé do saber deve possuir o mesmo grau de importância, o mesmo valor (MOITA; ANDRADE, 2009; RAYS, 2003).

O princípio da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão consta no artigo 207 da Constituição Federal de 1988; fruto das várias discussões acadêmicas ocorridas em anos anteriores, em que se objetivava introduzir a extensão universitária na produção do conhecimento científico e tecnológico, tendo em vista esta não ser considerada, na época, uma função acadêmica e que não fazia parte do currículo escolar universitário (BRASIL, 2014a; JEZINE, 2004).

Em 1987, foi criado o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX), responsável pela criação da política de extensão de impacto significativo e que atua até os dias atuais (SERRANO, 2006; PAULA, 2013). Nessa perspectiva, o FORPROEX conceitua a extensão da seguinte maneira:

A extensão universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o Ensino e a Pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre Universidade e Sociedade. A Extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade de elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico. [...] Esse fluxo, que estabelece a troca de saberes sistematizados, acadêmico e popular, terá como consequências a produção do conhecimento resultante do confronto com a realidade brasileira e regional, a democratização do conhecimento acadêmico e a participação efetiva da comunidade na atuação da Universidade. Além de instrumentalizadora deste processo dialético de teoria/prática, a Extensão é um trabalho interdisciplinar que favorece a visão integrada do social (BRASIL, 2006, p. 21).

Com a intenção de integrar o ensino, a pesquisa e a extensão, para a promoção de uma formação integral dos discentes, além do FORPROEX, outros dois fóruns de Pró-reitores das universidades públicas brasileiras também discutem esta temática: o Fórum Brasileiro de Graduação (FORGRAD) e o Fórum Nacional de Pró-reitores de Pesquisa e Pós-graduação (FORPROP), bem como na Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior e da SESu/MEC (ANDIFES) (DIAS, 2009).

Nesse aspecto, o ensino, a pesquisa e a extensão quando bem articulados, contribuem para a interação da universidade com a sociedade, o que possibilita “a democratização do saber acadêmico e o retorno desse saber à universidade, testado e reelaborado”, podendo promover significativas mudanças no processo do ensino-aprendizagem (DIAS, 2009, p. 40). Desse modo, a universidade, por meios de diálogos sistemáticos com a sociedade, procura corresponder a suas expectativas, reconhecendo-a em toda a sua pluralidade como possuidora de direitos e deveres, de valores e culturas (JEZINE, 2004; PAULA, 2013).

Para Serrano (2006), tais mudanças podem ser percebidas na medida que uma nova postura de sala de aula seja adotada, substituindo assim o modelo tradicional por novas metodologias e tecnologias de ensino, em que sejam inseridos e normatizados estágios para os alunos no decorrer do curso, além de promover uma formação acadêmica não só técnica, mas cidadã, o que poderá enfatizar a democratização do saber.

Desse modo, o ensino é um modo de transmitir conhecimentos, em que a formação acadêmica não pode se limitar aos ensinamentos de sala de aula, deve-se expandir de uma forma crítica e plural. A pesquisa precisa ser aplicada, juntamente com o ensino e a extensão, como uma atividade permanente nas universidades, nas atividades de difusão de conhecimentos e nas atividades de intervenção em problemas sociais efetivos (RAYS, 2003; HENNINGTON, 2005). Nessa perspectiva, Moita e Andrade (2009) argumentam que quando o ensino é integrado à pesquisa e à extensão, torna-se mais significativo e enriquecedor, por procurar atender aos anseios da comunidade acadêmica e da sociedade.

É fundamental entender que tudo o que acontece numa instituição de ensino, faz parte do seu currículo, o qual não deve ficar estagnado; e sim em constante transformação e aperfeiçoamento. As mudanças curriculares e estruturais que porventura aconteçam, devem possibilitar, por meio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, uma análise crítica da realidade durante toda a formação acadêmica do estudante (DIAS, 2009).

Se a universidade assim proceder, deverá possuir condições de se efetivar como uma realidade, tendo a possibilidade de elaborar um currículo que ultrapasse a supremacia das disciplinas, buscando a transdisciplinaridade como seu eixo de referência. Todavia, as ações de extensão e de pesquisa, devem estar vinculadas

"com o núcleo epistemológico do curso, a partir do perfil do profissional-cidadão delineado no projeto pedagógico" (DIAS, 2009, p.49).

Dessa forma, a extensão passa a ser considerada como uma função acadêmica da Universidade, não apenas por manter a articulação entre o ensino e a pesquisa, mas também, por sua participação na formação do aluno, do professor e da sociedade. Assim, na composição de um projeto político-pedagógico de universidade e sociedade, a crítica e a autonomia devem ser os pilares da construção e da produção do conhecimento (CASTRO, 2004; JEZINE, 2004).

Segundo Paula (2013), no trabalho que é realizado pela extensão universitária, todos os participantes ocupam o papel de sujeito, tanto os professores, técnicos e estudantes da universidade, quanto àqueles que receberão as ações de extensão. Nesse mesmo pensamento, Hennington (2005) argumenta também que os programas de extensão universitária são relevantes na interação universidade e sociedade, fortalece-se a troca de conhecimentos e experiências entre professores, alunos e comunidade; além de ocorrer o desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem, a partir de práticas extensionistas reunidas com o ensino e a pesquisa. Para Dias (2009, p.43),

Ensino com extensão e pesquisa aponta para a formação contextualizada aos problemas e demandas da sociedade contemporânea, como parte intrínseca da essência do que constitui o processo formativo, promovendo uma nova referência para o processo pedagógico e para dinâmica da relação professor-aluno, na medida em que se compreende as atividades de pesquisa e extensão como expedientes vitais ao processo de ensino-aprendizagem na graduação e vinculados à vivência do/no real, numa relação dialética entre teoria e prática.

Sendo assim, pensar e concretizar a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão é confirmar um novo paradigma de universidade que procura produzir conhecimentos, colocando-os ao alcance do processo de formação profissional e das diversas categorias sociais, o que pode exigir uma modificação na formação dos estudantes (em relação ao espaço e tempo do curso de graduação), das práticas de ensino, de pesquisa e de extensão e da própria política das Universidades (DIAS, 2009).

Após a explanação deste tópico, acerca da importância da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão universitária, aborda-se a seguir o tema relacionado à Investigação Apreciativa, cuja base teórica dá suporte à Avaliação Apreciativa, tema central desta dissertação.

2.3 A Investigação Apreciativa como ponto de partida

O fundamento básico da IA consiste em focar e em enfatizar os aspectos positivos no meio organizacional. Possui uma forma peculiar de fazer perguntas apreciativas, o que fortalece o potencial positivo de um grupo ou de uma organização. É uma abordagem teórica e prática para a mudança, baseada no construcionismo social, em que as suas propostas são essencialmente colaborativas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Este tópico é subdividido em duas seções: Abordagem da Investigação Apreciativa e Avaliação Apreciativa.

2.3.1 Abordagem da Investigação Apreciativa

Nas últimas décadas, organizações dos mais variados tipos (pública, privada, terceiro setor) procuram manter ou melhorar seus níveis de qualidade, objetivando enfrentar o grande desafio: a competitividade, que consiste em realizar mais e melhor com menor custo. Essa competitividade vem provocando constantes transformações estruturais e comportamentais, entre as quais a necessidade de compreender e analisar organizações como construções humanas vivas, em que as pessoas se envolvem, participam e contribuem no processo decisório da empresa. Cada participante traz consigo uma diversidade de entendimentos e possibilidades, que poderá promover uma elaboração e implementação de ações mais rica e mais consistente, atendendo melhor às necessidades da organização (FRY, s/d; SOUZA, MCNAMEE; SANTOS, 2010).

Para Gergen (2009) e Cooperrider e Srivastva (1999), a construção humana, por meio do relacionamento interpessoal, promove no ser humano uma aquisição contínua de conhecimentos e de várias formas de construção do mundo. Os seres humanos buscam constantemente dar sentido às diversas experiências a que se submetem, tais como: linguagens, ideias, teorias. Gergen (2009) também argumenta que a maneira de como o mundo é visto e compreendido, no sentido construcionista, provém não apenas das forças da natureza, mas sim do envolvimento colaborativo e atuante das pessoas entre si.

Para Cooperrider e Whitney (1999), o construcionismo se refere a uma abordagem para a ciência e prática humana, em que o relacionamento é visto como o local do conhecimento, construído por meio de uma apreciação entusiástica do poder da linguagem e do discurso, criando assim, o senso da realidade, ou seja, o senso da verdade, do bom e do possível.

De acordo com Fry (s/d), um dos meios mais significativos que provoca mudanças nas organizações é proveniente da imaginação cooperativa e da habilidade em estimular a mente coletiva dos membros que fazem parte da empresa. Para esse autor, a IA é uma maneira de reivindicar a competência imaginativa presente em cada pessoa. Assim, a intensidade das mudanças corresponde, primeiramente, as imagens que se fazem em relação ao futuro. Imaginações positivas provocam ações positivas.

Nessa perspectiva, a IA reproduz uma teoria de construção baseada em informações metodológicas que desenvolvem e colocam em prática a intenção coletiva de um grupo, de uma organização ou de uma sociedade. O modo apreciativo induz nos indivíduos o desejo de imaginar, criar e descobrir novas possibilidades sociais que podem enriquecer a nossa existência, dando-lhe um novo significado (COOPERRIDER e SRIVASTVA,1999).

A IA é uma abordagem e uma metodologia investigativa conjugadas, e como já foi mencionado, teve início na década de 1980 por parte de David Cooperrider e colaboradores; chamando-se a atenção para as suas características de promover mudanças no planejamento estratégico de uma empresa, objetivando atender às exigências de sustentabilidade do mercado e às exigências da sociedade (SCROFERNEKER; DUTRA, 2011).

Como prática estratégica, a IA proporciona uma visão de um futuro imaginado e da missão de um grupo ou negócio, enfatizando a paixão e a crença de que tudo pode ser melhor num ambiente organizacional, o que produz uma nova ou outra compreensão de normas e padrões pré-estabelecidos e/ou ultrapassados (SCROFERNEKER e DUTRA, 2011).

A denominação Investigação Apreciativa se deriva da junção de dois verbos (Apreciar e Investigar): 1. Apreciar: "ato de reconhecer o melhor nas pessoas ou no mundo à nossa volta, afirmando as forças, sucessos e potenciais passados e presentes, perceber essas coisas que dão vida (saúde, vitalidade, excelência) aos sistemas vivos"; 2. Investigar: "ato de exploração e descoberta. Tudo isto leva a fazer

perguntas, estar aberto a ver novos potenciais e possibilidades" (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 17),

Cooperrider, Whitney, Stavros (2009) admitem que as organizações são um sistema aberto, em que as pessoas exercem uma função primordial na condução e na sustentação de uma empresa. E que por meio da IA, identifica-se e enfatiza-se o núcleo positivo da organização, assegurando um sucesso continuado.

Nesse contexto, a IA consiste na

busca colaborativa e evolutiva em conjunto pelo melhor que existe nas pessoas, nas suas organizações e no mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta do que dá "vida" a um sistema vivo quando ele é mais eficiente, vibrante e construtivamente capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos. A IA envolve a arte e a prática de formular perguntas que fortaleçam a capacidade do sistema de assimilar, prever e realçar o potencial positivo. A investigação é mobilizada através da criação da "pergunta positiva incondicional", que sempre envolve centenas de pessoas ou milhares de pessoas. As intervenções da IA focalizam-se na velocidade da imaginação e inovação - em vez de diagnósticos negativos, críticos e espiralados geralmente usados nas organizações. Os modelos de descoberta, sonho, planejamento e futuro vinculam a energia do núcleo positivo às mudanças que jamais se pensou possíveis (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 19).

Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), o núcleo positivo é um dos maiores recursos que uma organização possui, pois consiste no que há de melhor, de forte, de exitoso em uma empresa e de seus empregados. Assim, a sustentabilidade organizacional e a construção de um futuro promissor estão relacionadas às forças que o núcleo positivo exerce dentro da organização. Por meio da análise do núcleo positivo é que se inicia e finaliza a investigação, pois o mesmo é a essência de todo processo da IA.

Nesse contexto, o núcleo positivo se faz presente em todas as fases do ciclo de 4-D, o qual será discutido detalhadamente mais adiante, na medida em que na IA busca-se o núcleo positivo para dar significado à organização. Para Cooperrider e Whitney (2006), a investigação do núcleo positivo possibilita que os integrantes de uma organização compartilhem entre si as melhores práticas, o fortalecimento do conhecimento coletivo dos fatos, a promoção de mudanças, bem como a potencialidade para o alcance de bons resultados. Sendo assim, a mudança positiva ocorre após o conhecimento mais profundo da organização e de seu núcleo positivo.

Conforme essa perspectiva, a mudança começa com a descoberta da organização e com a investigação do núcleo positivo, buscando o entendimento de sua complexidade e da sua potencialidade positiva, o que possibilita o surgimento de

uma força que impulsiona uma organização a encarar adequadamente os desafios impostos pelo meio onde ela opera (BORGES; KUAZAQUI, 2012).

Nessa visão, a IA aborda a qualidade, a desenvoltura, o talento no desempenho profissional, executados coletivamente no meio organizacional, buscando sempre a construção de um ideal. A IA se relaciona à mudança organizacional, detectando sempre os fatos positivos que ocorrem na empresa. Assim, “toda organização possui algo que funciona bem – coisas que dão vida a ela quando está mais viva, eficiente, bem-sucedida e vinculada sob formas saudáveis com seus interessados e suas comunidades” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 1).

De acordo com Expósito (2011), a IA trata de indagar e de provocar mudanças positivas nos indivíduos, nas organizações e comunidades, potencializando sempre as boas práticas, ao estabelecer uma forma especial de resolver problemas, por meio de uma visão positiva e apreciativa do que existe de melhor. Assim, espera-se que, com esse olhar positivo para o mundo, o meio ambiente possa promover um bem-estar coletivo, traduzido pela confiança, colaboração, aprendizado, comprometimento e responsabilidade dos membros do grupo.

As melhores práticas sempre estiveram presentes na história da humanidade, porém, a sua promoção se tornou nítida na pós-modernidade, como se observa na Conferência Internacional das Nações Unidas, ocorrida em Dubai, no ano de 1995. Nessa Conferência foram estabelecidos quatro critérios para as melhores práticas: impacto (melhorias na vida das pessoas); sustentabilidade (mudanças que se mantêm por muito tempo); liderança e fortalecimento da comunidade (lidera e reforça as redes sociais e a participação dos envolvidos) e gênero e inclusão social (igualdade entre os gêneros, reconhece e valoriza a diversidade funcional, cultural e social) (DUBAI, 2012).

A *Florida Educator Accomplished Practices* (FEAPs, 2008) conceitua boa prática como uma ação ou um conjunto de ações sistemáticas, eficazes, eficientes, sustentáveis, flexíveis e que são pensadas e realizadas em conjunto com membros de uma mesma organização. Essas ações são geradas a partir da identificação de uma necessidade de melhoria de desempenho institucional, por meio de sistemas ou processos promovidos pela organização, mediante fruto dos resultados obtidos nas investigações desenvolvidas no setor.

As boas práticas devem ser documentadas, para que sirvam de referência a outros e facilitem a melhoria de seus processos, proporcionando assim a possibilidade em transferir conhecimentos e tecnologias a outras organizações. Nesse contexto, as organizações acreditam que boas práticas, além de promoverem uma experiência exitosa, produzem mudanças positivas e sustentáveis, e acrescentam no indivíduo, sentimentos de bem estar pessoal e profissional (FEAPs, 2008).

Nessa perspectiva, o olhar apreciativo cria, nos indivíduos e na organização, uma forma diferente de lidar com questões, desafios e preocupações. Os membros da organização não se concentram prioritariamente nos problemas existentes, mas buscam descobrir primeiramente o que está funcionando bem. Em vez de analisar as possíveis causas e soluções para os problemas, eles imaginam o que poderia ser melhor do que já é e o que vem ocorrendo com mais frequência. Os participantes se reúnem e coletivamente, por meio do diálogo sobre o que é necessário realizar, planejam um futuro desejado. Após esse consenso, implementam ações e mudanças que foram determinadas pela equipe participante (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003).

A lógica ora descrita pelos autores corresponde à formulação de um modelo que compõe a intervenção proposta pela IA, originalmente delineada por Cooperrider, Whitney e Stravos (2009). Esse modelo segue um ciclo de 4-D, formado por 1-D: *Discovery* – Descoberta; 2-D: *Dream* – Sonho; 3-D: *Design* – Planejamento; 4-D: *Destiny* – Destino. O Quadro 9 apresenta uma síntese da função de cada uma dessas etapas, acerca das quais são tecidas novas considerações adiante.

Quadro 9 - Características do Ciclo de 4-D

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
1-D: <i>Discovery</i> – Descoberta	Mobiliza uma investigação de todo sistema sobre o núcleo positivo de mudança.
2-D: <i>Dream</i> – Sonho	Cria uma visão clara orientada a resultados em relação ao potencial descoberto e às questões de maior propósito.
3-D: <i>Design</i> – Planejamento	Cria possibilidades de propostas para uma organização ideal.
4-D: <i>Destiny</i> – Destino	Reforça a capacidade positiva do sistema como um todo, possibilitando a construção de esperança e de ímpeto em torno de um profundo propósito.

Fonte: Adaptação de Cooperrider e Whitney(1999).

