



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE DIREITO
DEPARTAMENTO DE DIREITO PÚBLICO
CURSO DE DIREITO

FELIPE DOS SANTOS ALVES

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DO NÚCLEO DE PRÁTICAS JURÍDICAS DA
FACULDADE DE DIREITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ NA
PROMOÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA**

FORTALEZA

2020.

FELIPE DOS SANTOS ALVES

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DO NÚCLEO DE PRÁTICAS JURÍDICAS DA
FACULDADE DE DIREITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ NA
PROMOÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA**

Monografia apresentada ao Curso de Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Felipe Lima Gomes

**FORTALEZA
2020.**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A479a Alves, Felipe dos Santos.

Análise da Eficácia do Núcleo de Práticas Jurídicas da Faculdade de Direito na promoção do acesso à Justiça / Felipe dos Santos Alves. – 2020.

47 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Direito, Curso de Direito, Fortaleza, 2020.

Orientação: Prof. Dr. Felipe Lima Gomes.

1. Núcleo de Práticas Jurídicas. 2. Eficácia. 3. Acesso à Justiça. I. Título.

CDD 340

FELIPE DOS SANTOS ALVES

**ANÁLISE DA EFICÁCIA DO NÚCLEO DE PRÁTICAS JURÍDICAS DA
FACULDADE DE DIREITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ NA
PROMOÇÃO DO ACESSO À JUSTIÇA**

Monografia apresentada ao Curso de Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Direito.

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Felipe Lima Gomes (Orientador)

Universidade Federal do Ceará - Departamento de Direito Privado

Prof. Dra. Beatriz Rego Xavier

Universidade Federal do Ceará - Departamento

Prof. Dr. Emmanuel Teófilo Furtado Filho

Universidade Federal do Ceará - Departamento

A Deus.

Aos meus pais, Ana Célia e Davi Araújo.

A minha irmã, Ana Yasmim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Ana Célia e Davi Araújo, que batalharam incansavelmente para me dar as condições suficientes para minha evolução enquanto ser humano, mesmo quando precisavam abdicar de si mesmos.

A minha irmã, Ana Yasmim, pelo sorriso de todos os dias ao chegar em casa desde os meus treze anos.

Aos meus colegas de gestões de Centro Acadêmico Clóvis Beviláqua: Para Avançar Mais (2014.2-2015.1), Proatividade (2015.2 – 2016.1) e Voz Ativa (2016.2 - 2017.1), que me fizeram entender com mais profundidade as necessidades do corpo discente e contribuir para o alcance dos seus interesses.

Aos meus colegas de Simulação da Organização das Nações Unidas – SONU, que durante dois anos, 2016 e 2017, levaram protagonismo em debates de geopolítica para escolas e para outros universitários; aos secretariados, corpo de diretores de cada comitê e participantes que abrilhantaram cada edição.

Aos meus colegas de Curso Pré-Vestibular Paulo Freire, a qual fui coordenador de marketing, e pude experimentar o seu propósito de levar educação aqueles que – assim como eu – precisavam de oportunidades como essa para entrar na Universidade.

Ao Tax Moot, competição nacional em Direito Tributário, oportunizado a mim pela Profa. Denise Lucena e pelos orientadores Eric Dantas e Adriana Albuquerque, pela entrega e pela credibilidade dada a mim.

Ao Coletivo Cultural, projeto cultural que fundei ao lado de Rafael Lessa e que me fez contribuir com a disseminação da arte e da cultura na Faculdade de Direito.

À EJUDI Soluções Jurídicas, em que tive oportunidade de ser gestor de marketing, diretor comercial e presidente, durante os anos de 2017 e 2018 e que moldou muito do que hoje amo fazer. Sem dúvidas, a melhor e mais marcante experiência que tive enquanto universitário e que me oportunizou deixar um legado àquela que hoje é a maior empresa júnior do curso de Direito do Brasil e que foi eleita a maior empresa júnior do Ceará em 2020.

Ao Movimento Empresa Júnior que me apresentou um propósito que me identifiquei, defendo e propago que é de construir um Brasil mais empreendedor: ético, educador, colaborador e competitivo. É impossível falar da minha trajetória na UFC,

sem dar mérito a esta que materializa a democratização do ensino empreendedor nas universidades. Há muito a percorrer.

A cada funcionário da Faculdade de Direito da UFC, porteiros, zeladores, seguranças, servidores da coordenação e da biblioteca, pela sempre prestatividade e carinho que a mim destinaram ao longo desses anos.

Ao corpo docente da Faculdade de Direito da UFC, em especial ao meu orientador, Felipe Gomes, por ter aceitado o desafio de me acompanhar na construção de um estudo não convencional nas monografias dos cursos de Direito.

Ao Núcleo de Práticas Jurídicas da UFC, que me possibilitou analisar as informações que dispunha e que sempre foi aberto a realização desse estudo, contribuindo ao máximo para tal desde a primeira vez que demonstrei interesse em realizá-lo.

Aos meus professores no Colégio Dom Felipe e na Escola Estadual de Educação Profissional Júlia Giffoni, pela construção da minha educação durante 14 anos.

Ao Escritório de Advocacia Leandro Sampaio, que me possibilitou os primeiros passos enquanto estagiário e que foi escola durante dois anos.

Ao Barreto e Maia Advogados, na figura de Lucas Barreto e Ricardo Maia, que me oportunizaram a experiência jurídica atrelada à vivência empresarial enquanto construía a maior referência em inovação digital no Direito no Nordeste.

À Urbis, na figura dos meus colegas de trabalho e amigos Luiz Santos e Igor Fernandes, e daqueles que já fizeram parte e muito me ensinaram.

Ademais, agradeço a todos que – durante esse período – contribuíram para que eu estivesse evoluindo semana a semana.

Nada disso seria possível se faltasse um de vocês.

Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia. (DEMING, 1989, p.54).

RESUMO

Os Núcleos de Prática Jurídica, além do seu papel pedagógico, cumprem função basilar na viabilização do direito fundamental ao acesso à justiça consagrado na Constituição Federal Brasileira de 1988, especificamente aos tidos por hipossuficientes. Para além do viés pedagógico, responsável por complementar a vivência do discente nos cursos de Direito pelo Brasil, os Núcleo de Práticas Jurídicas são importantes ferramentas de alcance a um público que encontra diversas barreiras no percurso até a efetiva solução jurídica que busca, sejam elas barreiras sociais, econômicas ou até de acessibilidade à informação. Impõe-se, portanto, uma necessidade de capilarizar a atuação dos Núcleos de Prática Jurídica entre outros órgãos que encontram - em maior escala – penetração nessas camadas da população. De outra forma, aos Núcleo de Práticas Jurídicas é cedido a necessidade de observarem com maior lucidez os indicadores que atestam o alcance do seu objetivo, oportunizando as mudanças devidas. Na figura de promotor do acesso à justiça, quaisquer análises superficiais das sobre os dados de desempenho do Núcleo de Práticas Jurídicas ou até mesmo, a sua ineficiência gestão, podem pôr sob ameaça tanto as duas verticais cumpridas pelo por este órgão, o viés pedagógico e a assistência jurídica. Ante a isso, é possível aproximar a natureza da atuação do Núcleo de Práticas Jurídicas à prestação de serviço, relacionar indicadores aos objetivos traçados, medir percepção dos atores deste processo, rever abordagens de gestão e os ganhos que levem a entidade ao seu objetivo, considerando os limites definidos pelo Ministério da Educação. Na pesquisa, analisou-se o Núcleo de Prática Jurídica do curso de Direito da Universidade Federal do Ceará nos anos de 2018 e 2019 na disciplina de Estágio Supervisionado II, recorte que possibilitou o entendimento dos principais obstáculos enfrentados pelo órgão nesse desafio, bem como a premente necessidade de comunhão de aspectos jurídicos e de gestão estratégica para que seja possível potencializar o acesso à justiça por esta via. Logo, não se trata de análise da relevância pedagógica do Núcleo de Práticas Jurídicas para a formação do discente, mas sim no meio utilizado para esse alcance, valendo-se de conceitos atinentes ao campo da Administração e os relacionando à eficiência e à eficácia das suas atividades. centrando-as nas interações com os assistidos.

Palavras-chave: Núcleo de Prática Jurídica. Acesso à Justiça. Eficácia

ABSTRACT

In addition to their pedagogical function, the Legal Practice Center fulfills a basic function in making the fundamental right to access to justice enshrined in the Brazilian Federal Constitution of 1988, specifically those considered by the under-privileged. Responsible for complementing the experience of students of Law courses in Brazil, Legal Practice Centers are important tools to reach populations that encounter different barriers on the way to the effective legal solution they seek, whether social, economic or even access to information. Therefore, it is necessary to capillarize the work of the Legal Practice Centers among other agencies that find - on a larger scale - penetration in these classes of the population. Moreover, it is necessary for the Legal Practice Centers to carefully observe the indicators that verify the achievement of its objective, allowing the changes it needs. In the figure of promoter of access to justice, any superficial analysis of the performance data of the Legal Practice Centers or even their inefficiency in management, can put under threat both the two verticals performed by this body, the pedagogical and legal assistance. In view of this, it is possible to approximate the nature of the activities of the Legal Practice Centers to the service provision, therefore, relating the indicators to the objectives set, measuring the perception of the actors in this process, reviewing the management approaches and the gains that lead the entity its objective, considering the limits defined by the Ministry of Education. In this research, in the Supervised Internship II discipline, the Legal Practice Centers of the Law School of the Federal University of Ceará was analyzed in the years 2018 and 2019. These parameters allowed the understanding of the main obstacles faced by the Center in this challenge, as well as the pressing need for communion and legal aspects of strategic management so that you can enhance access to justice in this way. Therefore, it is not an analysis of the pedagogical relevance of the Legal Practice Centers for the training of students, but rather the means used for this purpose, using concepts related to the Administration and relating them to the efficiency and effectiveness of its activities, focusing them on interactions with those assisted.

Keywords: Legal Practice Centers. Access to justice. Efficiency

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Quadro Business Model Generation Canvas

Gráfico 1 - Número de Petições Protocoladas de 2018 a 2019

Gráfico 2 - Número de Atendimentos realizados pelo NPJ de 2018 a 2019

Tabela 1 - Como os assistidos conheceram o NPJ - 2018 a 2019

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMC	Business Model Canvas(Canvas de Modelo de Negócio)
CFE	Conselho Federal de Educação
CF/88	Constituição Federal de 1988
CNE	Conselho Nacional de Educação
FD	Faculdade de Direito
IES	Instituição de Ensino Superior
KPI	Key Performance Indicator (Indicador chave de Performance)
NPJ	Núcleo de Prática Jurídica
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

- 1. INTRODUÇÃO**
- 2. CAPÍTULO 01. O QUE É O NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA - NPJ**
 - 2.1. O nascimento dos Núcleos de Prática Jurídica**
 - 2.2. Núcleo de Prática Jurídica da Universidade Federal do Ceará**
 - 2.3. A estrutura organizacional do NPJ da FD-UFC**
 - 2.4. O objetivo do Núcleo de Prática Jurídica da FD-UFC**
 - 2.5. As barreiras do acesso à justiça na experiência do assistido**
- 3. CAPÍTULO 02: A (IN)EFICÁCIA DO NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA**
 - 3.1. O NPJ como Prestador de Serviço**
 - 3.2. O Canvas de Modelo de Negócio**
 - 3.2.1. Segmento de Clientes
 - 3.2.2. Proposta de Valor
 - 3.2.3. Canais
 - 3.2.4. Relacionamento com Clientes
 - 3.2.5. Fontes de Receita
 - 3.2.6. Recursos Principais
 - 3.2.7. Atividades-chave
 - 3.2.8. Parcerias Principais
 - 3.2.9. Estrutura de Custo
 - 3.3. Mensuração da Eficácia**
 - 3.4. Gestão de Informação**
 - 3.5. Desempenho atual**
 - 3.6. Eficiência e eficácia: público e privado**
- 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**
- REFERÊNCIAS**

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem o propósito de analisar e discutir aspectos da eficácia do Núcleo de Prática Jurídica - NPJ da Universidade Federal do Ceará nos anos de 2018 e 2019.

A razão de existir de um NPJ é aproximar a vivência universitária no ensino jurídico da comunidade carente, nos termos da lei, e das demandas sociais, promovendo assistência judiciária gratuita a um público que não teria condições de valer-se de advocacia privada. Atualmente, viabiliza isso por meio de convênio firmado junto à Defensoria Pública Estadual.

A entidade em análise tem papel de viabilizar a prática forense promovendo acesso à justiça, alcançando o seu objetivo pedagógico materializado pela assistência realizada pelos estagiários do curso de Direito na disciplina de Estágio Supervisionado II, em geral, concludentes.

A evolução do conceito de acesso à justiça, nas palavras de Mauro Cappelletti(1988, p.28), possibilitou que o fosse percebido como requisito fundamental para os demais direitos do indivíduo, dentro da complexidade de um sistema jurídico que pretende mais que enunciar direitos, mas garanti-los.

O acesso à justiça pode, portanto, ser encarado como o requisito fundamental — o mais básico dos direitos humanos — de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos.

Os NPJ compõem uma das extremidades mais sensíveis à materialização desse direito contemplado na Constituição Republicana de 1988 em seu art.5º, inciso LXXIV, “o Estado prestará assistência jurídica integral e gratuita aos que comprovarem insuficiência de recursos;” tanto por seu potencial de aproximação com parcela da população que não tem acesso facilitado à assistência judiciária, quanto pelo direcionamento da matriz curricular que lhe dá suporte.