O primeiro D: *Discovery/Descoberta* (O que dá vida?; o melhor que há; avaliando), concentra-se em descobrir o que existe de melhor no ambiente pesquisado, os sucessos e os momentos mais vitais, identificando boas práticas e enfatizando itens que dão vida à organização, bem como fatores que fazem com a empresa se sintam forte e capaz. É nessa etapa que os participantes conhecem mais a sua empresa como uma possibilidade positiva, surgindo assim, o empoderamento da organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

O segundo D: *Dream/Sonho* (o que pode ser?, o que o mundo solicita; visualizando), surge após a fase da descoberta. Quando se identifica o que de bom possui a organização, os atores envolvidos iniciam um processo imaginativo, vislumbrando a obtenção de êxitos, melhorias, aprimoramentos e novas possibilidades. Desta forma, reflete-se e projeta-se uma imagem positiva do ambiente organizacional para um futuro desejado e escolhido, baseada no seu passado positivo e nos momentos exitosos da história da organização (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

O terceiro D: *Design/Planejamento* (como pode ser?; definindo o ideal; construção em conjunto) consiste em elaborar um plano de ação, traçando metas que colocarão em prática o que se foi pensado pelo grupo, dando continuidade e aprimoramento às boas práticas existentes. Nesta etapa, todos envolvidos colocam em discussão o que descobriram de melhor e quais as possibilidades que levam a uma melhoria a curto, médio e longo prazo. É a fase de planejamento que deve ser realizada por um consenso de opiniões e pela crescente confiança entre os participantes, em que as sugestões individuais se transformam numa visão coletiva e compartilhada (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Já o quarto D: *Destiny/Destino* (o que será?; como empoderar/aprender/ajustar/improvisar) indica que é necessário exatamente pôr em prática o que foi planejado e construído pelo grupo, por meio de ações e inovações. Os integrantes se comprometem para que o planejamento seja realizado, mediante as metas que foram estipuladas pelo grupo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

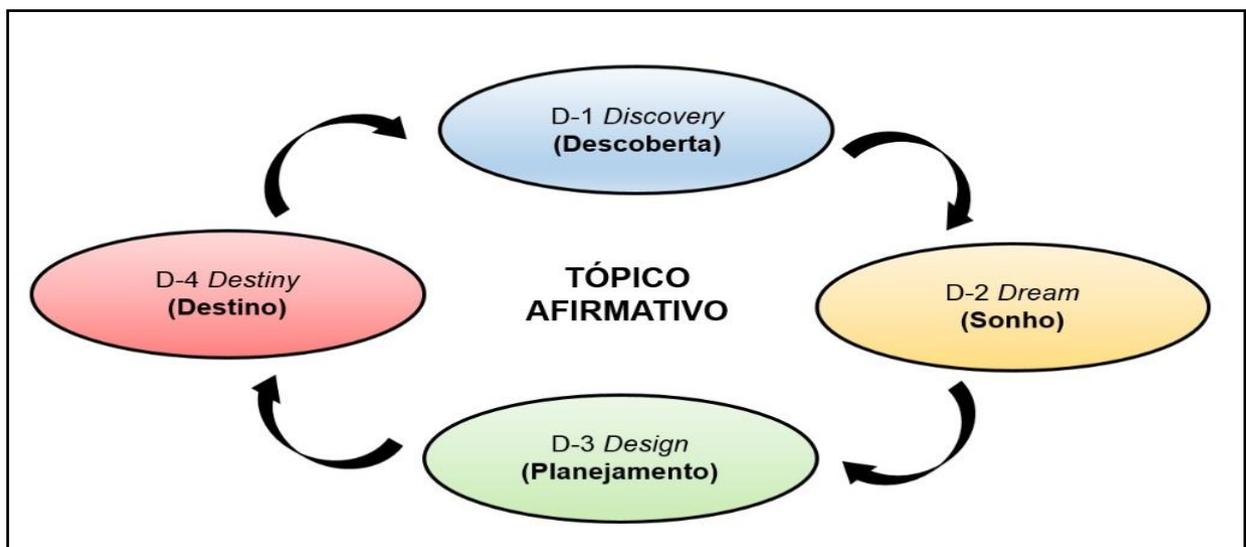
Além da análise descritiva do Ciclo de 4-D, encontra-se no centro desse ciclo, a Escolha do Tópico Afirmativo ou Tema, que vem a ser o foco de toda intervenção e é de fundamental importância para que a IA se realize com maior efetividade. A escolha do(s) tópico(s) afirmativo(s) diz respeito em descobrir algo em que as pessoas envolvidas desejam que cresçam e prosperem ao seu redor, nas organizações.

Assim, "Tópicos Afirmativos, sempre desenvolvidos na própria empresa, podem ser sobre qualquer item que os funcionários de uma organização sintam que dá vida ao sistema" (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 386).

Cooperrider; Whitney e Stavros (2009) enfatizam, também, que os tópicos podem ser itens relacionados à eficácia da organização e devem se basear em alguns critérios, como: afirmações positivas e desejáveis pelo grupo de pessoas envolvido, identificando os objetivos almejados por esse grupo; as pessoas devem estar comprometidas e dispostas a um maior aprendizado; enfim, os tópicos devem seguir a direção desejada pelo grupo.

Nesse contexto, a escolha do tópico afirmativo ou dos tópicos afirmativos, por sua posição no processo investigativo, constitui o eixo do Ciclo de 4-D, cujo processo é sistêmico e pode ocasionar novos tópicos de escolha afirmativos, diálogos e aprendizagens contínuos. A Figura 6 ilustra o funcionamento do ciclo de 4-D da IA (COOPERRIDER, WHITNEY, STAVROS, 2009).

Figura 6 - Ciclo de 4-D da Investigação Apreciativa



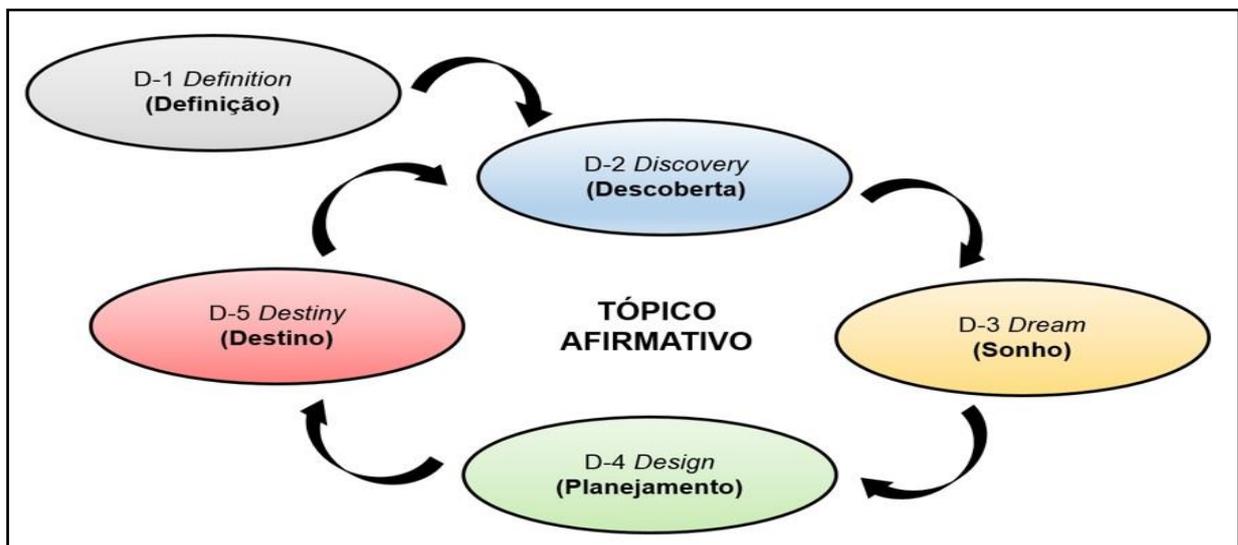
Fonte: Adaptação de Cooperrider; Whitney e Stavros (2009)

Embora esse seja o desenho apresentado pelos criadores da IA (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), o intuito de aprimorar essa abordagem levou pesquisadores da UFPE, tanto no Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD), na tese de doutorado que tratou do tema junto à Companhia Hidro Elétrica do São Francisco – CHESF (ALMEIDA, 2013) e nas quatro dissertações de mestrado que compõem uma série de estudos sobre o Movimento

Pró-Criança - MPC (ARAÚJO, 2010; OLIVEIRA, 2012b; SAUER, 2013 e SOBRAL, 2013), quanto no próprio Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP), ao desenvolvimento de sua aplicação e à promoção de adaptações no ciclo de 4-D, que, assim, evoluiu para o ciclo de 5-D. Note-se que mais dissertações igualmente podem ser citadas para validar a discussão e modelagem adotada em CAMPOS (2010), GOUVEIA (2011), NARDOTO (2013) e HAMELL (2014), todas realizadas no âmbito do poder público federal e estadual.

O ciclo de 5-D incorpora mais um D, denominado de Definição (*Definition*), o qual implica que o trabalho a ser realizado parta de um foco inicial e da esquematização do escopo da investigação, bem como esclareça a maneira como os atores envolvidos irão integrar o processo de pesquisa. Portanto, o ciclo de 4-D passa a ser considerado 5-D, não obstante a estrutura preexistente permaneça com as características anteriormente demarcadas. A Figura 7 permite visualizar o novo ciclo de 5-D.

Figura 7 - Ciclo de 5-D da Investigação Apreciativa



Fonte: Adaptação de Cooperrider; Whitney; Stavros (2009) e Araújo (2010)

A explanação e a compreensão do mecanismo do ciclo de 5-D são importantes porque implicam o conhecimento do processo de aplicação da IA, fazendo-se necessário, também, conhecer os cinco princípios básicos que, dentro da pesquisa científica realizada por seus criadores, inspiraram e fundamentaram tanto essa teoria como a sua prática. Assim, esses cinco princípios mostram que o

embasamento filosófico sustenta a IA, segundo denominações adotadas: Princípio Construcionista; Princípio da Simultaneidade; Princípio Poético; Princípio Antecipatório e Princípio Positivo. O Quadro 10 apresenta a discriminação de cada um desses princípios básicos da IA (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; COOPERRIDER; WHITNEY, STAVROS, 2009).

Quadro 10 - Princípios Básicos da Investigação Apreciativa

PRINCÍPIOS	DISCRIMINAÇÃO
Princípio Construcionista	Preconiza que o conhecimento social e o destino organizacional estão interligados. É primordial conhecer, analisar e entender as organizações como construções vivas e humanas. Esse conhecimento das pessoas e do mundo em que convivem, proporciona a análise de planejamento estratégico, exploração do ambiente, avaliações e auditorias, pesquisas, grupos de enfoque, apreciação de desempenhos, e assim por diante. Para promover uma mudança organizacional construtiva, é importante que haja uma colaboração entre a imaginação e a função da razão da mente de todos participantes do grupo.
Princípio da Simultaneidade	Propõe que o reconhecimento de que a investigação e a mudança ocorrem concomitantemente. Uma investigação é uma intervenção, e uma mudança deriva do que as pessoas pensam, falam, descobrem e aprendem. Um agente de mudança articula bem as perguntas a serem feitas, gerando as histórias, por onde o futuro será concebido, discutido e construído.
Princípio Poético	Sugere que as organizações humanas sejam um livro aberto, e que as suas histórias estejam sempre coescritas, ou seja, construídas em conjunto. Toda a sua história (presente e passado) e o que se pretende fazer no futuro convergem numa fonte de aprendizagem, inspiração e interpretação.
Princípio Antecipatório	Indica que a imaginação coletiva e o discurso sobre o futuro são o recurso mais relevante para promover uma mudança construtiva organizacional. Esse princípio argumenta que a imagem do futuro orienta o comportamento atual da organização. Assim, as imagens positivas do futuro conduzem as ações positivas. O infinito recurso que o ser humano possui para ocasionar uma mudança organizacional construtiva é a imaginação coletiva e o discurso sobre o futuro.
Princípio Positivo	Preconiza que as organizações, como construções humanas, são essencialmente positivas e reagem bem aos pensamentos e conhecimentos positivos. Assim, as pessoas e as organizações se movimentam na direção de suas investigações. Quanto mais afirmativas forem as perguntas, mais duradoura será a mudança organizacional. Acredita-se que a mudança requer grande quantidade de afeto positivo e de ligação social, e de atitudes baseadas na esperança, na inspiração e na alegria de criação de uns com os outros.

Fonte: Adaptação de Cooperrider e Whitney (2006) e Cooperrider; Whitney e Stavros (2009).

Na visão de Whitney e Trosten-Bloom (2003), a IA atua por meio de seis condições essenciais em uma organização, denominadas por essas autoras como seis liberdades, que, em conjunto, promovem ou revelam o potencial humano e organizacional. Tais liberdades são descritas abaixo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

- **Liberdade para ser Reconhecido em uma Relação:**

"A IA cria um contexto no qual as pessoas são livres para serem conhecidas em uma relação" (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 58). Nos ambientes organizacionais, as pessoas são mais percebidas pelo desempenho de suas funções do que como seres humanos. A IA proporciona aos indivíduos a oportunidade de se conhecerem entre si, formando assim, uma rede de relacionamento com os integrantes da organização.

- **Liberdade para ser Ouvido:**

"A IA abre espaço no qual as pessoas são livres para serem ouvidas" (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 59). Ser ouvido é uma condição importante na vida das pessoas, pois promove um maior conhecimento e compreensão de cada membro da equipe de trabalho. A IA, por meio das entrevistas apreciativas, convida os indivíduos a exporem suas ideias, sugestões, inovações, que posteriormente serão debatidas com o grupo, analisando a possibilidade de implantação. Com isso, o indivíduo se percebe mais valorizado e reconhecido no seu grupo.

- **Liberdade para Sonhar em Conjunto:**

"A IA abre a oportunidade para as pessoas serem livres e sonharem em conjunto"(COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 59). Os indivíduos sonham e compartilham seus sonhos, coletivamente, vislumbrando uma empresa que lhes proporcione segurança.

- **Liberdade para Escolher Contribuir:**

"A IA cria um ambiente onde as pessoas são livres para escolherem contribuir" (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 60). Isso provoca o

empoderamento nos indivíduos, além do comprometimento e do desejo de aprender a lidar com novas situações. As pessoas quando querem realizar algo, comprometem-se a fazê-lo, tornando-se criativas e determinadas.

- **Liberdade para Agir com Apoio:**

"A IA oferece o contexto para as pessoas serem livres para agir com apoio" (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 60), o que provoca nos indivíduos a vontade de enfrentar desafios e de colaborar, da melhor forma possível, para a obtenção de êxitos nas suas atribuições.

- **Liberdade para ser Positivo:**

"A IA abre o caminho para as pessoas serem livres para serem positivas" (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 61). Isso provoca nos indivíduos um sentimento positivo, em que os tornam orgulhosos por exerceram suas experiências profissionais, no ambiente organizacional.

Assim, a IA se referencia por ser um modelo inovador de gestão de mudança, em que se valoriza a contribuição, a participação e potencial das pessoas, enfatizando o que se pode dar de melhor para o crescimento e desenvolvimento da organização, além de ser capaz de impulsionar fatores que induzam ao sucesso de uma empresa, com o envolvimento coletivo de seus funcionários no seu planejamento organizacional (BORGES; KUAZAQUI, 2012).

Dando continuidade à discussão ora iniciada, em que se relaciona a temática com a questão da avaliação como uma atividade de gestão das organizações, a próxima seção envereda no cerne da avaliação apreciativa, como segue.

2.3.2 Avaliação Apreciativa

Por algum tempo, o processo avaliativo foi utilizado no sentido de medir, de quantificar. Com o passar dos anos, foi se tornando mais complexo, adquirindo novos significados, como: um modo de julgar, de interpretar, de analisar, de atribuir valor ou

de apreciar. Assim, a avaliação foi se destacando e se propagando nas diversas áreas de atuação profissional, onde, por ser um processo dinâmico, se transforma e se aprimora na busca constante por resultados eficazes e eficientes (FERREIRA, 1975; HAYDT, 1997).

Nesse contexto, a literatura apresenta diversas abordagens, métodos e paradigmas usados no âmbito da avaliação, na qual o fenômeno é analisado por meio do controle, da aprendizagem, da reflexão, do diálogo. Como contribuição da literatura, nota-se que uma das importantes atribuições da avaliação é desenvolver a prática e a qualidade, não se restringindo apenas na medição (DINESEN, 2009).

A avaliação é um processo intencional, aplicado a qualquer prática e com o auxílio das várias ciências. Pode ser utilizada para diversas atividades, como: avaliar o indivíduo pessoal e profissionalmente, bem como uma empresa, um programa, uma política, entre outros. Por meio dos resultados obtidos de uma avaliação, elabora-se um planejamento de ação, em que se é estabelecido os objetivos e finalidades para a execução de qualquer prática, na esfera educativa, social, política ou outra (GADOTTI *apud* DEMO, 2008, p. IX).

Dessa forma, a avaliação sofre influências internas e externas, as quais envolvem o ambiente e os sujeitos, além de proporcionar ao indivíduo um conhecimento mais profundo de seus êxitos e dificuldades. Segundo Aguiar (2006, p. 25), “a prática avaliativa está sempre ligada a uma concepção de educação, de pessoa e de sociedade, ela é sempre resultado de uma concepção impregnada de valores”.

Na visão de Gama e Figueiredo (2009), o processo avaliativo é primordial porque, na maioria das vezes, promove melhor qualidade no desempenho profissional, otimiza o objeto da avaliação, evita a repetição do erro, revisa os resultados planejados e procura inovar na implementação de suas ações. Dessa maneira, a avaliação deve ser vista como um mecanismo importante de gestão organizacional, principalmente por interferir diretamente na formação das relações de trabalho; bem como no controle e na legitimidade da empresa (AFONSO, 2000).

Para Souza, McNamee e Santos (2010, p. 600), no mundo atual, os indivíduos buscam dados avaliativos para que sejam tomadas certas decisões no âmbito pessoal ou profissional. Na maioria das vezes, questionam, por exemplo, se uma determinada organização, um projeto/programa específico possui efetividade, eficácia, eficiência. Segundo os autores, esses questionamentos são primordiais para o construcionista,

por auxiliar "na identificação do aspecto relacional da produção de sentidos, que possui consequências significativas para o modo como as pessoas desenvolvem suas instituições e vivem suas vidas".

Nessa perspectiva e tomando como base as concepções filosóficas da construção social, que se utiliza das experiências de vida da própria realidade, os indivíduos procuram compreender o seu universo de acordo com a sua vivência pessoal e profissional (CRESWELL, 2007), interagindo do melhor modo com a sociedade, pois o que se é percebido como real é socialmente construído (GERGEN; GERGEN, 2005 *apud* DINESEN, 2009).

Nesse contexto, Berger e Luckmann (1994, p. 240-241) destacam:

O homem é biologicamente predestinado a construir e habitar um mundo com os outros. Este mundo torna-se para ele a realidade dominante e definitiva. Seus limites são estabelecidos pela natureza, mas, uma vez construído, este mundo atua de retorno sobre a natureza. Na dialética entre a natureza e o mundo socialmente construído, o organismo humano se transforma. Nesta mesma dialética o homem produz a realidade e com isso se produz a si mesmo.

De acordo com Rivero (2008), o construcionismo social inspira novos paradigmas para a concepção dos ambientes organizacionais, introduzindo neles uma visão mais participativa, inclusiva e democrática. Argumenta a autora, que o adequado crescimento da empresa tem relação direta com o envolvimento de todos, de forma que cada um contribuirá por meio de seu potencial e valor, o que poderá ocasionar maior facilidade em tratar com as constantes mudanças ocorridas no mundo atual.

Para McNamee (2003), o construcionismo foca nos processos sociais, nos quais os indivíduos criam suas realidades, interagindo uns com outros. O aspecto mais importante da vida social é o que as pessoas fazem juntas, e por meio de suas ações conjuntas, criam um mundo que valoriza suas crenças e práticas. Desse modo, o grande desafio a ser enfrentado é encontrar uma maneira de lidar com os vários modos de ser. A autora sugere o diálogo entre os envolvidos, no sentido de conhecer as diferenças de cada um, gerando assim um respeito mútuo, onde a coerência de opiniões e os desacordos serão respeitados e trabalhados em prol do desenvolvimento do que se pretende obter. Esse respeito e essa capacidade de convivência são primordiais na composição sócio-construcionista.

Assim, a avaliação deve ser percebida não como um processo individual ou isolado, mas como um processo cocriado e construído pelo avaliador e participantes - os coavaliadores; o avaliador também assume a função de consultoria, possuindo "a responsabilidade de cocriar um processo de avaliação que é eficaz da forma mais significativa e, finalmente, criar uma melhor prática" (DINESEN, 2009, p. 51).

Nessa perspectiva, Firme (s/d) comenta que a avaliação promove o fortalecimento das potencialidades e êxitos e não apenas o registro dos obstáculos encontrados. Para a autora, a avaliação é um grande desafio que necessita da criatividade e da sensibilidade; da objetividade e da subjetividade; e da participação efetiva de todos os envolvidos no processo avaliativo, desde o início até a fase conclusiva.

Deste modo, a avaliação só tem sentido se todos os envolvidos compreenderem o problema e juntos encontrarem a solução. Assim, na avaliação composta pelo procedimento coletivo, temos que a interação e a responsividade são características marcantes para a sua realização no campo da aprendizagem, ensino ou no desempenho de um programa ou sistema (FIRME, 2009).

Igualmente, a participação efetiva de todos os membros deve proporcionar mais confiabilidade nos resultados e melhor aceitação das ações a serem implementadas, as quais foram sugeridas pelo grupo; além de promover uma cultura organizacional mais sustentável. Nesse aspecto, a avaliação deve ter como ponto de partida a definição da equipe de trabalho em relação ao objetivo proposto. Dessa forma, o grupo estará propenso a um maior entusiasmo e ao engajamento na realização do trabalho (CHRISTOPLOS; SANDISON, CHIPETA, 2013).

Por sua vez, Cogo (2013) sugere que as pessoas envolvidas no processo avaliativo realizem uma autoavaliação de seus valores e potencialidades diante dos objetivos e metas traçados, vislumbrando assim um plano acessível e desafiador. O ser humano se conhecendo melhor aprimorará seu desempenho na obtenção de sucesso. Desse modo, cada pessoa compartilhará as diferentes vivências e expectativas, proporcionando, assim, um maior campo de possibilidades (HAYDT, 1997; RIVERO, 2008).

Percebe-se que as organizações, em nível nacional e internacional, vêm desenvolvendo intervenções centradas nas forças e metas do potencial humano, proporcionando maior coesão das equipes e bem-estar de todos os envolvidos, o que

poderá interferir na melhoria da gestão e do funcionamento da empresa (RIVERO, 2008).

Nessa concepção, a avaliação passa a ser mais ágil e dinâmica, atualizando-se na medida em que busca essa nova realidade, que é baseada na apreciação do mais produtivo, do mais exitoso. “Contudo, a ênfase na direção positiva na Avaliação Apreciativa 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).

Como se defende nesta dissertação, o enfoque apreciativo é fruto de uma abordagem metodológica derivada da IA, cujo foco se diferencia das demais abordagens avaliativas por exaltar sempre o que dá vida, forças, sucesso no funcionamento de uma organização. De acordo com essa abordagem metodológica, Cogo (2013, p. 107) ressalva que, nas avaliações tradicionais, primeiramente busca-se o problema e depois se procura por uma provável solução, na abordagem metodológica da IA, as análises identificam o que existe de melhor na organização, promovendo assim, o estímulo de se obter bons resultados.

A literatura consultada aponta para Morris (2008) e Clegg, Lang e Fiebrich (2011), que localizam a temática da avaliação apreciativa no campo de estudos sobre auditoria interna, porém, associados à IA. Para esses autores, uma auditoria interna apreciativa auxilia a descobrir e a dar valor ao que existe de correto, ao que funciona bem dentro da organização, departamento ou projeto, fortalecendo o trabalho da equipe, por meio da construção de indagações e soluções baseadas na vivência pessoal e profissional de cada pessoa. Com isto, pode-se dizer que a Auditoria Interna Apreciativa é um modo inovador de identificar as melhores práticas compartilhadas pela organização, bem como uma maneira de verificar áreas que necessitam de melhorias.

Morris (2008, p. 8), ao analisar um determinado processo de auditoria, faz a seguinte demonstração sobre a utilização de uma abordagem apreciativa:

Imagine por um momento que você foi convidado para compartilhar histórias sobre sua experiência de trabalho recente com os seus colegas de trabalho. As únicas regras são que as histórias devem ser verdadeiras e devem enfatizar o que está funcionando bem em seu departamento ou empresa. Você troca histórias, ouve e conta, com o objetivo de compartilhar as melhores práticas e oportunidades reveladoras para o crescimento e aperfeiçoamento. Você começa a ver que esta conversa apreciativa não está ignorando as não-conformidades, mas em vez disso está tornando mais fácil revelar e compartilhar de forma construtiva. Até o final da auditoria, você

sente que teve uma grande oportunidade de mostrar o seu melhor e compartilhar o que você acha que precisa ser melhorado.

Com base na interpretação de Morris (2008), a seguir o Quadro 11 permite que se tenha uma visão comparativa, para estabelecer as principais diferenças entre a chamada Auditoria Interna Tradicional e a Apreciativa.

Quadro 11 – Principais diferenças entre Auditoria Tradicional e Apreciativa

ELEMENTOS REQUERIDOS PELA AUDITORIA	AUDITORIA TRADICIONAL (AVALIAÇÃO)	AUDITORIA APRECIATIVA (AVALIAÇÃO)
Preparação/ planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão em profundidade dos documentos do processo e dos requisitos da avaliação. - Auditorias planejadas de acordo com os processos de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Igual à auditoria tradicional, porém, nesse tipo de avaliação os participantes são informados da intenção de apreciar e avaliar.
Questões levantadas	<ul style="list-style-type: none"> - Questões abertas e fechadas, formuladas conforme os requisitos dos processos de negócio. - Perguntas formuladas para avaliar a conformidade conforme os requisitos dos processos de negócio. - Perguntas focadas no presente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perguntas são abertas e derivadas de cenários "ideais" ligadas aos processos de negócio. - Perguntas voltadas para se obter narrativas e descrever resultados imaginados em que o melhor de um processo é revelado. - Perguntas que exploram o passado, o presente e o futuro.
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Os auditados delimitados pela confidencialidade da avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os auditados incluem desde clientes internos até fornecedores dos processos de negócio, se for o caso.
Evidências empíricas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Check-list</i> elaborado para se fazer a verificação da auditoria e seus registros. - Registros de processo elaborados conforme objetivo e evidências empíricas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de entrevistas de auditoria como elementos complementares às evidências da auditoria tradicional - Os auditados no processo de verificação validam a eficácia relatada no decorrer do trabalho realizado. - A falta de evidências sobre "o que está funcionando" revela a ineficácia do processo estudado.
Forma de registro dos dados	<ul style="list-style-type: none"> - Os registros da avaliação são feitos muitas vezes durante o processo de entrevista de auditoria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros da avaliação são feitos intencionalmente e são complementares à entrevista para manter o foco "apreciativo".
Relatórios dos achados	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados da auditoria são principalmente relacionados com 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelo menos metade dos achados da auditoria pode ser listada com foco nas

	as não-conformidades e algumas "oportunidades de melhoria".	"melhores práticas" (pontos fortes dos processos de negócio investigados). - Muito mais "oportunidades de melhoria" são levantadas em relação à auditoria tradicional - O número de não-conformidades tende a ser o mesmo que o número encontrado durante as auditorias tradicionais.
Relatórios finais	- O relatório de auditoria incide sobre as não-conformidades. - Um relatório de auditoria reduzido e com poucos achados é percebido como um bom resultado.	- Um relatório adicional com "análise de afinidade" é necessário para comunicar a abundância dos resultados da auditoria. - Os relatórios de auditoria se tornam um novo veículo para compartilhar as melhores práticas em toda a organização. - Os relatórios de auditoria são mais propensos a fornecer elementos para a elaboração do planejamento estratégico.

Fonte: Adaptado de Morris (2008)

Nesse contexto, verifica-se que, enquanto nas avaliações tradicionais o avaliador se destaca na captação, realização e análise dos resultados, na avaliação apreciativa todos os participantes do processo são envolvidos no ciclo da avaliação, pois, em conjunto, ao invés de as pessoas se deterem no problema, descobrem juntas o que está funcionando bem, analisam as prováveis causas e soluções e imaginam o que poderia melhorar. Dessa maneira, o processo apreciativo se concentra em sucessos do funcionamento de qualquer estudo, projeto, programa ou organização, e tem como objetivo principal a busca pelas boas práticas. Para Ojha (2010, p. 12), "o método oferece excelente potencial de envolver as pessoas na avaliação participativa para contínua melhoria e, mais importante, para uma implementação mais sustentável".

Após a explanação do referencial teórico, será discutida a metodologia que foi adotada nessa pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados na dissertação, bem como o delineamento, natureza e estratégia da investigação, os quais contribuíram para a obtenção dos resultados e o alcance dos objetivos propostos no trabalho. Vale ressaltar que o uso e a aplicabilidade da abordagem metodológica da IA constituem fundamento básico do processo avaliativo do NPJ, promovido por uma visão positiva e apreciativa no contexto institucional no âmbito da FDR/UFPE.

3. 1 Natureza e Estratégia da Pesquisa

Dentre os vários tipos de pesquisa, a taxionomia proposta por Vergara (2013) segue dois critérios básicos: quanto aos fins e aos meios. Na visão da autora, quanto aos fins, esta é uma pesquisa exploratória, descritiva, explicativa e intervencionista. Há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre avaliação apreciativa em um contexto como o do NPJ, cujas características e modo de funcionamento são focalizados. Também se procura explicar quais fatores da avaliação apreciativa podem influenciar o NPJ no cumprimento de sua função institucional, além da pesquisa interferir na realidade do ambiente do NPJ, procurando modificá-lo, com o intuito de atingir um melhor resultado e mostrar as boas práticas (VERGARA, 2013).

O caráter exploratório e descritivo da IA foi igualmente assinalado por Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), evocando a descoberta do funcionamento de um sistema organizacional para levantar temas, descritores e ingredientes-chave para o diálogo e propostas de possibilidades, além de identificar relações internas e externas para o núcleo positivo do estudo.

Retomando Vergara (2013), os meios de investigação utilizado foram: pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso. Pelo exposto, a pesquisa coletou dados no próprio NPJ, por reuniões, entrevistas apreciativas acerca de sua criação e primeiros passos dados em sua formação, como prévias da aplicação do modelo de 5-D (detalhado mais adiante) e da própria avaliação apreciativa.

Como membro integrante do próprio NPJ, a autora desta dissertação também teve acesso diário ao seu funcionamento e pode fazer suas observações em cada etapa do modelo de 5-D, o que também facilitou a coleta de documentos, tais como relatórios, portarias e resoluções, projeto político pedagógico do Curso de Direito da UFPE, entre outros materiais utilizados, inclusive os disponíveis em sites institucionais do sistema de ensino superior. Do ponto de vista da bibliografia, a pesquisa foi principalmente centrada em periódicos, livros e capítulos de livros.

Como estudo de caso sobre o funcionamento do NPJ, a escolha dessa estratégia deveu-se à necessidade de reunir dados e informações que pudessem ser coletados, analisados e compreendidos detalhadamente, visando, particularizar e investigar o fenômeno em profundidade. Assim, Ponte (2006) considera que o estudo de caso é um processo investigativo particular, é uma situação específica, em que se procura identificar o que existe de mais essencial e característico, contribuindo assim para um entendimento global de um fenômeno de relevante interesse.

Dessa forma, o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos contemporâneos no seu ambiente, com objetivo de analisar fatos interessantes e específicos, para que esses acontecimentos possam ser ampliados e generalizados. Além disso, possui uma estratégia de pesquisa que se utiliza de diversas técnicas e métodos. O estudo de caso se destaca em pesquisas de avaliação, que dentre outros motivos, busca "explicar supostos vínculos causais em intervenções da vida real"; além de relatar que "as explicações uniriam a implementação do programa"; e há também uma descrição da "intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre" (YIN, 2005, p. 34).

Trata-se também de uma pesquisa qualitativa por possuir uma natureza subjetiva e uma descrição detalhada dos fenômenos e elementos que se apresentam, dos depoimentos dos atores sociais envolvidos, bem como dos discursos, significados e contextos; além de apresentar facilidade na exploração de fatos contraditórios e paradoxais. Esse tipo de pesquisa é mais flexível e permite ao pesquisador adequar melhor a "estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja" (VIEIRA, 2006, p. 18).

Para Creswell (2007), a pesquisa qualitativa além de se relacionar com a interpretação dos dados obtidos comparados com teoria e literatura existente, possui características específicas, como a de ocorrer em um cenário natural; utiliza diversos

métodos de coleta de dados; usa o raciocínio indutivo e dedutivo nas suas análises e aplica uma estratégia de investigação.

Nesse contexto, a análise interpretativa e intervencionista teve lugar por conta do método qualitativo. Segundo Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), é importante reduzir e interpretar os dados coletados, confirmando-os por meio do diálogo se realmente condiz ao que o indivíduo ou grupo quis revelar. Assim, foi investigado o ambiente acadêmico e organizacional do NPJ, a sua atuação e correspondente indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, visando subsidiar as respostas às questões norteadoras formuladas nesta dissertação, bem como ao próprio problema de pesquisa. Com isto, foi possível atender aos propostos objetivos geral e específicos.

Baseado nas concepções filosóficas de construção social, a pesquisa se utilizou das experiências de vida do indivíduo na construção de sua própria realidade. No decorrer da pesquisa, por meio da contribuição de cada um dos membros, foi feita uma reflexão acerca de como deve ser a atuação e funcionamento para o NPJ. Sendo assim, numa visão construcionista, as pessoas procuram ter uma maior compreensão do mundo em que convivem (CRESWELL, 2007).

Para Gergen (2009) e Cooperrider e Srivastva (1999), a construção humana, por meio do relacionamento interpessoal, promove no ser humano uma aquisição contínua de conhecimentos e de várias formas de construção do mundo. Os seres humanos buscam constantemente dar sentido às diversas experiências que se submetem, como: linguagens, ideias, teorias, entre outras.

Quanto aos meios de investigação, foi utilizada a pesquisa colaborativa que envolveu a interação e participação dos integrantes do NPJ na avaliação apreciativa: discentes, técnicos administrativos e docentes, bem como representantes da Defensoria Pública do Estado de Pernambuco e da Justiça Federal de Primeira Instância (Pernambuco), além desta pesquisadora, que ficou responsável pela condução dos trabalhos, em especial, das atividades ligadas às reuniões, oficinas, pesquisa documental e entrevistas, que subsidiam o modelo de 5-D. Também foram colhidos dados fotográficos³ das dependências físicas do NPJ e da FDR, dos participantes do processo de pesquisa, além de troca de informações por *e-mail*.

³ Os registros fotográficos foram feitos com autorização dos participantes, mediante consulta realizada pela pesquisadora.

A pesquisa colaborativa pode exercer um papel fundamental numa investigação, em que a reflexão, o diálogo, a análise, a interpretação e a construção e reconstrução de conhecimentos entre os partícipes são essenciais para todo o processo. É uma possibilidade que os participantes do grupo possuem para externar seus saberes e sentimentos, suas ideias e práticas desenvolvidas no ambiente pesquisado, com a finalidade de fundamentar melhor a prática, aproximando-a mais perto das diversas realidades contidas no sistema do ensino-aprendizagem (CHACON, 2012).

Nesse sentido, Coelho (2011) entende que a pesquisa colaborativa é uma ferramenta utilizada na formação contínua, como um conhecimento formado por construções sociais que se deduz numa atitude reflexiva do investigador, dimensionando, articuladamente, o saber acadêmico e o saber experiencial.

Desse modo, a pesquisa colaborativa busca proporcionar novas possibilidades de ação, procurando fornecer a todos participantes formas diversas de aprender e de trabalhar com os dilemas apresentados, para que sejam criadas ações que promovam adequadas transformações. A investigação colaborativa faz parte de um processo inovador na construção do conhecimento, que visa a transformação da equipe envolvida e do contexto em que a pesquisa está inserida (COELHO, 2011).