Esta, por sua vez, ancorou como uma das suas finalidades, promover esse auxílio como viés pedagógico. Dada a natureza desse órgão que lhes permite canalizar a prática forense universitária como braço de assistência judiciária, o alcance desse objetivo é condicionado a variáveis tanto pedagógicas, quanto organizacionais do NPJ.

É sensível compreender os Núcleos de Prática Jurídica sem envolver a figura daqueles que realizam a efetiva assistência nas cabines de atendimento. Mas, esse estudo fará recortes em uma interface composta por aqueles que são o cerne desse debate: os assistidos.

Não obstante a isto, cada um dos atores (servidores, estagiários, coordenação e assistidos) são determinantes para a finalidade desse organismo.

Os alunos que prestam atendimento, os servidores que distribuem as demandas, e toda a gestão estratégica que molda o NPJ são objeto de estudo desta pesquisa, o que faz dela uma análise geral sobre a eficácia da organização partindo do seu objetivo primeiro elencado na legislação que a regula, passando pelos regimentos que a concebem e encontrando respostas na práxis diária e na gestão por dados dos seus indicadores.

Para que isso seja possível, o recorte metodológico e o temporal consideraram todos os atendimentos e os acompanhamentos processuais realizados nos anos de 2018 e 2019. A partir daí, analisou-se indicadores como tempo médio natureza das demandas sob ingerência do NPJ, frequência, perfis de assistidos e demais interfaces.

Afinal, as informações que temos hoje permitem afirmar que o NPJ alcança sua finalidade a cada ciclo?

O primeiro passo para foi levantar dados atinentes ao desempenho do NPJ nesse período para entender o comportamento da organização nesse intervalo. Apesar do esforço em gerenciar essas informações, a falta de profundidade na análise e de indicadores que considerem a operação nos seus vértices mais críticos comprometem a estratégia e torna tardios os ajustes necessários.

De posse dessas informações, analisou-se quais são os potenciais atritos e como resolvê-los dentro do que compete ao NPJ, sob uma perspectiva organizacional que torna possível evoluir a assistência sem que, por exemplo, seja necessário aumentar o quadro de estagiários ou deixar de receber novos assistidos em alguns anos.

Há, como finalidade indireta deste trabalho, permitir uma releitura na forma como o NPJ da Faculdade de Direito da UFC lida com este objetivo, visando torná-lo referência num modelo centrado na experiência de quem dele se vale para suprir suas necessidades jurídicas e não pode contar com a advocacia privada: os assistidos.

No capítulo inaugural, será explorado o contexto do nascimento dos Núcleos de Práticas Jurídicas, o porquê da sua existência e como eles se tornaram uma ferramenta de acesso à assistência judiciária, ao passo que aproximaram o curso de Direito da experiência prática, além das nuances definidas pelo MEC para balizar a sua atuação. Ainda neste capítulo, o NPJ da Faculdade de Direito da UFC será apresentado, enquanto objetivos e estrutura organizacional.

No capítulo segundo, analisar-se-á o órgão sob a ótica da eficácia e da eficiência, valendo-se de ferramentas do universo das organizações privadas, sem que se perca a essência da coisa pública e estes mesmos conceitos dentro desses limites.

O exercício de observar o NPJ sob a ótica de um prestador de serviços, em parte de suas atribuições, permite a aplicação de melhorias que refletem diretamente na percepção que o assistido tem do órgão e no aprendizado dos estagiários que fazem essa interface acontecer.

Ao final, compilar-se-á uma proposta de reorganização do órgão e de práticas que permitam não somente uma eficácia maior na promoção de acesso à justiça, mas uma maior eficiência na gestão dos recursos disponíveis com o fito de potencializar o interesse público definido em seu regulamento.

2. CAPÍTULO 01. O QUE É O NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA - NPJ

Neste capítulo, serão explorados aspectos históricos, legais e estruturais do Núcleo de Prática Jurídica, desde a sua concepção legal em 1994 até os dias atuais. O NPJ da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará, objeto de estudo deste trabalho, fará parte deste capítulo de modo a introduzir sua existência, modo de organização e, por fim, será abordada a análise do Estágio Supervisionado II, objeto de estudo desta pesquisa.

2.1. O nascimento dos Núcleos de Prática Jurídica

O nascimento dos Núcleos de Prática Jurídica é resultado das transformações que o ensino jurídico brasileiro passou desde a autorização das primeiras escolas de Direito do país em 1827, mediante decreto¹ imperial de Dom Pedro Primeiro, em 11 de agosto daquele ano, data que hoje é comemorado o dia do advogado. Contudo, essas escolas só iniciaram suas atividades no ano seguinte. O crescimento do número de cursos, que saiu de duas escolas em 1827 para sessenta e quatro em 1964, era alvo de críticas da Ordem dos Advogados do Brasil, criada em 1930², que defendia que o crescimento do número de escolas de Direito não poderia ocorrer em detrimento da qualidade da educação jurídica.

Ao passo que isso acontecia, o currículo dos cursos de Direito que havia nascido com herança portuguesa passaria por reformas em 1931, a de Francisco

¹ Dom Pedro Primeiro, por Graça de Deus e unanime aclamação dos povos, Imperador Constitucional e Defensor Perpetuo do Brazil: Fazemos saber a todos os nossos subditos que a Assembléia Geral decretou, e nós queremos a Lei seguinte: Art. 1.º - Crear-se-ão dous Cursos de sciencias jurídicas e sociais, um na cidade de S. Paulo, e outro na de Olinda, e nelles no espaço de cinco annos, e em nove cadeiras, se ensinarão as matérias seguintes. Acesso em 08 de nov.2020 <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/LIM.-11-08-1827.htm>

² “Sendo ministro da Justiça Osvaldo Aranha, advogado brilhante, o desembargador André de Faria Pereira, mineiro ilustre e ex-advogado, logrou convencê-lo e conseguiu inserir no Decreto nº 19.408, de 18 de novembro de 1930, um artigo (o 17) com esta redação: “Fica criada a Ordem dos Advogados Brasileiros, órgão de disciplina e seleção da classe, que se regerá pelos estatutos que forem votados pelo Instituto da Ordem dos Advogados Brasileiros e aprovados pelo governo.”” Acesso em 10 mar. 2020. <<http://fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/ordem-dos-advogados-do-brasil-oab>>

Campos³, em 1955 a de San Tiago Dantas⁴, e em 1972, ainda no Regime Militar, que assentavam no ensino da época um viés técnico em suas disciplinas. Essa abordagem sofreria modificações na década de 1980, com o processo de redemocratização do país que buscava, dentre seus objetivos, aproximar o ensino jurídico das mudanças sociais havidas no período.