Um típico exemplo da pesquisa colaborativa é observado no processo da aprendizagem colaborativa, que se caracteriza pela formação de equipes, em que cada membro do grupo se compromete e se torna protagonista da sua própria aprendizagem. O objetivo principal dessa aprendizagem é o estudo e a construção do conhecimento em grupo, o que promove um enriquecimento de conteúdos por meio das trocas de informações, intensificando assim, a prática do diálogo. Dessa maneira, a aprendizagem colaborativa incentiva, também, o compartilhamento de conhecimentos, entendimentos, ideias entre os membros da equipe, de maneira interessada e espontânea (OKADA, 2009).

De acordo com tal perspectiva, esta pesquisa adotou a abordagem e o método de IA, baseados nos ensinamentos de Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), por se tratar de um processo apreciativo de conhecimento socialmente construído, no qual os indivíduos envolvidos no ambiente acadêmico do NPJ interagiram em um ambiente organizacional capaz de corresponder às expectativas do grupo, trabalhando as boas práticas e sua interferência no desempenho profissional e acadêmico dos seus integrantes, refletindo assim, na prestação de um serviço efetivo, eficiente e eficaz. “A

IA é um processo de envolvimento participativo que, uma vez iniciado, movimenta-se com rapidez para obter resultados notáveis” (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 2).

Assim, a metodologia empregada na avaliação apreciativa estabelece que os dados sejam objeto integrado de coleta, análise e validação, colocado em prática mediante pesquisa colaborativa, realizada em conjunto com as partes interessadas do NPJ/UFPE (CORNWALL; JEWKES, 1995). Esse trabalho envolveu ação/reflexão baseadas no modelo de 5-D (Figura 7), como segue: *Definition* (Definição), *Discovery* (Descoberta), *Dream* (Sonho), *Design* (Planejamento) e *Destiny* (Destino), que foi devidamente adaptado aos descritores temáticos de cada D, cujo conteúdo teve seu delineamento feito segundo as atividades da avaliação apreciativa e sua evolução ao longo da pesquisa. Alguns ajustes foram realizados para que se pudesse chegar ao desenho aplicado na Figura 8.

Figura 8 - Modelo 5-D do NPJ/FDR e sua aplicabilidade



Fonte: Elaboração própria

Os procedimentos seguidos correspondem ao ciclo de 5-D, adaptados conforme a lógica da avaliação apreciativa, constante da Figura 7 (vista anteriormente). A seguir, cada etapa desse ciclo será descrita em detalhes, para que se delineie como foi estruturada a coleta e a análise dos dados.

3.2 Coleta e Análise dos Dados

A coleta e análise dos dados foram obtidas por diversos meios: documentos referentes a dinâmica funcional do NPJ; entrevistas apreciativas realizadas com o atual coordenador e ex-coordenadores do Núcleo, com duas ex-integrantes do NPJ (que trabalharam nesse setor da fase da sua implantação até o ano de 2007) e com um integrante da Defensoria Pública; discussões e sugestões realizadas pela equipe colaborativa; e observações feitas pela pesquisadora durante todo processo da avaliação apreciativa com a aplicação do ciclo de 5-D da IA.

Foi realizada uma análise de conteúdo para interpretar os resultados obtidos, conforme os temas discutidos pelo grupo envolvido, sendo essa análise compartilhada e validada com o referido grupo envolvido. Considerou-se cada “D” um descritor temático, utilizado nas reuniões e oficinas apreciativas com a equipe colaborativa, bem como pelas entrevistas realizados com o coordenador, ex-coordenadores e ex-integrantes do NPJ. Na coleta, ressalta-se que os diálogos ocorridos e as observações feitas mereceram o devido destaque e associação com o significado de cada “D”. Dessa forma, o material obtido no decorrer da pesquisa, foi analisado tematicamente, proporcionando uma melhor compreensão do ciclo apreciativo e validação do que foi exposto e discutido com o grupo de pessoas envolvidas com o NPJ.

Ao mesmo tempo também foi feita uma triangulação dos dados, em confronto com a teoria, o método adotado e os documentos institucionais que foram consultados ao longo da pesquisa. A triangulação dos dados é uma estratégia metodológica, em que se confronta dados de uma fonte com outra, com objetivo de confirmar os resultados obtidos na pesquisa, proporcionando assim uma descrição minuciosa dos fatos (GIL, 2010; AZEVEDO; OLIVEIRA; GONZALEZ; ABDALLA, 2013). Para Flick (2009), a triangulação pode empregar vários métodos e/ou abordagens teóricas interligadas entre si, além de combinar diferentes tipos de dados no contexto das perspectivas teóricas.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que analisa o que foi mencionado nas entrevistas, nos diálogos, bem como o que foi observado pelo pesquisador. Todo material coletado deve ser classificado por temas ou categorias, promovendo assim uma melhor compreensão das mensagens e

discursos proferidos. Procura-se, nessa análise, perceber o real sentido, o verdadeiro significado do(s) fato(s) (BARDIN, 2009; SILVA; FOSSÁ, 2013).

O analista possui à sua disposição (ou cria) todo um jogo de operações analíticas, mais ou menos adaptadas à natureza do material e à questão que procura resolver. Pode utilizar uma ou várias operações, em complementariedade, de modo a enriquecer os resultados, ou aumentar a sua validade, aspirando assim a uma interpretação final fundamentada (BARDIN, 2009, p. 44).

Na análise de conteúdo é feita uma a pré-análise dos dados colhidos, em que se explora todo material. Em seguida, é analisado os resultados, a inferência e a interpretação. Sendo assim, a pré-análise se relaciona à leitura geral do material colhido para análise, com a prévia autorização dos participantes da pesquisa (SILVA; FOSSÁ, 2013). A exploração do material se refere em codificar ou enumerar o referido material. Já o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação proporcionam que tais resultados sejam analisados e aplicados de modo significativo e válido. O pesquisador poderá sugerir inferências e antever interpretações sobre os objetivos previstos ou as descobertas inusitadas (BARDIN, 2009).

Como já foi mencionado, a coleta e análise dos dados foram feitas de forma integrada, nos meses de abril, maio e junho de 2015, utilizando os procedimentos metodológicos traçados para as etapas do Ciclo de 5-D, abordadas a seguir.

Definição (1-D)

Definição (1-D) é a primeira fase do ciclo de 5-D e o início de todo o processo de uma IA. Nessa etapa, inicia-se a coleta de dados de toda a investigação; identifica e convida as pessoas que estão envolvidas com o processo a fazerem parte da equipe colaborativa; é traçado todo protocolo de trabalho; e é escolhido o tópico afirmativo, que segundo Cogo (2013, p. 109) "é a parte mais importante de uma realização apreciativa", por direcionar toda a investigação. Assim, para que o grupo fizesse a escolha do referido tópico, houve uma redação prévia acerca do que seria entendido como o foco da avaliação apreciativa, feita pela autora para apresentação na reunião realizada com a equipe de pesquisa.

Descoberta (2-D)

A segunda etapa do ciclo de 5-D corresponde a fase da Descoberta (2-D), sendo responsável pela identificação e avaliação do melhor, do que funciona bem numa organização, em que o capital humano verifica o ponto mais alto da empresa, em relação a sua eficiência e eficácia, desejando assim a continuidade desse processo (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Para Rivero (2008), a fase da Descoberta se utiliza de questionamentos apreciativos, em que os intervenientes participam por meio de diálogos entre si e expostos para o grupo. São debatidos os momentos exitosos, vivenciados na organização (individuais e coletivos), bem como o que mais apreciam, o que mais valorizam. Assim, o potencial e o valor organizacionais serão descobertos ou redescobertos, com a participação ativa e reflexiva de todos, com enfoque no positivo.

Sonho (3-D)

Sonho é a terceira fase do ciclo 5-D, em que a organização procura imaginar as possibilidades viáveis para um futuro promissor, futuro esse gerado desde a etapa da descoberta (2-D). Nessa fase os participantes do grupo são motivados a discutir e refletir sobre como tornar a organização melhor, fundamentados nas histórias e experiências vivenciadas (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Segundo Souza; McNamee e Santos (2010, p. 598), nessa fase do ciclo apreciativo, os partícipes se reúnem para discutir e levantar possibilidades de como a organização poderia ser e atuar no futuro. "Aqui se encoraja "pensar grande", pensar no cenário futuro ideal, mesmo que pareça impossível de ser alcançado".

Planejamento (4-D)

A quarta fase do ciclo de 5-D corresponde ao Planejamento, que é a criação da organização ideal para a realização do sonho. Para Cooperrider; Whitney e Stavros (2009), é a fase primordial para dar sustentabilidade a mudança positiva, respondendo ao passado mais positivo da organização e mais altos potenciais. Assim, são criadas as proposições provocativas, conhecidas também como

proposições de possibilidades, que unem "o melhor do que é" (fase da Descoberta) com "o que pode ser" (fase do Sonho).

Segundo Rivero (2008), é a etapa em que se procura dar visualização ao sonho, transformando-o em objetivos concretos e elaborando um planejamento, onde toda a equipe deve colaborar. Esse trabalho coletivo promove a criação das proposições provocativas, tornando-se motivadoras para que se alcancem resultados positivos no futuro (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

Destino (5-D)

Destino é a quinta etapa do ciclo de 5-D e possui a meta de assegurar as condições para que o sonho seja concretizado. Nessa fase, a equipe de planejamento, por meio da divulgação das ações almejadas, solicita à organização apoio e empenho necessários para que as referidas ações sejam implementadas. É uma etapa, como as demais fases do ciclo apreciativo, de diálogos constantes em que as proposições provocativas podem ser revistas e atualizadas, bem como a possibilidade de adicionar novos questionamentos e indagações com a equipe colaborativa já existente ou com novos membros da organização. Sendo assim, a fase de Destino conclui as etapas da Definição, Descoberta, Sonho e Planejamento e representa o começo de "uma criação em andamento de uma cultura de aprendizagem apreciativa" (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009, p. 222).

Após essa explanação sobre a aplicabilidade do ciclo de 5-D na coleta e análise dos dados, na próxima seção considera-se que o atendimento desse ciclo contribui para a realização da pretendida avaliação apreciativa, pois criou todo um arcabouço de imagens positivas e ações positivas (VAN DE WETERING, 2010). Ao evocar tais ações, a autora aponta que isto estimula as pessoas a aprenderem de forma mais adequada ao processo avaliativo e a tirar conclusões acerca de seu trabalho, segundo o paradigma apreciativo. A razão para tanto decorre de já estarem os envolvidos no processo, participando de análise segundo os pontos fortes, ao invés de olhar para os erros. O entendimento é de que a prática adotada pode aumentar a apropriação e a responsabilidade das pessoas em termos dos resultados a serem alcançados (VAN DE WETERING, 2010).

Assim sendo, no Capítulo 4, a apresentação dos resultados começa com a análise do Ciclo de 5-D, para, em seguida, realizar-se a análise apreciativa dos dados obtidos no decorrer desse processo.

4 RESULTADOS

Neste Capítulo se expõe os procedimentos que levaram à obtenção dos resultados desta dissertação, por meio da aplicação do ciclo de 5-D, realizada em conjunto com a equipe colaborativa da pesquisa. Em seguida, em interação com os resultados obtidos, mostra-se como foi feita a avaliação apreciativa propriamente dita do funcionamento do NPJ/FDR.

4.1 Ciclo de 5-D: aplicação e resultados

Definição (1-D)

Como já mencionado, a primeira etapa do ciclo de 5-D é denominada Definição (1-D) e representa o início da pesquisa propriamente dita. Assim sendo, foi feito um convite ao grupo de pesquisa colaborativa para integrar os trabalhos a serem realizados, cujos participantes estão identificados no Quadro 12, conforme seu vínculo institucional junto ao NPJ/FDR e a indicação sobre a melhor razão para que cada um fizesse parte do referido grupo. Cooperrider; Whitney e Stavros (2009) consideram que este esquema é ideal para formar a equipe orientadora do trabalho da IA. O grupo colaborativo foi constituído por sete integrantes: um técnico da Justiça Federal, dois discentes e quatro técnicos administrativos vinculados ao NPJ, com os quais houve o compromisso de preservar suas identidades.

Explica-se que foi feito convite por parte da pesquisadora aos docentes que ministram aulas em disciplinas ligadas ao NPJ/FDR, mas, mesmo assim, não houve adesão ao processo apreciativo, que é consultivo e participativo, sem imposição quanto a tomar parte do processo.

A ausência dos docentes foi compensada pelo total apoio dado pelos coordenadores do NPJ/FDR, principalmente nas entrevistas apreciativas.

Quadro 12 - Grupo formado para a realização da pesquisa colaborativa

POSIÇÃO	ÁREA ORGANIZACIONAL	MELHOR RAZÃO PARA O CONVITE DE SEU 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 a responsável pela condução da pesquisa

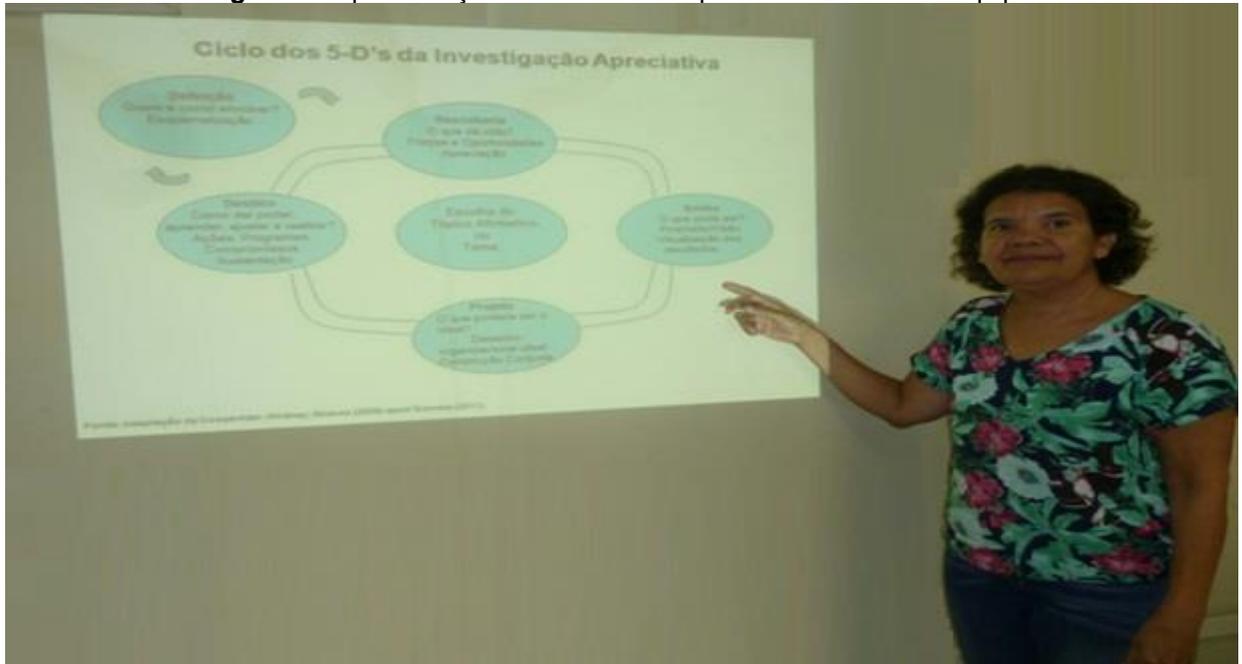
Fonte: Dados coletados pela autora

Desta forma, procurou-se estabelecer um protocolo de trabalho, que incluiu a apresentação feita pela autora ao grupo de pesquisa acerca do enfoque teórico e empírico do Ciclo de 5-D e da avaliação apreciativa, com a discussão de algumas particularidades da estratégia adotada na dissertação, principalmente em relação à característica principal da IA que é a de evidenciar sempre o lado positivo, ou seja, o que funciona bem numa organização. Com este grupo (exposto no Quadro 12) realizou-se quatro encontros ao longo do ciclo apreciativo.

À primeira reunião (1-D), ocorrida no dia 23 de abril de 2015, compareceram os sete membros constantes do Quadro 12, em que foi constituída a agenda dos encontros para tratar das demais etapas da pesquisa, em que os participantes do grupo concordaram com o protocolo de trabalho e a escolha do Tópico Afirmativo

estabelecido. Em um segundo momento, foi mostrado ao grupo o modelo 5-D, adaptado ao estudo do NPJ/FDR e sua aplicabilidade (Figuras 8 e 9).

Figura 9 - Apresentação do Ciclo de 5-D para os membros da equipe



Fonte: Dados das Oficinas Apreciativas

Como já foi enfatizado, o trabalho teve natureza participativa, o que predominou quando houve a necessidade de firmar pactos e acordos sobre datas de reuniões, contatos pessoais a serem feitos durante o processo, bem como a necessidade de validação de cada etapa da avaliação apreciativa do NPJ/FDR.

Nesse enfoque, foram apresentados ao grupo de pesquisa colaborativa quatro tópicos pré-selecionados, resultantes de uma discussão interna sobre a importância e o papel institucional do NPJ/FDR, feita anteriormente com os seus funcionários técnico-administrativos. Conforme se verifica em Cooperrider, Whitney e Stavros (2009), sugere-se levantar três a cinco deles, para que se possa saber melhor qual o eixo do trabalho para dar continuidade ao 2-D (Descoberta).