Nessas reformas, destacam-se como marcos históricos na cronologia do ensino jurídico brasileiro o estabelecimento da necessidade de estágio para ingressar nos quadros da OAB por meio da Lei nº 4.215/1963 - Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil e a criação da disciplina de Prática Forense, sob a forma de estágio supervisionado, por meio da Resolução n. 3/1972 do Conselho Federal de Educação - CFE.

As chamadas clínicas legais eram, à época, forma alternativa de admissão no quadro da OAB. As precursoras do que se viriam a ser os atuais Núcleos de Prática Jurídica tornaram-se obrigatórias às escolas de Direito a partir de 1994, ano em que o Ministério da Educação e do Desporto pela Portaria n. 1.886/94 fixou, dentre as diretrizes curriculares e conteúdos mínimos dos cursos jurídicos, a institucionalização dos Núcleos de Prática Jurídica, com o fito de aproximar pedagogicamente o graduando da prática forense.

Em 1996, a Lei 9.394 estabeleceu as Diretrizes Básicas da Educação Nacional definiu as bases do que seria a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira (observadas as normas gerais de direito financeiro público) das universidades, dando a elas a liberdade para - a partir das diretrizes curriculares nacionais dos seus respectivos cursos - construir seus Planos Pedagógicos para delinear como o ensino seria realizado em suas instituições.

³ Elimina do currículo jurídico o ensino do Direito Romano e do Direito Natural, incluindo a disciplina de Introdução à Ciência do Direito. Além disso, foi por meio dessa reforma que determinou-se que o ensino superior no Brasil obedeceria o sistema universitário, preferencialmente, bem como que a organização técnica e administrativa das universidades seria instituída em decreto, mas regida pelos seus respectivos regulamentos, observados os dispositivos do Estatuto das Universidades. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2139/tde-20082020-181620/pt-br>> Acesso em: 08 nov.2020.

⁴ “Assim como Rui Barbosa, San Tiago Dantas foi um dos grandes nomes brasileiros preocupados com a formação jurídica nas faculdades de Direito do Brasil. Em 1955, repercutiu de forma estrondosa a aula inaugural ministrada na Faculdade Nacional de Direito, sob o título “A educação jurídica e a crise brasileira”, destacando o problema da educação jurídica que já se encontrava em processo de perda de credibilidade.” (FERREIRA apud BOPP, Ester Toaldo. O Estágio de Prática Jurídica nas Universidades do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: PUC/RS, 2002. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul, 2002, p. 11)

Em 2004, a Resolução n. 09 do CNE/CES do Ministério da Educação⁵ definiu as diretrizes curriculares nacionais revogando a Portaria do Ministério da Educação e do Desporto de 1994.⁶ Já em 2018, a Resolução n. 05 do CNE/CES do MEC estabeleceu, entre outras definições, que 20% da carga horária do curso seria destinada às atividades complementares e prática jurídica.

Na redação atual das diretrizes curriculares do curso de Direito, define-se que as próprias instituições de ensino superior deverão aprovar, por meio dos seus colegiados, regulamento para o próprio NPJ, desde que as atividades por ela organizadas, desenvolvidas e implantadas estejam direcionadas à formação profissional e aos serviços de assistência judiciária, ambos sob sua responsabilidade (art.6º, §2º).

Além de poderem ser realizadas na própria Instituição de Educação Superior, é facultado à ela valer-se de departamentos jurídicos de empresas públicas e privadas; órgãos do Poder Judiciário, do Ministério Público, da Defensoria Pública, das Procuradorias e dos demais departamentos jurídicos oficiais, bem como de escritórios e serviços de advocacias e consultorias jurídicas (art.6º, §4º).

Há ainda a flexibilidade nas atividades de Prática Jurídica, podendo ser reprogramadas ou reorientadas em função do aprendizado teórico-prático gradualmente demonstrado pelo aluno, respeitando a regulamentação do NPJ além

⁵ Resolução do CNE/CSN 09/04. Art. 2º§ 1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de Direito, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais: V - modos de integração entre teoria e prática; IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, bem como a forma de implantação e a estrutura do Núcleo de Prática Jurídica; Disponível em: Acesso em: 11 de Mar.2020

⁶ Art. 7º O Estágio Supervisionado é componente curricular obrigatório, indispensável à consolidação dos desempenhos profissionais desejados, inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus colegiados próprios, aprovar o correspondente regulamento, com suas diferentes modalidades de operacionalização; 1º O Estágio de que trata este artigo será realizado na própria instituição, através do Núcleo de Prática Jurídica, que deverá estar estruturado e operacionalizado de acordo com regulamentação própria, aprovada pelo conselho competente, podendo, em parte, contemplar convênios com outras entidades ou instituições e escritórios de advocacia; em serviços de assistência judiciária implantados na instituição, nos órgãos do Poder Judiciário, do Ministério Público e da Defensoria Pública ou ainda em departamentos jurídicos oficiais, importando, em qualquer caso, na supervisão das atividades e na elaboração de relatórios que deverão ser encaminhados à Coordenação de Estágio das IES , para a avaliação pertinente. § 2º As atividades de Estágio poderão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos gradualmente revelados pelo aluno, na forma definida na regulamentação do Núcleo de Prática Jurídica, até que se possa considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício das diversas carreiras contempladas pela formação jurídica. Disponível em: Acesso em: 11 de Mar.2020.

de definir que as atividades simuladas e as reais, além dos estágios supervisionados, como as que serão realizadas no NPJ (art. 6º, §§ 4 e 5).

Na maior parte das Instituições de Ensino Superior - IES do país, os Núcleos de Prática Jurídica atuavam como braço da Defensoria Pública Estadual, de modo a estarem conveniados a ela e, quando necessário, tecendo parcerias com outras entidades que distribuem demandas jurídicas às IES, tais como órgãos de defesa do consumidor e associações comunitárias.

No entanto, para manter o controle sobre a regularidade do ensino jurídico brasileiro, quando há denúncia ou representação à Coordenação-Geral de Supervisão da Educação Superior do MEC realiza supervisões ordinárias para detectar deficiências ou irregularidades na instituição, e solicitar que a instituição se manifeste em até dez dias sobre os fatos. Nas supervisões ordinárias, cabe à Secretaria de Educação Superior o poder de adotar um dos seguintes encaminhamentos para a resolução: concessão de prazo para o saneamento de deficiências, visita de verificação *in loco*, abertura de processo administrativo para aplicação de sanções ou ainda, arquivamento.

Excetuando-se as questões relacionadas ao Direito do Consumidor e relações trabalhistas entre funcionários e professores, as formas de avaliação e, também, de aprovação dos alunos só serão objetos de supervisão quando afetarem a continuidade das atividades acadêmicas ou quando estiverem em desacordo com o Plano Pedagógico do curso e os demais regulamentos aprovados pelo MEC.

Nas supervisões especiais, iniciadas pelo próprio MEC, a análise ocorre a partir de indicadores de regularidade e de qualidade, bem como o ENADE, o percentual de aprovados no Exame de Ordem, o histórico de avaliações do curso pelo INEP, além das situações em que excede-se o prazo para saneamento das deficiências identificadas, de acordo com a Lei 10.870/2004.

Constata-se, portanto, que as Instituições de Educação Superior que possuem curso de Direito têm a obrigatoriedade de constituir seus Núcleos de Prática Jurídica (desde 2010, fim do período de adequação às diretrizes do curso de Direito), mas gozam de autonomia para definir como este será regulado, desde que respeitados os critérios do art. 6º das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito, e que essa construção histórica dessa organização reflète o porquê de ela apontar com veemência para a prática forense e a assistência judiciária,

cabendo até descredenciamento da IES caso não mantenha a regularidade e a qualidade do ensino jurídico oferecido.

2.2. Núcleo de Prática Jurídica da Universidade Federal do Ceará

Na Universidade Federal do Ceará, o NPJ foi instituído em 2009, sob a gestão do diretor Álvaro Melo Filho, e é regido - além das regulamentações definidas na Resolução 09/04 do CNE - pelo Regulamento⁷ que fixa suas finalidades e a maneira como se organiza.

O NPJ da Faculdade de Direito da UFC tem por finalidade assegurar a concretização do eixo prático aos graduandos, promovendo isso por meio de duas disciplinas de Estágio Supervisionado: Estágio Supervisionado I e Estágio Supervisionado II.

Art. 4º O Núcleo de Prática Jurídica tem por objetivo assegurar a concretização do eixo prático na formação profissional dos alunos do Curso de Direito, através das disciplinas de Estágio Supervisionado, com a finalidade de integrar os conhecimentos jurídicos teóricos e práticos adquiridos no transcorrer do curso, prestando assistência jurídica gratuita à comunidade considerada carente, na forma da lei, assim considerados aqueles que recebem, no máximo, dois salários mínimos vigentes na época do efetivo atendimento. (Regulamento do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito da UFC, 2009)

Na disciplina de Estágio Supervisionado I⁸, os graduandos realizam simulações de casos jurídicos práticos e visitas técnicas a órgãos definidos pelos professores. Os estagiários também resolvem questões preparatórias para o Exame da Ordem e de demais concursos jurídicos, como prevê o art. 12 do Regulamento do NPJ.

Na disciplina de Estágio Supervisionado II⁹, os graduandos desempenham

⁷ **Regulamento do Núcleo de Prática Jurídica (NPJ).** <<https://fadir.ufc.br/wp-content/uploads/2018/05/regulamento-do-nucleo-de-pratica-juridica.pdf>>. Disponível em.: Acesso em.: 03 de jan. 2020.

⁸ Art. 12 – A disciplina Estágio Supervisionado I abrange atividades simuladas e reais nos seguintes níveis: I – a prática simulada através de exposição de casos práticos pelo professor, a ser desenvolvida solução jurídica pelo aluno, bem como resolução de questões preparatórias para o Exame de Ordem e concursos públicos na área jurídica; II – a prática real envolvendo: a) Visitas a instituições públicas com elaboração de relatórios a serem designados pelo Professor-orientador; b) Frequência obrigatória a audiências, preferencialmente nas áreas cível, penal e trabalhista, a serem designados pelo professor-orientador, com apresentação de relatório.

⁹ Art. 13 – A disciplina Estágio Supervisionado II abrange a participação efetiva em assistência jurídica real com atendimento ao público em horário determinado pela Coordenação do NPJ na sede do NPJ, redação de petições destinadas ao ajuizamento de ações referentes aos casos concretos e frequência a audiências, na forma de atendimento externo, além de atividades desenvolvidas no setor de Conciliação, Mediação e Arbitragem do NPJ. Art. 14 – Avaliação. Será considerado aprovado o aluno

atividades como redação de petições jurídicas, destinadas ao ajuizamento de ações referente a casos concretos, e atendimentos aos assistidos que procuram o NPJ para obter orientação sobre seus potenciais litígios, seja ela por meio de um ajuizamento, seja ela por mera consulta.

Pelo desempenho nessas atividades e sua frequência, os alunos são avaliados.

Não obstante a isto, é importante salientar que o Núcleo de Prática Jurídica elenca, em seu regulamento, a análise da qualidade do atendimento como critério para avaliação dos graduandos. No entanto, os indicadores que poderiam ser utilizados para essa avaliação ainda são carentes da percepção daquele que é o principal alvo na relação NPJ e comunidade: o assistido.

Um questionamento constatação atinente a esta atuação é o fato de os assistidos não serem indagados - ao longo da relação com o NPJ - sobre o alcance ou não das suas expectativas, sobre a qualidade do atendimento dos estagiários, sobre a estrutura que o acolhe e sobre quais melhorias este visualiza para que a sua experiência junto a entidade seja como esperada.

Como avaliar o desempenho do atendimento dos estagiários sem indagar aqueles que usufruíram do conhecimento do mesmo sobre a clareza das suas orientações? Não seriam aspectos como estes relevantes para a formação do graduando na compreensão da prática forense? Indo ao encontro do objeto desta pesquisa, não é fundamental para a eficácia da assistência judiciária considerar a perspectiva do beneficiário no que diz respeito à prestação jurisdicional que lhe é entregue?

Não é feita nesta pesquisa, por óbvio, nenhum juízo a respeito da qualidade dos atendimentos, afinal, não há dados que sustentem com clareza quaisquer posicionamentos.

Como verá-se nos capítulos seguintes, a informação que mais se aproxima dessa relação é de como o assistido conheceu o NPJ, o que pode revelar - ante aos resultados que aqui serão explorados - o quanto o órgão obtém recomendações.

que alcançar média final igual ou superior a 7 (sete) nas avaliações realizadas. §1º - Serão avaliados, pelo professor orientador, para atribuição de notas, os relatórios e o desempenho efetivo do aluno junto ao NPJ, outorgando-se notas às petições realizadas individualmente observando, ainda, os critérios de pontualidade, qualidade do atendimento e da petição.

Como objeto de pesquisa, a disciplina de Estágio Supervisionado II no NPJ será observada sob a perspectiva da sua eficácia na promoção do acesso à justiça gratuita à comunidade considerada carente¹⁰ nos termos do seu Regulamento.

Desta forma, apurar a eficácia do NPJ significa entender a aspectos da assistência jurídica prestada que apontam para a solução da demanda do assistido nos limites de atuação do Núcleo. Em suma, considera-se eficácia como a medida do alcance dos objetivos que motivaram a existência daquela organização. Já a eficiência pode ser compreendida como o estado em que há o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis para o alcance da finalidade do NPJ. Se ele alcança o objetivo, é eficaz, se vale-se do melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, ele é eficiente.