Assim, discutiu-se os seguintes tópicos afirmativos pré-selecionados, abaixo listados:

1. O NPJ como facilitador na formação prática dos discentes;
2. O NPJ como articulador entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
3. O NPJ como agente formador do diálogo, auxiliando a comunidade na solução de seus conflitos;

4. O que as pessoas desejam descobrir sobre a avaliação apreciativa do NPJ.

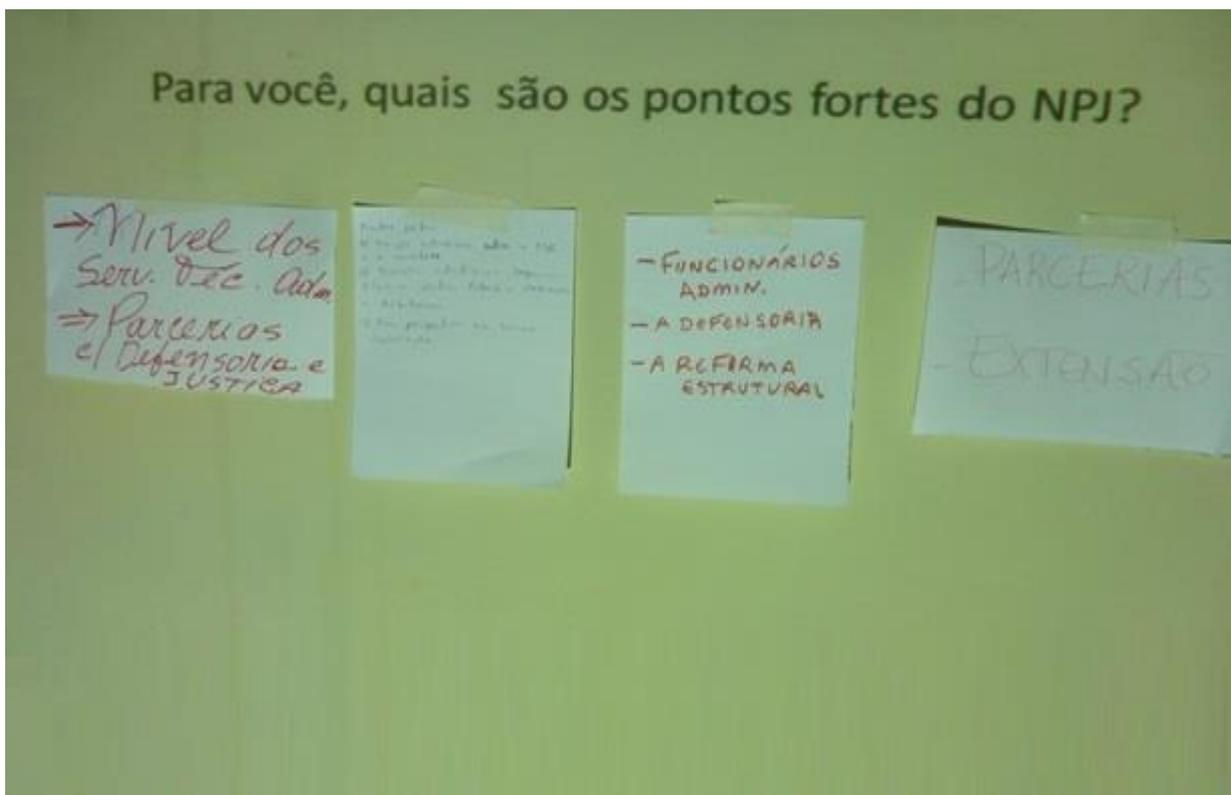
Com relação à seleção do tópico afirmativo, ante o que lhe foi apresentado o grupo decidiu por fazer uma junção entre o primeiro e o segundo, excluindo os demais, de que resultou o seguinte tópico afirmativo para o desenvolvimento da pesquisa:

- ✓ o NPJ como facilitador na formação prática dos discentes, promovendo o ensino, a pesquisa e a extensão.

Descoberta (2-D)

No dia 13 de maio de 2015, foi realizada a segunda reunião com o grupo colaborativo, tendo sido feito um retrospecto do 1-D e da importância do tópico afirmativo escolhido, antes de iniciar a pauta do encontro. Nele, também foram discutidas e analisadas duas fases do ciclo de 5-D, ou seja, a fase da Descoberta (2-D) e a fase do Sonho (3-D), consecutivamente. Na etapa da Descoberta se buscou avaliar o que funciona bem no NPJ, o que explica os bons resultados obtidos e que melhorias devem ser introduzidas. Como ponto de partida, a pesquisadora solicitou que cada membro do grupo respondesse a indagação constante de um quadro projetado em um *datashow*, com a seguinte pergunta: Para você, quais são os pontos fortes do NPJ? Após um espaço de tempo dado ao grupo, as respostas dos participantes foram postas manualmente por cada um dos participantes em uma folha de papel e afixada em um quadro (Figura 10), para debate do grupo e validação dos dados coletivamente. Do conjunto das respostas, chegou-se ao conteúdo indicado no Quadro 13.

Figura 10 - Pontos Fortes do NPJ



Fonte: Dados da Oficina Apreciativa

Quadro 13 – Pontos Fortes do Funcionamento do NPJ

QUAL PONTO FORTE VOCÊ PERCEBE NO FUNCIONAMENTO DO NPJ/FDR?
<ul style="list-style-type: none"> • A posição estratégica do NPJ, como elo entre a FDR e a sociedade; • O papel estratégico do NPJ junto à Defensoria Pública do Estado, à Justiça Federal e à Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem (CCMA); • A boa perspectiva da atuação do NPJ na implantação do novo currículo do curso de Direito; • O desempenho dos servidores técnico-administrativos nas respectivas atribuições que realizam no NPJ; • O convênio e atuação da Defensoria Pública nas instalações físicas do NPJ; • A melhoria feita recentemente na estrutura física da secretaria do NPJ e na CCMA; • As parcerias firmadas pelo NPJ com a Defensoria Pública do Estado, a Justiça Federal e TJPE

Fonte: Dados da Oficina Apreciativa

Além desta primeira pergunta apreciativa sobre o funcionamento do NPJ, repetiu-se o procedimento ao dar sequência às questões apreciativas, junto com a

discussão e consolidação das respostas. Assim sendo, no Quadro 14 se expõe os dados extraídos das respostas, em que cada um pode lembrar fatos, eventos e situações prazerosas de que participaram em suas atividades no NPJ.

A partir dessas indagações, o grupo interagiu, promovendo uma proveitosa e densa discussão sobre o que mais se valoriza no funcionamento do NPJ/FDR. Enfatizou-se também a atuação facilitadora do NPJ na formação prática dos discentes e na promoção do ensino, pesquisa e extensão, tema este que constitui o próprio tópico afirmativo da pesquisa.

Quadro 14 - Questões Apreciativas sobre o funcionamento do NPJ/FDR (2-D)

O QUE VOCÊ MAIS VALORIZA NO FUNCIONAMENTO DO NPJ/FDR?
<ul style="list-style-type: none"> • O bom atendimento ao público; • A promoção aos discentes do papel social da prática jurídica; • A oferta de estágios no próprio NPJ e o acompanhamento junto aos órgãos conveniados com a UFPE, dos processos de estágios feitos pelos alunos, o que colabora para o sucesso do desempenho da prática jurídica; • O NPJ contribui para a ligação da FDR com a sociedade; • O NPJ possuir nas suas instalações uma Defensoria Pública, um Posto Avançado da Justiça Federal e uma Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem; • Os recursos humanos que fazem parte do NPJ; • O NPJ/FDR como campo essencial da formação prática dos discentes; • As parcerias (convênios), os serviços prestados à população aliados à prática jurídica; • A oportunidade de conectar o conhecimento teórico da graduação com os problemas reais da sociedade.
CITE UMA EXPERIÊNCIA EXITOSA QUE VOCÊ VIVENCIOU NO NPJ/FDR E QUE TROUXE ORGULHO POR PERTENCER OU TER PARTICIPADO DA TRAJETÓRIA DESSE SETOR.
<ul style="list-style-type: none"> • As aulas referentes aos temas da conciliação, mediação e arbitragem (fala de um aluno); • Além das experiências particulares adquiridas, a ajuda às pessoas carentes me faz feliz (fala de um aluno); • Ver o brilho nos olhos de alguns alunos ao passar pela experiência de atender pessoas carentes junto à Defensoria Pública; • A comunicação com discentes e docentes ficou mais ágil quando foi criado <i>emails</i> e <i>facebook</i> para o NPJ; • A admissão de docentes ligados, prioritariamente, ao NPJ, ocasionou um melhor

desempenho;

- O engajamento dos alunos na reformulação da grade curricular, proporcionando a inclusão das disciplinas relacionadas ao NPJ;
- A criação da CCMA e a reestruturação dos espaços físicos do NPJ.

COMO VOCÊ APRECIA A ATUAÇÃO DO NPJ/FDR COMO AGENTE FACILITADOR NA FORMAÇÃO PRÁTICA DOS DISCENTES E NA PROMOÇÃO DO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO?

- A atuação do NPJ é significativa, porém, a infraestrutura ainda deixa a desejar;
- De forma muito positiva na promoção do ensino, pesquisa e extensão;
- O NPJ é um facilitador da prática por sua vocação de gerenciador dos estágios e disciplinador dos interesses da instituição de ensino e dos órgãos de estágios;
- O NPJ proporciona a interação do aluno com a sociedade. Na medida em que se aprimora o ensino, haverá uma prestação de serviços com mais qualidade;
- O NPJ tem um interessante poder de proporcionar o estágio curricular com atendimento ao público;
- O NPJ tem cumprido seu papel, entretanto, em todas as áreas ainda há muito por fazer. Novas metodologias de ensino e pesquisa poderiam ser implantadas. Quanto à extensão novas frentes (serviços) poderiam ser oferecidos;
- O NPJ é útil, sobretudo para os alunos que não tiveram oportunidade de estagiar. Ele é extremamente importante como distribuidor dos conhecimentos produzidos na faculdade aos problemas das pessoas na sociedade.

Fonte: Dados da Oficina Apreciativa

As questões ensejaram um olhar para dentro e para fora do NPJ, envolvendo tanto o funcionamento do órgão quanto os relacionamentos entre seus componentes na obtenção de resultados. A visão do NPJ como um agente capaz de se destacar perante o público e de com ele interagir esteve presente nas experiências de quem protagonizou momentos exitosos e foi responsável pelos resultados alcançados. Da mesma forma, pode-se evidenciar que o NPJ foi posto em exame, sobretudo por ter sido colocado à luz das maneiras pelas quais atua e tem provocado impactos.

Visando dar mais consistência a essa avaliação, a pesquisadora, além das oficinas com a equipe colaborativa, entrevistou quatro ex-coordenadores, o atual coordenador e duas ex-integrantes do NPJ, como ilustra o Quadro 15. O representante da Justiça Federal também foi entrevistado, embora tenha feito parte

das oficinas. Outro entrevistado foi o representante da Defensoria Pública Estadual. Essas entrevistas foram presenciais, em que os entrevistados responderam às perguntas manualmente ou oralmente (inclusive com gravação das falas). Nessas entrevistas, no âmbito da fase da Descoberta do ciclo apreciativo, foram elaboradas perguntas que objetivaram conhecer a percepção e a avaliação de cada um desses entrevistados acerca do funcionamento do NPJ.

Quadro 15 - Grupo formado para a realização das entrevistas apreciativas

POSIÇÃO	ÁREA ORGANIZACIONAL	MELHOR RAZÃO PARA O CONVITE DE PARTICIPAR DAS ENTREVISTAS APRECIATIVAS
Técnico Judiciário	Justiça Federal	Responsável pelo Posto Avançado da Justiça Federal - setor de Atermação do Juizado Especial, no NPJ. Egresso do curso de Direito.
Defensor Público	Defensoria Pública do Estado	Responsável pelo Núcleo da Boa Vista - Defensoria Pública do Estado.
Ex-coordenador 1	FDR	Participou da criação e implantação do NPJ/FDR. Atuou no período de janeiro de 2000 a fevereiro de 2001.
Ex-coordenador 2	FDR	Atuou no período de março de 2001 a julho de 2003. ⁽⁴⁾
Ex-coordenador 3	FDR	Atuou no período de setembro de 2004 a fevereiro de 2009.
Ex-coordenador 4	FDR	Atuou no período de março de 2009 a agosto de 2014.
Coordenador atual do NPJ	FDR	Atua como Coordenador do NPJ desde setembro de 2014.
Ex-integrante 1	FDR	Participou da implantação do NPJ/FDR. Atuou no NPJ no período de 2000 a 2007.
Ex-integrante 2	FDR	Participou da implantação do NPJ/FDR. Atuou no NPJ no período de 2000 a 2007.

Fonte: Dados coletados pela autora

⁴ No período de agosto de 2003 a agosto de 2004, o NPJ foi coordenado por uma docente que já se aposentou da UFPE.

Como explica Varona (2004), a entrevista apreciativa constitui o coração da auditoria apreciativa, tendo o papel de estimular o potencial positivo que existe nas pessoas e nas organizações. Para o autor, as entrevistas integram o processo de descobrimento do melhor da organização (passado/presente), necessário ao conhecimento do que funciona bem, sendo considerado um pressuposto para que se saiba como esta chegará ao futuro. Alguns trechos das respostas exemplificam este ponto teórico aplicado ao contexto do estudo, como transcritas no Quadro 16.

Quadro 16 – Falas dos Entrevistados

O QUE MAIS VALORIZA(VA) NO FUNCIONAMENTO DO NPJ/FDR?
<p>Coordenador 1: A dedicação e o compromisso do corpo docente na formação teórica e prática do aluno.</p>
<p>Coordenador 2: A possibilidade de qualificação dos nossos egressos como promotores de uma nova cultura de paz. Precisamos entender que a Justiça não é o fim, mas meio. O fim é a paz social. Portanto, a Justiça é meio para que venhamos a alcançar a Paz tão desejada por todos nós. Esta possibilidade passou a ser uma realidade entre nós desde o momento em que começamos a desenvolver os trabalhos da CCMA, portanto, órgão integrante da estrutura do NPJ, que utiliza como técnicas de resolução de dissensos o emprego de uma linguagem construtivista, na melhor leitura da linguística desenvolvida pelo Prof. Francisco Gomes de Matos, docente desta IES, e autor da "Pedagogia da Positividade".</p>
<p>Coordenador 3: O empenho e interesse dos servidores lotados no Núcleo.</p>
<p>Coordenador 4: A proposta do NPJ é de grande valor, não só para os alunos como para a sociedade, na medida em que pode corresponder a um retorno do aluno que frequenta uma faculdade gratuita. Também valorizo os servidores lotados no setor: empenhados e envolvidos com o projeto.</p>
<p>Coordenador 5: A oportunidade de crescimento profissional dos alunos, por meio de vivência da prática forense.</p>
<p>Ex-integrante do NPJ, técnica-administrativa 1: O espírito de equipe e harmonia que foi conquistado por um bom tempo e que estimulava as pessoas trabalharem com mais motivação.</p>
<p>Ex-integrante do NPJ, técnica-administrativa 2: O atendimento da Defensoria Pública.</p>
<p>Representante da Defensoria Pública: O Núcleo de Prática Jurídica é de fundamental importância para os futuros advogados, pois vai</p>

transmitir aos alunos um aprendizado prático, dando desse modo uma visão ampla de toda a estrutura e funcionamento das atividades dos advogados.

Representante da Justiça Federal:

O compromisso no aprendizado desses alunos. Os alunos que vêm procurar o NPJ, para fins de estágio, encontram tanto no Posto da Justiça Federal, bem como na Defensoria Pública do Estado, a oportunidade de desempenhar atividades relacionadas ao labor, sem terem a necessidade de deslocamento às outras unidades.

COMO VOCÊ APRECIA A ATUAÇÃO DO NPJ/FDR COMO AGENTE FACILITADOR NA FORMAÇÃO PRÁTICA DOS DISCENTES E NA PROMOÇÃO DO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO?

Coordenador 1:

Um instrumento essencial na formação do aluno, com repercussão direta na vida profissional, mediante a absorção das práticas de resolução de conflitos pelos métodos extrajudiciais.

Coordenador 2:

A melhor apreciação que podemos realizar, considerados os procedimentos práticos desenvolvidos pelo NPJ, passa pela compreensão de que a missão do NPJ é ofertar aos alunos, e por meio destes à sociedade como um todo, melhoria na qualidade de vida, na medida em que tenhamos condições de contribuir de forma mais ampla, eficiente e eficaz, seja por meios de atividade de ensino, pesquisa ou de extensão, para a resolução dos conflitos, além das ofertas aos administrados da Justiça (considerado o seu significado mais abrangente, ou seja, não apenas aquela realizada perante o Estado, mas, também as resoluções de conflitos promovidas entre as pessoas, e de forma consensual) de uma cultura de cooperação e paz entre todos os possíveis sujeitos de direito.

Coordenador 3:

Na minha época, como coordenador, a atuação do aluno era bastante tímida, devido ao projeto de ensino-aprendizagem que não consegui implantar, por falta de apoio da gestão da FDR.

Coordenador 4:

A atuação do NPJ nessas demandas é de extrema importância, pois representa o elo entre o conhecimento obtido pelo aluno e a realidade profissional.

Coordenador 5:

Boa, mas ainda há muito a melhorar.

Ex-integrante do NPJ, técnica-administrativa 1:

Como um fator bastante positivo, já que os alunos podiam colocar em prática todo conhecimento que era adquirido, servindo a uma comunidade carente e, desta forma, podendo ter uma visão bem diferente da sociedade que viviam.

Ex-integrante do NPJ, técnica-administrativa 2:

Quanto a essa pergunta acho que o NPJ, exige um maior comprometimento dos professores, alunos e neste certame de ensino, pesquisa e extensão: A maioria dos professores não tem esse devido preparo e comprometimento e isso reverte na qualidade dos serviços prestados e desmotiva também o alunato.

Na sequência das entrevistas, a pesquisadora solicitou aos depoentes que compartilhassem suas visões históricas sobre o passado do NPJ e o que dele era esperado, para fins de comparação com seu desempenho. Um testemunho do primeiro coordenador do NPJ evidencia como a experiência de implantação dos serviços por ele vivida foi considerada gratificante:

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 implantasse 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. E a nós, coube esse importante papel em manter o NPJ no âmbito da FDR; de modo inicial por meio de convênios com outros órgãos, promovendo a qualidade do estágio para os alunos (COORDENADOR 1).

Da mesma forma, o bloco de entrevistas feitas com os coordenadores que passaram pelo NPJ avalia de forma positiva, mas também crítica, as realizações alcançadas ao longo de mais de uma década (Quadro 17).

Quadro 17 – Falas dos Coordenadores

COMO VOCÊ AVALIA A SUA EXPERIÊNCIA NA COORDENAÇÃO DO NPJ/FDR?
<p>Coordenador 1: Muito enriquecedor, principalmente, considerando a atividade fim do NPJ de prestar atendimento jurídico à comunidade de baixa renda e possibilitar aos alunos um estágio qualitativo e de contato direto com as demandas sociais, em particular nas áreas do Direito de Família.</p>
<p>Coordenador 2: Absolutamente enriquecedora, na medida em que tive muitos desafios para superar, dentre eles 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, com o emprego de técnicas e práticas aplicadas a resolução de controvérsias.</p>
<p>Coordenador 3: 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 ARBITAGEM. 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, chancelavam ou orientavam a um a nova redação. Com o texto final, os defensores assinavam e</p>

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 4:

Foi uma experiência muito rica e instigante, na medida em que percebemos os enormes desafios que a Prática Jurídica apresenta.

Coordenador 5:

Avalio de forma muito positiva. 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) 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; a inclusão dessas disciplinas na grade no mesmo horário em que o aluno estuda); 3) reestruturação do espaço físico do NPJ; 4) ampliação do convênio de estágio voluntário com a Defensoria Pública do Estado de Pernambuco; 5) renovação do convênio com a Justiça Federal de Pernambuco; 6) assinatura de convênio com a Procuradoria-Geral do Estado de Pernambuco, para estágio preferencial para estudantes oriundos de escolas públicas, dentre outras.

Fonte: Dados coletados das entrevistas

Assim, foram destacadas as relações pessoais e profissionais dos entrevistados que permitem delinear o que houve no passado e repensar os fatos relevantes em sua atuação (Quadro 18).

Quadro 18 – Falas dos Entrevistados

NA ÉPOCA DA SUA ATUAÇÃO NO NPJ/FDR, VOCÊ VISLUMBRAVA UM FUTURO PROMISSOR PARA O NPJ/FDR?

Coordenador 1:

A preparação do corpo discente no enfrentamento de demandas, a partir dos meios extrajudiciais de resolução dos conflitos (conciliação, arbitragem e mediação).

Coordenador 2:

Sempre mirei minha atuação na formação de uma cultura de paz, onde os egressos do nosso curso de direito pudessem se apropriar de ferramentas de resolução de disputas sem o estímulo ao emprego de uma linguagem e/ou um comportamento adversarial. Logo, visualizei que o futuro para o Núcleo de Prática Jurídica estaria na oferta aos estudantes das técnicas da negociação, da conciliação e da mediação, sem deixar de lado a arbitragem, apesar desta última não figurar com elemento do foco principal dos trabalhos a serem desenvolvidos junto ao NPJ. Sendo assim, parti para a criação de uma Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem na Faculdade de Direito do Recife, dando início a esta busca nos idos de 2000 e merecendo a conclusão exitosa de tal empreitada em data de 13 de dezembro de 2013, com a assinatura pelo nosso Magnífico Reitor, o Professor Anísio Brasileiro e pelo Presidente do TJPE, o Desembargador Jovaldo Nunes, do convênio que permitiu a instalação, entre nós, da 19ª CCMA - Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem da FDR/UFPE em parceria com o TJPE.

Coordenador 3:

Sempre procurei imprimir um modelo de atuação prática dos alunos, desde a recepção do cliente (comunidade) a decisão final da demanda. Tempo havia, bem como disposição por parte dos nossos

alunos. Mas não tive apoio da gestão. O que me preocupava era o quadro de professores. Estes assumiam as aulas como complemento de sua carga horária, o que não se encontrava nele um efetivo compromisso com o ensino-aprendizagem. Um quadro de professores exclusivos do NPJ melhoraria a qualidade do ensino.

Coordenador 4:

Para um futuro promissor e importante busca de um foco mais profissionalizante; não apenas através dos convênios existentes, mas, sobretudo, com a criação de escritório modelo (clínica jurídica) nas diversas especialidades, com a atuação dos alunos prestada diretamente à sociedade e com assistência de professores advogados.

Coordenador 5:

Sim, desde que seja implantada uma infraestrutura de servidores e recursos humanos adequada (aumento no número de servidores, especialmente no setor do NUCMA; criação de funções gratificadas para os servidores e para o coordenador, como ocorre nos departamentos do CCJ).

Ex-integrante do NPJ, técnica-administrativa 1:

Um maior envolvimento e engajamento dos alunos, através da conscientização e humanização dos mesmos, ressaltando a importância deles participarem da prática jurídica do estágio na FDR, não como um processo obrigatório e imposto no seu currículo, mas sim como um trabalho voluntário em que eles pudessem de alguma forma retribuir a sociedade o ensino de qualidade e gratuito oferecido pela UFPE e, dessa forma, dá um retorno a mesma, colocando em prática todo esse conhecimento, prestando serviços a comunidade carente.

Ex-integrante do NPJ, técnica-administrativa 2:

Tinha muita vontade que o NPJ crescesse. Tivesse mais incentivo da instituição e como o trabalho é voltado para ajuda, isso refletiria num bom retorno para os usuários, entretanto o período em que fiquei de 2000 a 2007, foi um período muito precário e de altos e baixos.

Fonte: Dados coletados das entrevistas

Das entrevistas realizadas, extrai-se que há correlação com o que foi debatido nas oficinas apreciativas, sobretudo quanto à importância do NPJ para a sociedade e ao seu papel junto aos discentes. Entretanto, essa estratégia de coleta de dados também pode revelar a visão crítica daqueles que conduziram o NPJ ao longo de sua história.

A avaliação feita aponta para múltiplas realidades, de acordo com o olhar dos entrevistados, incidente sobre a descoberta de como as coisas realmente são e porque precisam melhorar. Isto significa que a IA atingiu um patamar analítico em que se exerceu a capacidade de desafiar os pressupostos norteadores da cultura do NPJ e trouxe questões fundamentais a serem levadas em consideração. Diferentes vozes e suas opiniões devem ser construtivamente abordadas, visto que esta é uma oportunidade para dar espaço aos entrevistados para fazer a sua própria avaliação.

A interpretação de semelhanças e diferenças torna-se importante porque os resultados precisam expressar os valores de cada um, o respeito mútuo, a visão externada e o aprendizado que puder ser realizado, sobretudo quando há referência à necessidade de se introduzir melhorias.

Sonho (3-D)

No mesmo dia 13 de maio de 2015, deu-se continuidade ao desdobramento do que foi discutido na fase da Descoberta (2-D). Para tanto, teve lugar mais uma oficina, na qual a equipe colaborativa foi convidada a imaginar um futuro promissor para o NPJ/FDR, enfatizando aspectos tais como: a) a promoção das melhores práticas ligadas à indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, em termos da visão de futuro; b) a contribuição que cada um se deve dar para que o NPJ/FDR tenha uma adequada atuação e c) quais melhorias e inovações podem ser sugeridas. A Figura 11 ilustra um dos momentos de discussão da equipe colaborativa, ocorrido nessa fase do Sonho (3-D). Já o Quadro 19, retrata as reflexões feitas por esses participantes, em relação ao primeiro aspecto.

Figura 11 - Momento de discussão da equipe colaborativa (3-D)



Fonte: Dados da Oficina Apreciativa com alguns membros da equipe colaborativa

Quadro 19 - Questão Apreciativa acerca das melhores práticas ligadas à indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão

COMO VOCÊ VISLUMBRA UM FUTURO PROMISSOR PARA O NPJ/FDR, DE MODO QUE ESSE SETOR PROMOVA AS MELHORES PRÁTICAS LIGADAS À INDISSOCIABILIDADE DO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO?

- Melhor setorização da prática, distribuída por áreas cíveis, trabalhistas e penais, além do aperfeiçoamento na assistência e consultoria jurídica para toda a população;
- Maior integração com a comunidade acadêmica, inclusive, as disciplinas eletivas sendo ministradas no próprio NPJ;
- Com maior otimismo, imaginamos os alunos intensificando a prática jurídica junto aos órgãos públicos;
- Existência de colaboração mais atuante da administração da FDR;
- NPJ como agente mais participativo, por parte de agenda social, principalmente para a classe social mais necessitada de assessoria jurídica gratuita;
- Realizar reforma e ampliação dos espaços físicos, professores com dedicação exclusiva ao NPJ, adoção de novas metodologias de ensino e pesquisa;
- NPJ com um futuro promissor, sobretudo com a implantação do novo currículo.

Fonte: Dados da Oficina Apreciativa

Na sequência, deu-se continuidade à discussão acerca das contribuições dos participantes para que o NPJ tenha uma atuação mais adequada. O grupo considerou que esta é uma oportunidade para aumentar o seu comprometimento com o NPJ e as formas pelas quais isto pode ser alcançado, incluindo a sua divulgação no meio acadêmico da UFPE e na sociedade, em destaque para a população carente. O Quadro 20 aponta os resultados obtidos junto aos participantes da equipe colaborativa, na referida oficina lançados nas folhas distribuídas pela pesquisadora junto aos integrantes da equipe de pesquisa.

Quadro 20 - Questão Apreciativa sobre as contribuições dos participantes para o NPJ/FDR (3-D)

COMO VOCÊ PODE CONTRIBUIR PARA QUE O NPJ/FDR TENHA SEMPRE UMA ADEQUADA ATUAÇÃO?

- Cumprindo com minhas atuais obrigações e sempre criando aberturas para novas técnicas e tecnologias que auxiliem no meu trabalho;
- Colaborando e auxiliando nas inovações, na busca de aprimorar e renovar ações para uma

melhor atuação junto aos alunos;

- Atuando e divulgando o NPJ, perante a UFPE e à sociedade;
- Zelando o espaço físico e promovendo a melhoria da atividade prática;
- Participando dos processos que envolvam a melhoria e cobrando dos responsáveis;
- Participando de reuniões e atividades do setor, assumindo a responsabilidade e sendo receptivo às mudanças;
- Divulgando para as pessoas que não conhecem o NPJ de sua existência e como este é importante ferramenta para ajudar as pessoas na resolução de conflitos.

Fonte: Dados da Oficina Apreciativa

Sendo assim, o grupo colaborativo que tomou como base as discussões realizadas nas três fases Definição (1-D), Descoberta (2-D) e Sonho (3-D), sugeriu algumas melhorias e ou inovações para que o NPJ possa atingir o que o tópico afirmativo salienta: O NPJ como facilitador na formação prática dos discentes, promovendo o ensino, a pesquisa e a extensão. O Quadro 21 apresenta os resultados obtidos nesta fase da oficina, referente às Melhorias e Inovações que foram sugeridas e complementam a discussão que vinha sendo realizada.

Quadro 21 - Melhorias e Inovações sugeridas pelo grupo colaborativo

QUAIS MELHORIAS/INOVAÇÕES VOCÊ SUGERE PARA O BOM FUNCIONAMENTO DO NPJ?

- Reforma e melhoria na infraestrutura;
- Divulgação do NPJ nos meios de comunicação;
- Aperfeiçoamento na assistência e consultoria jurídica para toda população;
- Docentes fixos para o NPJ e implantação de outros órgãos jurídicos no âmbito da FDR, para que os alunos tenham mais opção na área de atuação;
- Um NPJ mais interativo com a sociedade, mais ágil no atendimento e com professores exclusivos do quadro funcional do NPJ;
- Expansão do NPJ com mais especialidades jurídicas;
- Melhor engajamento dos alunos e docentes nas atividades do NPJ;
- Motivar os alunos para as atividades do NPJ;
- Reuniões frequentes sobre o funcionamento do NPJ com todos os envolvidos;
- Aquisição de um novo espaço físico para a secretaria e salas de aula; aquisição de auditório, implantação de clínicas, professores exclusivos (advogados), novos convênios e novas metodologias de ensino para a prática jurídica;
- Maior divulgação junto ao grande público da existência do NPJ e de sua importância. Aumento

da interação entre o NPJ, a FDR e o *campus* universitário;

- Estímulo à participação dos estudantes nas atividades das práticas jurídicas.

Fonte: Dados da Oficina Apreciativa

Na finalização da Oficina, foi solicitado que cada um dos participantes do grupo pensasse em sugestões/ideias, para que no próximo encontro (agendado para o dia 27 de maio de 2015) fossem debatidos os pontos mais relevantes do que até então foi realizado, com intuito de elaborar um planejamento que seja viável e sustentável para o bom funcionamento do NPJ/FDR, como preconiza o 4-D, que constitui a próxima fase do ciclo apreciativo.

Planejamento (4-D)

A equipe colaborativa se reuniu novamente na data que foi agendada na última oficina apreciativa, ou seja, no dia 27 de maio de 2015. Essa reunião foi muito proveitosa, pois foram trabalhadas as fases 4-D (Planejamento) e 5-D (Destino). Após uma recapitulação das fases anteriores (1-D, 2-D e 3-D) feita pela pesquisadora, o grupo iniciou a discussão sobre a etapa do 4-D. Durante a oficina apreciativa, abordaram-se temas relacionados aos aspectos pedagógicos e administrativos que norteiam o funcionamento do NPJ. Assim, a equipe colaborativa elaborou o enunciado da Proposição Provocativa, elencando algumas medidas e ações necessárias à sua viabilização. O Quadro 22 apresenta a Proposição Provocativa elaborada pela equipe colaborativa, bem como as medidas e ações que possam viabilizá-la.

Quadro 22 - Proposição Provocativa: medidas e ações sugeridas

PROPOSIÇÃO PROVOCATIVA: O NPJ DEVE PROMOVER, NA FORMAÇÃO PRÁTICA DOS DISCENTES, À INDISSOCIABILIDADE ENTRE O ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, MOTIVANDO O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NA APLICAÇÃO DO SABER JURÍDICO.

- Formar uma equipe de alunos recém-formados e inscritos na OAB para atuar voluntariamente nas atividades práticas do NPJ, exercendo a função de advogado-tutor;
- Promover a assistência gratuita à sociedade por meio de Consultoria e Assessoria Jurídica;
- Admissão de docentes exclusivos permanentes ou substitutos (na condição de advogados) para atuar no NPJ, que além de serem responsáveis pelas aulas práticas, sejam também os

orientadores dos discentes;

- Promover e divulgar mais, no âmbito da FDR, sobre a importância que o NPJ exerce na formação prática do aluno;
- Melhorar a infraestrutura do NPJ, criando salas específicas nas áreas do Direito, principalmente em relação as áreas cível, penal e trabalhista, além de um setor de triagem;
- Limitar o número de alunos por sala de aula;
- O atendimento ao público deve ser diário e nos três turnos (manhã, tarde e noite);
- Promover, com frequência, oficinas e simpósios sobre os diversos temas do Direito;
- Promover o setor NPJ à condição de um Departamento da FDR, para que o mesmo possua autonomia de ação;
- Realizar reuniões trimestrais sobre o funcionamento do NPJ, avaliando-o e acompanhando-o sistematicamente.

Fonte: Dados da Oficina Apreciativa

Após as discussões realizadas e a conclusão dessa etapa de Planejamento, o grupo colaborativo acredita que a implementação das medidas e ações sugeridas, poderão trazer relevantes benefícios ao NPJ/FDR, além de proporcionar condições necessárias para que esse setor possa atuar satisfatoriamente, no desempenho de suas atividades.

Destino (5-D)

Na mesma data (27 de maio de 2015) em que se realizou o 4-D, também deu-se sequência do Ciclo, desta vez avançando para a etapa do 5-D. Na ocasião, a equipe colaborativa discutiu sobre como dar sustentabilidade à Proposição Provocativa estabelecida (Quadro 22), chegando-se a um consenso de elaborar um Plano de Ação para que o NPJ possa atingir um adequado desempenho institucional e acadêmico, visando a uma adequada formação prática, para que a sociedade, por meio de seus alunos, seja atendida satisfatoriamente. Entendeu-se que esse papel cabe ao NPJ. A figura 12 mostra o grupo num desses momentos de discussão e avaliação.

A ideia alimentada na discussão foi a de envolver tanto a Direção como a Coordenação Acadêmica da FDR, solicitando apoio e recursos para que as ações

estabelecidas pelo grupo sejam implementadas, contando com a própria disponibilidade para levar o projeto adiante.

Figura 12 - Momento de discussão da equipe colaborativa (5-D)



Fonte: Dados da Oficina Apreciativa com alguns membros da equipe colaborativa

Concluído o ciclo apreciativo, pôde-se, então, proceder à validação do modelo de 5-D em integração com as ideias e referências provenientes da avaliação apreciativa (ver próxima seção). Deve-se reforçar que, em cada encontro com a equipe colaborativa, também era feita uma validação de tudo o que se tinha visto, discutido e findo em cada etapa do ciclo de 5-D. Entretanto, no dia 11 de junho de 2015 foi realizada uma validação geral, com alguns ajustes realizados pelos participantes. Assim, chegou-se à validação dos dados coletados e analisados, os quais geraram os resultados alcançados nessa pesquisa no decorrer do processo avaliativo do funcionamento do NPJ/FDR.

4.2 Avaliação Apreciativa do Funcionamento do NPJ

Neste trabalho, a aplicação do modelo de 5-D precedeu a avaliação apreciativa do NPJ, tendo se optado pela abordagem positiva, ao invés de se utilizar a visão

tradicional de focalizar os problemas encontrados no desempenho organizacional. Com isto, ao seguir o caminho apreciativo obteve-se a união das partes interessadas e a disposição de evitar uma atitude defensiva dos integrantes do NPJ, tendo-se notado que houve adesão ao trabalho, na medida em que novas ideias foram aflorando com o conhecimento adquirido acerca do processo desenvolvido na pesquisa. Morris (2008) defende que os membros do grupo devem ter o conhecimento necessário de todo processo de uma auditoria (avaliação) apreciativa. Van de Wetering (2010) complementa este pensamento enfatizando o modo participativo do grupo como uma forma adequada para se trabalhar. No caso do NPJ, conversas e diálogos ajudaram a facilitar a apreciação e a criação de uma imagem comum acerca da 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 aplicação do modelo 5-D. Durante todo o ciclo, a autora e a equipe de pesquisa se concentraram no delineamento de múltiplas realidades do NPJ, da qual se extraiu o lado bom de seu funcionamento, em um processo no qual também se colheu os efeitos positivos produzidos no próprio local de trabalho dos participantes. Esse resultado pode ser observado na análise de conteúdo do material construído e submetido à triangulação dos dados, em cada etapa do ciclo de 5-D, em que se pode observar que os resultados estão descritos nas experiências e práticas positivas, expostos de modo crítico e analítico pelos participantes.