Visto que foi esse o meio escolhido para alcance do papel pedagógico do órgão, se a assistência jurídica é falha ou deficitária em quaisquer etapas nas quais o NPJ tem contato com o assistido, é prejudicado o objetivo do órgão.

É importante salientar que – haja vista a opção por valer-se da assistência jurídica como mecanismo de aprendizado do graduando - é indissociável a relação da eficácia da prestação de assistência jurídica com o objetivo da organização. É dizer, para que o objetivo pedagógico seja alcançado, faz-se necessário que a prestação jurídica também seja.

Logo, é determinante definir e acompanhar indicadores que elucidem o alcance ou não do que se dispõe a entidade.

Aprofundar-se no papel do Núcleo de Prática Jurídica enquanto vetor de acesso à Justiça é, também, analisar o alcance ou não da concretização do eixo prático na formação profissional dos alunos do Curso de Direito.

2.3. A estrutura organizacional do NPJ

¹⁰ Art. 4º. – O Núcleo de Prática Jurídica tem por objetivo assegurar a concretização do eixo prático na formação profissional dos alunos do Curso de Direito, através das disciplinas de Estágio Supervisionado, com a finalidade de integrar os conhecimentos jurídicos teóricos e práticos adquiridos no transcorrer do curso, prestando assistência jurídica gratuita à comunidade considerada carente, na forma da lei, assim considerados aqueles que recebem, no máximo, dois salários mínimos vigentes na época do efetivo atendimento. **Regulamento do Núcleo de Prática Jurídica (NPJ).** <<https://fadir.ufc.br/wp-content/uploads/2018/05/regulamento-do-nucleo-de-pratica-juridica.pdf>>.Disponível em.: Acesso em.: 03 de jan.2020.

Para isso, o Núcleo de Prática Jurídica respeita uma distribuição de de cargos e funções definida em seu Regulamento e conta, a cada semestre, com um corpo de estagiários que são formandos, em sua maioria, e que dedicam dois turnos semanais de quatro horas cada para atendimento à população.

O organograma¹¹ do NPJ é composto por um Coordenador Geral do eleito pelo colegiado que contém o Curso de Graduação; três professores, representantes de cada um dos Departamentos acadêmicos, indicados pelo respectivo Chefe do Departamento; além de um aluno indicado pelo Centro Acadêmico.

Além deste, ainda conta com professores orientadores (art. 7º), técnicos em informática (art. 8º), estagiários (art.9º), servidores da secretaria (art. 10º) e servidores bacharéis (art. 11º), sendo suas respectivas atribuições definidas em Regulamento. Apesar de a Universidade Federal do Ceará gozar da prerrogativa de constituir o regulamento do seu próprio NPJ e este representar parcela significativa do ensino jurídico com uma carga horária superior às demais disciplinas, não há previsão de exclusividade de dedicação dos professores ao Núcleo de Prática Jurídica, nem mesmo critério que assegure que somente docentes com experiência forense farão parte do corpo docente que orientará os alunos durante o estágio supervisionado.

Um ponto a salientar dentro das definições que regem a atuação deste órgão é que o acompanhamento estratégico definido em Regulamento¹², que mede o desempenho do NPJ por meio dos seus indicadores, acontece apenas semestralmente, indicadores estes que serão abordados no próximo capítulo.

No entanto, esse acompanhamento, ao ocorrer maneira tão espaçada, dá à organização pouca margem para atuações corretivas no curso do semestre, sendo o primeiro ponto de atenção na maneira como se organiza o NPJ.

A constituição de um núcleo dessa natureza apoia-se em um objetivo pedagógico, valendo-se da prestação de um serviço jurídico. Logo, para que haja êxito

¹¹ Art. 5º. – O Núcleo de Prática Jurídica será administrado pelo Coordenador Geral do NPJ, eleito por um colegiado composto de: a) Coordenador do Curso de Graduação; b) Três (3) professores, representantes de cada um dos Departamentos acadêmicos, indicados pelo respectivo Chefe;

¹²Art.15º O Núcleo de Prática Jurídica funcionará da seguinte forma: [...] c) Os docentes dos vários Departamentos, desde que requisitados ou aceitos pela Coordenação Geral, terão sua carga horária didática amoldada às necessidades e horários do NPJ e, obrigatoriamente, incluídas no seu plano semestral de trabalho. **Regulamento do Núcleo de Prática Jurídica (NPJ)**. <<https://fadir.ufc.br/wp-content/uploads/2018/05/regulamento-do-nucleo-de-pratica-juridica.pdf>>.Disponível em.: Acesso em.: 03 de jan.2020.

nessa proposta, o arcabouço estratégico (definição de visão, indicadores de performance e seus acompanhamentos) é decisivo para a sua finalidade.

Se o serviço prestado não for eficaz - a depender dos indicadores escolhidos pela entidade para mensurá-lo - potencialmente não será alcançado objetivo pedagógico pretendido. Porém, nessas circunstâncias, também é prejudicada aquela que é a visão primeira da escolha do mecanismo de estágio supervisionado por meio do NPJ desde o seu advento: a promoção do acesso à justiça aos assistidos.

2.4. O objetivo do Núcleo de Prática Jurídica da FD-UFC

Segundo o art.4º do Regulamento do Núcleo de Prática Jurídica, o órgão tem por objetivo integrar os conhecimentos jurídicos teóricos e práticos adquiridos no transcorrer do curso a partir da prestação de assistência judiciária gratuita à comunidade considerada carente.

Portanto, como prestar o serviço de assistência judiciária gratuita é o meio, lograr êxito neste objetivo depende de resultados que apontem para uma prestação de serviço que atenda às demandas dos assistidos.

Ante a isto, surge o questionamento: como mensurar com exatidão a eficácia deste serviço prestado?

Atualmente, a quantidade de atendimentos e de processos em cada semestre são acompanhados como indicadores de performance do NPJ. Esses números refletem a existência de demanda jurídica e a capacidade de atendimento do NPJ em cada ciclo semestral.

Além disso, apontam também a distribuição da natureza dos atendimentos e dos processos iniciados, além dos bairros da cidade de Fortaleza que mais recebem atendimento.

Informações como essas são importantes para entender, não somente a sua capacidade de atendimento, mas também o perfil do público que busca essa alternativa, as necessidades de potenciais convênios e até indicar quais seriam os temas jurídicos (direito do consumidor, direito de família, entre outros) nos quais os alunos seriam mais demandados, nascendo para o NPJ a necessidade de uma gestão de conhecimento que suporte uma assistência judiciária mais assertiva.