As discussões realizadas pela equipe corroboram a contextualização da pesquisa e o referencial teórico que evidenciam a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, a abordagem da IA e sua aplicabilidade do ciclo de 5-D. Deste modo, verificou-se que uma equipe comprometida e colaborativa dedicou-se à busca de melhores resultados no seu trabalho, em um ambiente que lhe permitiu expressar o sentimento de pertencer ao NPJ e a forjar a sua identidade. Os resultados apontam que isto foi observado desde a correlação entre o Tópico Afirmativo escolhido, o entendimento das questões norteadoras da pesquisa e a sua inserção no contexto da atuação acadêmica e institucional do NPJ.

Analisando as respostas fornecidas pela equipe colaborativa, verifica-se que o NPJ/FDR procura exercer adequadamente o seu papel institucional na promoção do ensino, pesquisa e extensão, proporcionando aos discentes uma prática jurídica por

meio dos convênios firmados com órgãos públicos e instituições privadas. Porém, apesar de possuir 15 anos de funcionamento, muito ainda precisa ser feito para que o Núcleo atinja seu grau de maturidade, como se pode ressaltar. O fato é que a perspectiva de avaliação adotada nesta dissertação deve ser vista como uma abordagem participativa que mostrou a capacidade das pessoas de se posicionar em uma estratégia de análise, que também significou uma experiência de aprendizagem e um ponto de referência de autoconhecimento do que faz a instituição.

Assim, nota-se que foi dado destaque ao papel social do NPJ na formação prática do aluno, avaliando o seu envolvimento com parceiros que estão presentes em suas próprias instalações, tais como: a Defensoria Pública do Estado, o Posto Avançado da Justiça Federal e a Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem, integrante do Tribunal de Justiça de Pernambuco. É importante salientar o reconhecimento de que todo serviço prestado por essas instituições é direcionado a uma população carente da sociedade.

Apesar de ser uma avaliação apreciativa, o grupo discutiu sobre alguns fatores que acredita que estejam interferindo no desempenho do NPJ, como é o caso da infraestrutura física, que necessita de uma reforma; a ainda reduzida existência de poucos serviços oferecidos à população, incluindo a baixa utilização de novas tecnologias nas áreas jurídicas dentro do seu âmbito de atuação. Isso demonstra, como dito anteriormente, que a IA não ignora os problemas, porém, os trata de modo estratégico para resolvê-los (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

É indispensável dizer que as perguntas apreciativas geraram um visível entusiasmo na equipe colaborativa, posto que os participantes assim o expressaram, junto com suas opiniões e sugestões, em um nítido sinal de engajamento. Diante dessa postura, as impressões são favoráveis ao pensamento que vislumbra um NPJ forte, dinâmico e participativo, não obstante necessitar de alguns ajustes, melhorias e inovações.

Como implicações dos bons resultados alcançados esperados, o grupo colaborativo na sua atuação apontou para as expectativas de um NPJ mais proativo e inserido em seu contexto, pois, além do que já existem com a Defensoria Pública, a Justiça Federal e o Tribunal de Justiça de Pernambuco, espera-se que sejam firmados mais convênios com outros órgãos na esfera jurídica, bem como um serviço permanente de Consultoria e Assistência Jurídica para a sociedade. Adicionalmente, foram elencados os requerimentos de mais alunos e docentes (advogados)

exclusivamente dedicados ao Núcleo, junto com o aprimoramento de novas metodologias e didáticas de ensino, pesquisa e extensão. O grupo entrevê também uma maior integração entre o NPJ, a Administração da FDR e o *campus*, visando um maior apoio logístico e financeiro.

Ademais, foi sugerido: fazer maior divulgação do NPJ nos meios de comunicação; expandir as especialidades jurídicas, visto que atualmente existem apenas as áreas Civil, Penal e Trabalhista; realizar reuniões periódicas com o grupo colaborativo, para dar continuidade à avaliação e ao acompanhamento de suas atividades; sem falar da iniciativa de reformar e melhorar a sua infraestrutura. Como resultado, foi acordado com os participantes o pacto de se cuidar da elaboração de um Plano de Ação para o NPJ, com o intuito de implantar as melhorias e inovações sugeridas, junto com a solicitação de apoio e compromisso da Direção do Centro ao qual o NPJ está vinculado.

5 CONCLUSÃO

Esta dissertação desenvolveu um processo de avaliação apreciativa do NPJ/FDR, com o intuito de evidenciar "o que funciona bem", o que faz com que isso aconteça e as implicações dos resultados alcançados ao longo de sua atuação institucional como parte integrante da formação profissional dos discentes de graduação em Direito da UFPE. Para isso, foram feitas adaptações no modelo 5-D e vista sua aplicabilidade ao estudo de caso, baseado na abordagem metodológica da IA, em que cada fase constante do ciclo de 5-D trouxe conteúdos significativos, proporcionando assim, uma análise mais consistente e fidedigna do funcionamento do NPJ/FDR.

Mediante a condução da autora, foi realizada uma avaliação com características participativas, que contou com as várias representações funcionais da instituição: docentes (na função de coordenadores), discentes e técnico-administrativos, além de um representante da Defensoria Pública do Estado e outro da Justiça Federal, que colaboraram ativamente no processo, para que fosse traçado um quadro que retratasse a realidade. Também se obteve a cooperação daqueles que passaram pela coordenação (em vários momentos) e outros setores do NPJ, os quais se dispuseram a participar do processo de entrevistas realizadas pela autora.

Em relação à definição dos elementos teóricos e empíricos, contou-se com um referencial que forneceu embasamento para a pesquisa e o alcance de seus objetivos. Sendo assim, foram exploradas as seguintes temáticas:

a) a Administração Pública Federal e sua evolução, em que foram descritos os três regimes administrativos: o patrimonialismo, o burocrático e o gerencialismo, com a intenção de conhecer melhor a forma de gerir a UFPE, principalmente na FDR, que vivenciou de perto a forma de governo desses três modelos ao longo dos anos. Percebe-se, assim, que apesar dos esforços em fazer uso do modelo de gestão gerencial, ainda hoje, a FDR traz consigo traços marcantes deixados pelos regimes administrativos anteriores, como indicado pela literatura.

Discutiu-se também o tópico sobre a Universidade Pública Federal: a caminho do social, pelo fato de que atualmente as universidades públicas brasileiras além de exercerem seu papel na produção de conhecimento científico e tecnológico, vêm

desempenhando sua função social de assistência multidisciplinar. Nessa perspectiva, o NPJ/FDR busca corresponder a esse novo paradigma que, na atuação da formação prática jurídica, procura proporcionar aos discentes uma visão humanista capaz de prepará-los para compreender e intervir nas disputas jurídicas, bem como a resolução de conflitos no atendimento às pessoas carentes ou que pleiteiam os direitos concedidos aos cidadãos;

b) o discurso sobre a Indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão, com sua ênfase na formação acadêmica consolidada no referido tripé do conhecimento aplicado, no qual o foco recaiu no funcionamento do NPJ/FDR, por meio de sua prática jurídica, ao procurar contribuir para que o aluno possua um adequado desempenho profissional e seja atuante nos diversos fóruns da carreira por ele escolhida;

c) outro ponto temático diz respeito à abordagem teórica e metodológica da IA, em que a pesquisa se baseou para fundamentar conceitos e ensinamentos que dessem sustentação aos procedimentos adotados na realização da Avaliação Apreciativa do funcionamento do NPJ/FDR, que permitiu efetuar a pesquisa colaborativa com todos os envolvidos no processo, ajustado ao contexto institucional estudado e que teve como diretriz a aplicação do modelo de 5-D.

Deste modo, pode-se dizer que a construção de um processo de avaliação apreciativa do NPJ/FDR envolveu reflexão e junção de diferentes aspectos, teóricos e empíricos, característicos da análise multidisciplinar exigida pelo Mestrado Profissional em Gestão Pública.

Com base nos resultados obtidos, então, identificou-se que o NPJ/FDR tem o caráter afirmativo de ser facilitador da prática jurídica, cujos pontos fortes o ligam à sociedade, de forma intrínseca, seja pelo currículo do curso de graduação em Direito, seja pela compreensão de seu papel na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Na análise do funcionamento do NPJ/FDR, foi observado pela equipe colaborativa que os integrantes desempenham seu papel institucional dentro das suas atribuições, bem como o fazem com capacidade ativa e reflexiva acerca de suas competências e responsabilidades. No Capítulo 4 este tema foi objeto de várias passagens ensejadas ao longo do ciclo de 5-D.

Porém, cabe reforçar o ponto de vista institucional. Ou seja, o Posto Avançado da Justiça Federal viabiliza a prática jurídica para os alunos do curso de Graduação

em Direito, visando atender aos cidadãos que fazem jus à Assistência Judiciária, para atermção de seus pleitos, elaboração de petições iniciais e o respectivo ajuizamento de causas de competência dos Juizados Especiais Cíveis Federais (BRASIL, 2014b).

Já a Defensoria Pública do Estado de Pernambuco proporciona uma preparação para a vida cidadã e para o trabalho, por meio de treinamento prático nas áreas cível e criminal, com exercícios de atividades correlatas à sua pretendida formação profissional, em complementação ao conhecimento teórico adquirido na instituição de ensino (PERNAMBUCO, 2014).

A Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem da UFPE, em convênio com o Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), disponibiliza serviços de conciliação, mediação e arbitragem, com a finalidade de resolução pacífica de controvérsias, por meio do uso de uma linguagem e de procedimentos não adversariais, atendendo a um novo modelo de justiça colaborativa, solidária e restaurativa. Por essa razão, constitui uma das fontes a mais, para que o aluno-estagiário desenvolva na prática os seus conhecimentos teóricos (PERNAMBUCO, 2013).

Em relação à coordenação do NPJ, esta possui a competência de coordenar as atividades acadêmicas e funcionais, além de o coordenador ser responsável pela disciplina Prática Judiciária (estágio obrigatório). Por sua vez, os docentes ministram as disciplinas Simulação e Conciliação, Mediação e Arbitragem, orientam e acompanham os alunos na prática simulada e real. Compete aos técnico-administrativos todo suporte administrativo e operacional do setor; e aos alunos o dever de participarem das aulas e das atividades práticas simuladas e/ou reais, orientadas e supervisionadas pelos docentes e/ou orientadores dos órgãos jurídicos instalados no NPJ/FDR ou localizados externamente (UFPE, 1999).

Não há dúvida de que o papel que cada integrante desempenha é fundamental na formação prática dos discentes, por favorecer a aplicabilidade da teoria à prática e por proporcionar um contato direto com os cidadãos que buscam a universidade. Os alunos do curso de Direito experienciam a realidade que lhes é apresentada, fazendo com que, como aprendizes jurídicos, enriqueçam e desenvolvam suas habilidades profissionais.

Sendo assim, foi sugerido que o NPJ/FDR, além desses órgãos jurídicos já mencionados, busque também outros convênios nas áreas do Direito ainda não contempladas, ampliando assim o leque de oportunidades, para que o aluno possa aprimorar mais os seus conhecimentos.

No que tange à produção de conhecimento, os participantes consideram que o NPJ/FDR é um campo enriquecedor e um instrumento primordial na formação profissional dos discentes, e que integra a teoria à prática. Desse modo, procura-se proporcionar aos discentes uma visão da estrutura e da dinâmica de algumas das atividades jurídicas. Este Núcleo assume também a responsabilidade de interagir com a sociedade, por meio de consultorias e assistências jurídicas. Assim, o NPJ/FDR tem cumprido com a missão de desenvolver a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, indo de encontro ao novo fazer universitário.

Aquilo que valoriza o funcionamento do NPJ/FDR, entretanto, vai além da prática jurídica porque há entre seus participantes a percepção de um todo maior. Neste sentido, conforme dados obtidos na avaliação, torna-se necessário que os serviços prestados no NPJ/FDR sejam objeto de maior divulgação no meio social. Da mesma forma, ao se verificar que a infraestrutura física carece de melhorias, isto deve ser perseguido com presteza. Com relação ao ensino, à pesquisa e à extensão, ficou bem claro que se deve adotar modernas metodologias, incentivar a admissão de docentes-orientadores com disponibilidade para a prática advocatícia; além de um maior apoio administrativo e operacional.

A discussão das implicações que trazem os resultados obtidos na avaliação apreciativa, em termos do papel e significado que o NPJ/FDR exerce na formação profissional do discente de graduação em Direito, teve seu lugar na avaliação apreciativa. Esta foi realizada com coerência das opiniões colhidas de acordo com cada etapa vivenciada, inclusive com suas diferenças, pois nem todas foram completamente alinhadas, considerando as múltiplas realidades percebidas.

Nesse contexto, há o consenso por parte dos que participaram dessa avaliação apreciativa de que o NPJ/FDR é muito importante na formação prática dos alunos e que se esforça em exercer satisfatoriamente o seu papel institucional. Todavia, foi recomendado que sejam introduzidas algumas mudanças para que possa ser mais dinâmico e atuante, na medida em que algumas dificuldades detectadas e comentadas no Capítulo 4, no qual se concentra os resultados da pesquisa, venham a ser resolvidas. Para isso, a equipe colaborativa se comprometeu de levar adiante a elaboração de um Plano de Ação, realizando reuniões trimestrais para que se possa acompanhar as mudanças que poderão ocorrer no sistema organizacional do NPJ/FDR, com o progresso das implantações de melhorias e das inovações sugeridas.

Desse modo, é válido mencionar que a utilização da abordagem da IA foi importante no desenvolvimento dessa pesquisa, por ter possibilitado identificar o que funciona bem (boas práticas) no NPJ, como a visualizar um futuro promissor para este setor, por meio de suas estratégias de mudança positiva. Vale lembrar que a metodologia da IA por meio dos 5-D é cíclica, sistêmica e que pode sofrer alterações e ajustes, buscando sempre refletir o que há de melhor no ambiente em que atua.

Assim, conclui-se que a pesquisa atingiu o que foi proposto por meio de seus objetivos, os quais responderam bem às questões norteadoras e ao problema de pesquisa. É importante reconhecer, todavia, a avaliação apreciativa se afasta daquela visão tradicional ao ter seu ciclo efetivamente dedicado ao desenvolvimento e aprimoramento do NPJ/FDR, com intuito de colocar em prática o que sugere a proposição provocativa elaborada pela equipe colaborativa: o NPJ deve promover, na formação prática dos discentes, a indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão, motivando o desenvolvimento das competências e habilidades na aplicação do saber jurídico.

Por fim, esta pesquisa significa uma semente plantada no terreno fértil da apreciação, a qual demanda continuidade, sendo relevante que se faça estudos complementares e futuros, tendo a intenção de proporcionar condições para que este estudo de caso seja expandido para outros setores da FDR, e quem sabe para a UFPE como um todo. Certamente, isto poderia ocasionar a conquista de uma revolução positiva de possibilidades a serem adotadas no seu âmbito organizacional.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. **Avaliação Educacional: regulação e emancipação: para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas.** 2ª edição, São Paulo: Cortez, 2000. 151 p.

AGUIAR, N. M. C. B. **Analisando um modelo de avaliação: um estudo de caso no sistema de ensino naval.** Dissertação (Programa de Pós-graduação em Educação), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: http://www.educacao.ufrj.br/ppge/dissertacoes/Dissertacao_Natalia_Morais.pdf. Acesso em: 13 nov. 2014.

ALDARVIS, R. Modelo de Gestão para as Organizações Públicas. In: KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. (organizadores). **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010. 209-237 p.

ALMEIDA, J. A. J. **Investigação Apreciativa integrada às práticas de Gestão do Conhecimento em P&D no Setor Elétrico Brasileiro: o caso da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

ARAÚJO, E. C. R. **Delineamento do Processo de Planejamento Estratégico Participativo e Apreciativo do Movimento Pró-criança.** Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, 2010.

AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K. et al. A estratégia de Triangulação: objetivos possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. In **Anais do IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, Brasília, 3 a 5 de novembro de 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ5.pdf. Acesso em: 16 jun. 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 5ª Edição, Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 11ª Edição, Petrópolis: Vozes, 1994. 247 p.

BEVILAQUA, C. **História da Faculdade de Direito do Recife**. 2ª Edição, Brasília: INL, Conselho Federal de Cultura, 1977. 460 p.

BORGES, J. A. A.; KUAZAQUI, E. Investigação Apreciativa, uma nova mudança na abordagem gerencial. **Revista Eletrônica Academia de Talentos**. São Paulo, novembro 2012, 6ª Edição. Disponível em: <http://www.academiadetalentos.com.br/novo/revista7/15%20INVESTIGA%C3%87%C3%83O%20APRECIATIVA%20-%20Artigo%20-%20JESSICA%20AID%C3%8A%20ASSUN%C3%87%C3%83O%20BORGES.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2015.

BRANDÃO, U. C. S. **Confederação do Equador**. Instituto Archeologico e Geographico Pernambucano. Oficinas Graphicas de Repartição de Publicações Officiaes, Brasil - Pernambuco, 1924. p. 117-145.

BRASIL. **Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE)**. 2015.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 49 ed., São Paulo: Saraiva, 2014a.

_____. **Acordo de Cooperação Nº 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 - UFPE), 2014b.

_____. **Lei Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm. Acesso em 26 abr. 2014.

_____. **Resolução CNE/CES Nº 2, de 18 de junho de 2007.** Dispõe sobre a carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/rces002_07.pdf. Acesso em 19 ago. 2014.