Hoje, contudo, esse conjunto de indicadores que complementam a análise do alcance deste objetivo não o alcançam com profundidade suficiente para avaliar se o NPJ é ou não eficaz na tarefa a que se dispõe, especificamente, sob a perspectiva dos principais atores deste processo: servidores, estagiários e assistidos.

Um exemplo disso, como mencionado, é a ausência da coleta assertiva percepção do assistido sobre a assistência judiciária. Como ele enxerga o trabalho dos estagiários e a maneira como é conduzida a sua interação com NPJ? Quão ciente dos limites de atuação do Núcleo ele está e quão satisfeito com o que lhes é entregue?

É seguro afirmar que os assistidos entendem que o papel do NPJ é mediar a solução de conflitos ou ainda, orientar juridicamente? Como é estruturado o primeiro contato do assistido com o NPJ para o esclarecimento dessas questões inerentes a essa relação.

De maneira simplificada, detectar quais são as expectativas do assistido e como elas têm sido trabalhadas desde a sua chegada ao NPJ até o seu último ponto de contato.

Um dos aspectos dessa expectativa é o fato de o NPJ da FD-UFC possuir convênio com a Defensoria Pública Estadual do Estado do Ceará, o que significa que a redação das petições produzidas pelos graduandos que venham a ser ajuizadas passam pelo crivo da entidade conveniada. Contudo, a celeridade ou não dos trâmites processuais não depende - exclusivamente - do tempo que levam os estagiários para concluir suas petições ou da revisão da Defensoria.

Tratar-se-ia de uma análise mais profunda e, com as informações que temos hoje, é improvável afirmar que a eficácia do NPJ na assistência judiciária aceleraria o processo decisório. Estar-se-ia diante de uma questão bem mais ampla e que não é objeto desta pesquisa.

Apesar disso, o Núcleo de Prática Jurídica conduz o acompanhamento do assistido durante todo o processo judicial, produzindo os peticionamentos e as orientações pertinentes, o que também inclui no escopo de atuação dos estagiários e servidores que herdaram processos dos ciclos anteriores e a comunicação com os assistidos a respeito dos seus litígios.

Afinal, há processos que levam mais que um semestre e os graduandos só passam esse período na disciplina de Estágio Supervisionado II.

Constrói-se, portanto, uma relação Núcleo de Prática Jurídica e assistido em que o objetivo da organização está atrelado diretamente.

Essa atuação permanente é uma característica que imprime ainda mais valor na responsabilidade do NPJ para com a avaliação da assistência judiciária prestada o que, por consequência, também contribui para a mensuração do alcance dos objetivos pedagógicos e sociais em questão.

Ante a isto, surge outra reflexão: como medir o esforço despendido no acompanhamento e a sua efetividade? Quantos assistidos desistem no curso do processo ou ainda, antes mesmo de havê-lo iniciado, mas após o atendimento?

A relação entre o NPJ e aqueles que demandam sua orientação jurídica é ponto nevrálgico para entender a relevância de todos os atores que compõem a entidade.

Se houver perda de assistidos nas etapas que estes percorrem até o alcance daquela que é sua “noção de sucesso” quando procura orientação, é preciso compreender quais os limites do papel do Núcleo, em que medida são atendidas as expectativas do assistido e como evoluir aquela que pode ser chamada de “experiência do assistido” no NPJ.

Trata-se de uma Jornada de Experiência do Usuário, na figura do assistido, compreendida como o conjunto das etapas que o assistido percorre até que obtenha a solução do seu litígio.

2.5. As barreiras do acesso à justiça na experiência do assistido

Os percalços dessas etapas remontam parte do que Mauro Cappelletti (1998, p.06) chama de obstáculos do acesso à justiça. Para tanto, são considerados os limites da efetividade deste acesso, uma vez que este a denomina como utópica, em razão de não ser possível garantir que haja perfeita paridade de condições entre as partes para decidir sobre a reivindicação de direitos.

Embora o acesso efetivo à justiça venha sendo crescentemente aceito como um direito social básico nas modernas sociedades, o conceito de “efetividade” é, por si só, algo vago. A efetividade perfeita, no contexto de um dado direito substantivo, poderia ser expressa como a completa “igualdade de armas” — a garantia de que a condução final depende apenas dos méritos jurídicos relativos das partes antagônicas, sem relação com diferenças que sejam estranhas ao Direito e que, no entanto, afetam a afirmação e reivindicação

dos direitos. Essa perfeita igualdade, naturalmente, é utópica. As diferenças entre as partes não podem jamais ser completamente erradicadas.

Feita esta ressalva, os obstáculos são, além das custas judiciais, do montante representado pelas causas (é dizer, se é ou não uma pequena causa) e do tempo até a solução judicial, barreiras atinentes ao que Capelletti (1988,p.08) chama de “capacidade jurídica” pessoal que impedem o acesso à justiça de parte da camada da população visada pelos NPJ.

A “capacidade jurídica” pessoal, se se relaciona com as vantagens de recursos financeiros e diferenças de educação, meio e status social, é um conceito muito mais rico, e de crucial importância na determinação da acessibilidade da justiça. Ele enfoca as inúmeras barreiras que precisam ser pessoalmente superadas, antes que um direito possa ser efetivamente reivindicado através de nosso aparelho judiciário.

São obstáculos que envolvem desde a descoberta se há ou não direito até a habitualidade ou não de um litigante, passando por toda a estrutura do sistema jurídico.

Um exame dessas barreiras ao acesso, como se vê, revelou um padrão: os obstáculos criados por nossos sistemas jurídicos são mais pronunciados para as pequenas causas e para os autores individuais, especialmente os pobres; ao mesmo tempo, as vantagens pertencem de modo especial aos litigantes organizacionais, adeptos do uso do sistema judicial para obterem seus próprios interesses.

Para Cappelletti (1988, p.05), “o acesso à justiça pode, portanto, ser encarado como o requisito fundamental — o mais básico dos direitos humanos — de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos.”

Para Kazuo Watanabe (1998, p.128), vale ressaltar, que a partir da década de 80, a maneira como se entende o acesso à justiça passa a ser revisto. Encarado como “acesso à ordem jurídica justa”, o acesso à justiça deixa ser vislumbrado apenas como acesso aos órgãos de judiciais, mas faz-se a tentativa de aproximar o acesso à justiça numa concepção material.

A problemática do acesso à justiça não pode ser estudada nos acanhados limites do acesso aos órgãos judiciais já existentes. Não se trata de possibilitar o acesso à justiça enquanto instituição estatal; e sim de viabilizar o acesso à ordem jurídica justa.

Essa definição serve para aprofundar o conceito de acesso à justiça não apenas pelo contato do assistido com a Justiça, mas também considerando todos os seus obstáculos para o seu alcance.