_____. **Extensão Universitária e a Flexibilização Curricular:** uma visão da extensão. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, Brasília: MEC/SESu, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

_____. **Resolução CNE/CES Nº 9, de 29 de setembro de 2004.** Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/ces092004direito.pdf>. Acesso em 19 ago. 2014.

_____. **Portaria Nº 1.886, de 30 de dezembro de 1994.** Fixa as diretrizes curriculares e o conteúdo mínimo do curso jurídico. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/consepe/resolu/1997/Portaria1886-MEC.htm>. Acesso em 26 mai. 2014.

BÚRIGO, C. C. D.; LOCH, C. L. Universidade Pública Federal Brasileira: Democraticamente Massificada. In **Anais** do VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Blumenau, SC, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/75100/t0151.pdf?sequence=1> Acesso em: 28 jan. 2015.

CAMACHO, T. A Universidade Pública no Brasil. **Revista de Sociologia**, Nº 19, Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de Chile, p. 100-133, 2005. Disponível em: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/sociologia/articulos/19/1906-Camacho.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2014.

CAMPOS, A. B. **Gestão Participativa no Programa Escola Aberta em Pernambuco:** uma investigação apreciativa. Dissertação (Mestrado Profissional em

Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Universidade Federal de Pernambuco, 2010.

CASTRO, L. M. C. **A universidade, a Extensão Universitária e a Produção de Conhecimentos Emancipadores**. Projeto de Tese (Doutorado em Saúde Coletiva). Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2004.

CASTRO, R. B. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In **Anais** do 30º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, 23 a 27 de setembro de 2006, ANPAD. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf> Acesso em: 29 abr. 2013.

CHACON, D. F. A pesquisa colaborativa na produção do conhecimento sobre ensino de história: construindo caminhos. In **Anais** do 5º Encontro Estadual de História, 21 a 24 de agosto de 2012, Caicó - RN, 2012. Associação Nacional de História - Seção Rio Grande do Norte – ANPUH. Disponível em: <http://www.rn.anpuh.org/evento/veeh/ST08/A%20pesquisa%20colaborativa%20na%20producao%20do%20conhecimento%20sobre%20ensino%20de%20historia%20construindo%20caminhos.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2015.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, n. 24, Set/Out/Nov/Dez 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

CHRISTOPLOS, I.; SANDISON, P.; CHIPETA, S. **Guia para Avaliação de Extensão Rural**. Suíça: Global Forum for Rural Advisory Services (GFRAS), 2013. Disponível em: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/NPJ/Meus%20documentos/Downloads/gfras-guia_para_avaliao_de_extensao_rural%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/NPJ/Meus%20documentos/Downloads/gfras-guia_para_avaliao_de_extensao_rural%20(1).pdf). Acesso em: 11 nov. 2014.

CLEGG, D.; LANG, S.; FIEBRICH, J. **Audit Effectiveness – Assuring Customer Satisfaction**. 2011. Disponível em: http://www.uploads.pnsrc.org/2011/papers/T-06_Clegg_Lang_Fiebrich_paper.pdf. Acesso em: 23 dez. 2014.

COELHO, G. M. S. Formação contínua e pesquisa colaborativa: impulsionando transformações em contextos escolares. **Revista Marcas Educativas**, v. 1, n. 1, p. 70-82, Ago. 2011. Disponível em: [file:///C:/Users/UFPE/Downloads/8-28-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/UFPE/Downloads/8-28-1-PB%20(3).pdf). Acesso em: 09 abr. 2015.

COGHLAN, A. T.; PRESKILL, H.; CATSAMBAS, T. T. An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. **New Directions for Evaluation**, n. 100, p. 5-22, Winter 2003. Disponível em: www.rismes.it/pdf/Preskill.pdf. Acesso em: 11 jan. 2015.

COGO, P. S. F. Coaching Appreciativo: uma abordagem positiva do comportamento humano no trabalho. **Revista Negócios e Talentos**, v. 2 n. 10, p. 105-112, 2013. Disponível em: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/NPJ/Meus%20documentos/Downloads/667-1876-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/NPJ/Meus%20documentos/Downloads/667-1876-1-PB%20(3).pdf). Acesso em: 10 nov. 2014.

COOPERRIDER, D. L.; SRIVASTVA, S. Investigação Appreciativa na Vida Organizacional, 1999. In: COOPERRIDER, D. L., WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. p. 407-451.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. Uma Revolução Positiva na Mudança - Investigação Appreciativa, 1999. In: COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. p. 379-405.

_____. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 96p.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. **Manual da Investigação apreciativa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. 523 p.

CORNWALL, A.; JEWKES, R. 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.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª edição, Porto Alegre: Artmed, 2007. 296 p.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa: polêmicas do nosso tempo**. 9ª edição, São Paulo: Autores Associados, 2008. 215p.

DIAS, A. M. I. Discutindo caminhos para a Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Educação Física**, v. 1, n. 1, p. 37-52, 2009. Disponível em: http://boletimef.org/biblioteca/2592/artigo/BoletimEF.org_Indissociabilidade-entre-ensino-pesquisa-e-extensao.pdf. Acesso em: 13 jul 2015.

DINESEN, M. S. Systemic Appreciative Evaluation. **AI Practitioner**, v. 11, n 3, p. 49-56, 2009. Disponível em: <http://ineva.dk/sites/default/files/files/SystemicAppreciativeEvaluation.pdf> Acesso em: 11 dez. 2014.

DUBAI. **Prêmio Internacional de Dubai: melhores práticas**. Guia de Inscrição e formulário para o Ano 2012. (9º CICLO) 2012. Disponível em: http://www.ibam.org.br/media/arquivos/guia_dubai_2012.pdf. Acesso em: 27 jun. 2014.

EXPÓSITO, C. B. ¿Buenas Prácticas de Calidad y Trabajo Social. **Alternativas**, n. 18, p. 57-74. 2011. Disponível em: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/18710/1/Alternativas_18_03.pdf. Acesso em: 18 dez. 2013.

FERREIRA, L. P. **História da Faculdade de Direito do Recife**. 2ª edição, Recife: Faculdade de Ciências Humanas de Pernambuco, 1994. 608 p.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 1ª edição, Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S. A., 1975. 1.519 p.

FIRME, T. P. **Os Avanços da Avaliação no Século XXI**, s/d. Disponível em: http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/12843/11239/ARTIGO_AVANCOS_NA_AVALIACAO.pdf Acesso em: 12 nov. 2014.

_____. 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.

FEAPS. **¿Qué es una buena práctica?** 2008. Disponível em: <http://www.feaps.org/que-hacemos/organizacion/calidad/buenas-practicas.html>. Acesso em: 20 ago. 2014.

FLICK, U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: **Artmed**, 2009. 196 p.

FRY, R. **Investigação Apreciativa: uma abordagem positiva para a construção da capacidade cooperativa**, s/d. Disponível em: <https://docs.google.com/document/d/1eIWY0PJROYahWYZTN2dc9wdxTCAOWGJJi4YLPiWv808/preview>. Acesso em: 23 dez. 2013.

GAMA, A. S.; FIGUEIREDO, S. A. **Avaliação Diagnóstica na Prática Pedagógica**. 2009. Disponível em: <http://www.uems.br/na/linguisticaelinguagem/edicoes/09/Arquivos/06.pdf>. Acesso em: 13 nov 2014.

GERGEN, K. J. O Movimento do Construcionismo Social na Psicologia Moderna. **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, Florianópolis, v. 6, n.1, p. 299-325, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/interthesis/article/viewFile/1807-1384.2009v6n1p299/10807>. Acesso em: 13 jan. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª edição, São Paulo: Atlas, 2010, 200 p.

GOMES, M. L. S.; OLIVEIRA, F. C. Modelos Organizacionais de Administração Pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 105-126, set/dez 2010. Disponível em: <dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3629966.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2014.

GOUVEIA, A. M. L. **Investigação Apreciativa dos Servidores da SUDENE: do Passado ao Futuro**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste), Universidade Federal de Pernambuco, 2011.

HAMMEL, C. M. S. M. **A Profissionalização dos Servidores Efetivos da ALEPE no Processo de Inovação e Mudança, sob a Ótica Apreciativa**. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste), Universidade Federal de Pernambuco, 2014.

HAYDT, R. C. **Avaliação do Processo Ensino-Aprendizagem**. 6ª edição, São Paulo: Ática, 1997. 159 p.

HENNINGTON, E. A. Acolhimento como prática interdisciplinar num programa de extensão universitária. **Caderno Saúde Pública**, v. 21, n. 1, p. 256-265, Fev. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v21n1/28.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2015.

JEZINE, E. As Práticas Curriculares e a Extensão Universitária. In **Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária**. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <https://www.ufmg.br/congrent/Gestao/Gestao12.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2015.

KLERING, L.R.; PORSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L.A. Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451993000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 13 ago. 2013.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da Aprendizagem Escolar**. 18ª edição, São Paulo: Cortez, 2006. 180 p.

MARTINS, H. F. Burocracia e a Revolução Gerencial – A persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ano 48, n. 1, p. 42-78, jan/abr, 1997. Disponível em: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31111420/l_bucrocia_e_rev_gere_ncial.pdf Acesso em: 23 set. 2013.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual da gestão pública contemporânea**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2012, 328 p.

McNAMEE, S. Appreciative Evaluation Within a Conflicted Educational Context. **New Directions in Evaluation**, v. 100, p. 23-40, 2003. Disponível em http://pubpages.unh.edu/~smcnamee/research/Appreciative_Evaluation.pdf. Acesso em 04 dez. 2014.

MELLO, A. F.; ALMEIDA FILHO, N.; RIBEIRO, R. J. **Por uma Universidade Socialmente Relevante**. 2009. Disponível em: http://educacao.gov.br/dmdocuments/cne_alexfiuza.pdf. Acesso em: 28 jan. 2014.

MOITA, F. M. G. S. C; ANDRADE, F. C. B. Ensino-pesquisa-extensão: um exercício de indissociabilidade na pós-graduação. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, v. 14, n. 41, p. 269-393, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v14n41/v14n41a06.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2014.

MORRIS, J. Appreciative Internal Audit: A Strength-Based Approach to Quality System Auditing. In **Annals** of the 21st Quality Management Conference, Irvine, CA, 2008. Disponível em: www.asq-qm.org/.../id/.../@random4ba8c7912a04f/. Acesso em: 22 dez 2014.

NARDOTO, F. S. **Fortalecimento do Comitê Gestor da Orla Marítima de Itamaracá**: Uma Visão Apreciativa e Integrativa do Projeto Orla. Dissertação. (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste), Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

NOVO, L. F. Um olhar sob o prisma da Responsabilidade Social da Universidade e a função da EAD como agente responsabilizador da IES perante a Sociedade. In **Anais do IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Repositório Institucional da UFSC, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/44353/Um%20olhar%20sob%20o%20prisma%20da%20responsabilidade%20social%20da%20universidade%20e%20a%20funcao%20da%20EAD%20como%20agente%20.pdf?sequence=1>. Acesso em: 28 jan. 2014.

OJHA, G. 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, S. A Intermediação Pedagógica Múltipla no Universo das TIC e MOODLE. In: Lynn Alves; Daniela Barros; Alexandra Okada (Org.). 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 dez. 2014.

OLIVEIRA, A. M. A essência de um núcleo de prática jurídica. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 4, n. 43, p. A-E, jul. 2000. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/47/a-essencia-de-um-nucleo-de-pratica-juridica>. Acesso em: 21 mai. 2014.

OLIVEIRA, R. **Gestão Pública: democracia e eficiência: uma visão prática e política**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012a, 128 p.

OLIVEIRA, M. I. A. S. C. **Planejamento Estratégico no Movimento Pró-Criança: Análise Apreciativa da Missão, Valores e Visão de Futuro**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, 2012b.

PAULA, A. P. P. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>. Acesso em: 26 jan. 2015.

PAULA, J. A. A extensão universitária: história, conceito e propostas. **Interfaces – Revista de Extensão**, v. 1, n. 1, p. 5-23, jul./nov. 2013. Disponível em: <https://www.ufmg.br/proex/revistainterfaces/index.php/IREXT/article/view/5/pdf>. Acesso em: 29 jan. 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.

_____. **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.

PONTE, J. P. Estudo de caso em educação matemática. **Bolema**, v. 25, p. 105-132, 2006. Disponível em: [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20\(Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20(Estudo%20caso).pdf). Acesso em: 19 ago. 2014.

RAYS, O. A. Ensino-Pesquisa-Extensão: notas para pensar a indissociabilidade. **Cadernos**, Nº 21, 2003. Disponível em: <http://coralx.ufsm.br/revce/ceesp/2003/01/a7.htm>. Acesso em 15 ago. 2014.

RIVERO, C. **Inquérito Apreciativo**: sonhar as organizações, co-construir um futuro positivo e inovador. 2008. Disponível em: <http://www.catarinarivero.com/formacao/Inquerito-Apreciativo-Sonhar-as-organizacoes.pdf>. Acesso em 12 nov. /2014.

SAUER, A. B. S. **A Contribuição da Investigação Apreciativa para a Constituição de um Contexto Compartilhado de Conhecimento na Escola Lápis de Cor**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

SCROFERNEKER, C.; DUTRA, M. A investigação apreciativa como estratégia de comunicação. **FISEC-Estratégias** – Facultad de Ciencias Sociales de La Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Ano VI, n. 15, p. 63-81, 2011. Disponível em: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1201/fisecestrn15pp63_81.pdf. Acesso em: 25 dez. 2013.

SECCHI, L. Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369. mar./abr. 2009. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf Acesso em: 29 abr. 2013.

SERRANO, R. M. S. M. **Conceitos de extensão universitária**: um diálogo com Paulo Freire. In: Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários – PRAC, João Pessoa, fev. 2006. Disponível em: http://www.prac.ufpb.br/copac/extelar/atividades/discussao/artigos/conceitos_de_extensao_universitaria.pdf. Acesso em: 28 jan. 2014.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. In: **Anais** do IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Brasília, 3 a 5 de novembro de 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf Acesso em: 10 jun 2015.

SOBRAL, K. B. S. **Utilização da Investigação Apreciativa como estratégia de análise da gestão participativa no caso do Movimento Pró-Criança**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

SOUSA JÚNIOR, J. G. Ensino do Direito, Núcleos de Prática e de Assessoria Jurídica. **Veredas do Direito**, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 123-144, julho-dezembro 2006. Disponível em: http://www.aatr.org.br/site/uploads/publicacoes/nucleos_de_pratica_e_de_assessoria_juridica.pdf. Acesso em 21 mai. 2014.

SOUZA, L. V.; McNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, n.3, p. 598-607, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v22n3/v22n3a20>. Acesso em: 25 jun. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). **UFPE em números**. 2015a. Disponível em: https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=43&Itemid=191os. Acesso em: 03 ago. 2015.

_____. **Missão**. 2015b. Disponível em: https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=56&Itemid=260. Acesso em 03 ago. 2015.

_____. **Pró-reitorias**. 2015c. Disponível em: https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=226. Acesso em: 03 ago. 2015.

_____. **Centros Acadêmicos**. 2015d. Disponível em: https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=151&Itemid=258. Acesso em: 03 ago. 2015.

_____. **Relação de Discentes**. 2015e. Disponível em: www.siga.ufpe.br/ufpe/logado.jsf. Acesso em: 03 ago. 2015.

_____. **Projeto Pedagógico do Curso em Graduação em Direito**. 2014a.

_____. Organograma do Centro de Ciências Jurídicas. In: **Ata da 8ª sessão do Conselho Departamental da Faculdade de Direito do Recife**. Em 19 de novembro de 2014. 2014b.

_____. **Plano Estratégico Institucional 2013-2027**, 2013. Disponível em: http://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pei13_27.pdf. Acesso em: 13 jun. 2014.

_____. **Resolução Nº 01/2006, de 21 de fevereiro de 2006.** Cria, na Universidade Federal de Pernambuco, o Campus Vitória de Santo Antão e dá outras providências. Disponível em: http://www.ufpe.br/proacad/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=200. Acesso em 16 abr. 2014.

_____. **Resolução Nº 03/2005, de 29 de setembro de 2005.** Cria o Centro Acadêmico do Agreste e dá outras providências. Disponível em: http://www.ufpe.br/proacad/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=200. Acesso em 16 abr. 2014.

_____. **PROACAD – Cursos de Graduação – Perfis Curriculares.** 2004a.

_____. **Resolução Nº 01/2004/CD, de 02 de abril de 2004.** Regulamenta as Atividades Complementares, do curso de bacharelado em Direito da Faculdade de Direito do Recife. 2004b.

_____. **Conteúdo Programático das Disciplinas do Núcleo de Prática Jurídica.** 2000.

_____. **Resolução Nº 02/99 – CD, de 24 de fevereiro de 1999.** Institui e regulamenta o Núcleo de Prática Jurídica. 1999.

_____. **Estatuto da Universidade Federal de Pernambuco.** Fevereiro de 1982. Disponível em: <http://www.ufpe.br/pedagogiacao/imagens/documentos/estatutoufpe.pdf>. Acesso em 18 fev. 2014.

VAN DE WETERING, A. Appreciative Auditing. **AI 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. 2014.

VARONA, F. *Todavía es posible soñar: teoría apreciativa y comunicación organizacional*. **ORGANICON - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Ano I, n. 1, p. 13-33, ago, 2004. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/organicom/article/view/5714/5172>
Acesso em 23 mai 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10ª edição, São Paulo: Atlas, 2013, 104 p.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M.(Organizadores). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 13-28.

WANDERLEY, L. E. W. **O que é Universidade**. São Paulo: Brasiliense, 1988, 82 p.

WHITNEY, D.; TROSTEN-BLOOM, A. Why Appreciative Inquiry Works. In: **The Power of Appreciative Inquiry**. 2ª ed. Berrett-Koehler Publishers, 2003. p. 265-284.
Disponível em:
http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/ResourcesManuscripts/whitney_Why-AI-Works-2010-22-pgs.pdf. Acesso em 20 nov 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 205 p.