Para este efeito, não há alternativa senão avaliar criteriosamente as etapas gerenciáveis do processo de acesso à justiça que permeiam o Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito da UFC, de modo que seja possível compreender sua eficácia e sua eficiência sob espectros do privado e do público, o que também será abordado nesta pesquisa, para avaliar perspectiva da assistência judiciária com base na análise dos indicadores que esta dispõe.

3. CAPÍTULO 02: A (IN)EFICÁCIA DO NÚCLEO DE PRÁTICA JURÍDICA

Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia. (DEMING, 1989, p.54)

No capítulo anterior deste trabalho, explorou-se aspectos históricos que levaram à concepção dos Núcleos de Prática Jurídica no Brasil, bem como os aspectos legais e estruturais da organização em análise: o NPJ da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará, em específico, na disciplina de Estágio Supervisionado II.

Neste capítulo, será abordada a atuação do Núcleo de Prática Jurídica da UFC na condução do assistido na sua relação com o NPJ.

Também nesta etapa, analisar-se-á o NPJ sob a ótica do alcance do objetivo definido em seu Regulamento, compreendendo como tem se comportado o órgão na persecução desta finalidade, além de identificar as prováveis lacunas na compreensão da prestação de serviço realizada por ele.

Serão avaliados indicadores disponibilizados pelo órgão para esta análise, tais como as frequências e as naturezas das demandas, o tempo de execução destas, entre outras informações, de modo a mensurar como os recursos dos quais dispõem são aplicados para a promoção da assistência judiciária.

3.1. O NPJ como prestador de serviço

Segundo Lovelock e Wright (2000, p. 6), serviços podem ser entendidos como desempenhos, atos, ações ou mecanismos capazes de criar benefícios aos seus consumidores, gerando uma relação de troca que seja benéfica para ambas as partes, ou que provoquem mudanças favoráveis para o destinatário.

Para Dias (2003, p.10), serviço é “um bem intangível, uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em benefício dele”

Para definir a atuação do Núcleo de Prática Jurídica para com os assistidos como uma prestação de serviço, é preciso que este se enquadre dentro das características elencadas na literatura de Administração que a conceitua, não

olvidando-se, mas resguardando sua aplicabilidade, do conceito de serviço público oriundo do Direito Administrativo.

Para Las Casas (2006, p.10), essas características diferenciam serviços de produtos ou bens, e são capazes sendo elas: intangibilidade, perecibilidade, simultaneidade e variabilidade.

Intangibilidade, segundo Kotler (2003, p.399) diz respeito à condição de os serviços não poderem ser sentidos, provados, tocados, diferentemente dos bens e produtos. Um serviço não pode ser, em geral, avaliado por uma pessoa por meio dos seus sentidos.

Perecibilidade, segundo o mesmo autor, corresponde à impossibilidade de armazenar um serviço.

Kotler (2003, p.405) ainda define a simultaneidade como o fato de a realização dos serviços e o seu consumo serem realizados de forma simultânea e inseparáveis.

Enquanto alguém presta o serviço, o beneficiário o consome. Desta forma, não há como evitar o envolvimento dos consumidores na prestação do serviço.

A variabilidade é definida por Kotler (2003, p.406) como consequência de que o resultado da prestação do serviço depende do prestador que o está executando, e que pode haver variações a depender de quem realiza o serviço.

É possível identificar a assistência judiciária prestada pelos estagiários do Núcleo de Prática Jurídica como um serviço, haja vista o enquadramento desta nas características acima elencadas.

Ante a isto, entender o valor gerado pelo NPJ por esta atividade é o compreender o resultado entregue aos assistidos, que é quem usufrui do serviço.

O NPJ funciona aos assistidos como mediador para o acesso à justiça, atuando também como ponte entre à Justiça Estadual, como braço da Defensoria Pública e a, ao mesmo tempo, estando subordinado à sua avaliação no que diz respeito à redação das peças ajuizadas.

Nas ocasiões em que permite o ajuizamento de ações, nas consultas, nos encaminhamentos a cartórios e demais órgãos, e mediação de conflitos valendo-

se de iniciativas como o Dialogar¹³, o NPJ cria e entrega valor aos assistidos por meio da prestação de serviços.

Desta forma, é possível valer-se de ferramentas que contribuem para o entendimento de organizações que criam e entregam valor, tais como o Canvas de Modelo de Negócio.

3.2. O Canvas de Modelo de Negócio

Na idealização de organizações, é comum apresentar estudos estatísticos complexos que podem ser denominados como Planos de Negócios, ocorrendo de maneira diferente em organismos menores e mais dinâmicos, como pode ser considerado um NPJ, em razão da sua atuação regional e do seu caráter complementar à atuação de outros órgãos como a Defensoria Pública.

Para estruturas como essa, o conceito de Modelo de Negócio é alternativa viável que atende ao nível de complexidade desta organização.

O Sebrae (2015) conceitua Modelo de Negócio como a descrição das partes que compõem um negócio que, por meio de uma linguagem simplificada, torna compreensível às pessoas, mesmo que não haja vasto conhecimento administrativo.

Segundo a PWC (2010, p. 06), enquanto o Plano de Negócios é responsável por projetar no tempo recursos estruturais, tecnológicos e financeiros, o Modelo de Negócios somente descreve a organização.

Segundo Osterwalder (2010, p.21), o Canvas de Modelo de Negócios é composto e definido por:

- a) Parceiros Chave;
- b) Atividades Chave;
- c) Recursos Chave;
- d) Proposta de Valor;

¹³ Projeto de extensão vinculado ao NPJ-FD/UFC, que realiza sessões de mediação e conciliação de conflitos. Participam do DIALOGAR não apenas os alunos e professores das disciplinas de estágio, mas também professores e alunos extensionistas de outros semestres do curso, com o objetivo de multiplicar e estender a prática de efetivação de direitos humanos a todo o corpo docente e discente do curso de Direito. <<https://acoesextensionistas.ufc.br/pt/campus-do-benfica/direitos-humanos-e-justica/projeto-dialogar-nucleo-de-mediacao-e-conciliacao-de-conflitos/>> Disponível em.: Acesso em: 08 jun. 2020.

- e) Relações com Clientes;
- f) Canais;
- g) Segmentos de Mercado;
- h) Estrutura de Custos;
- i) Fontes de Receita;

Figura 1 - Quadro Business Model Generation Canvas



Fonte: Osterwalder. **Inovação em modelo de negócios**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2010.

Adaptando a ferramenta à realidade do NPJ, teremos no item e), a relação com os Assistidos; e, para efeito desta análise, não serão considerados os itens h) e i); em razão de a estrutura de custos não ser objeto deste estudo e de a prestação de serviço do órgão ser de caráter gratuito.

Apesar disso, não deixarão de ser elucidadas para efeito de completude metodológica.

Para o preenchimento do Quadro Canvas de Modelo de Negócio, Leal (2013, p.12) recomenda que seja feito da direita para a esquerda, em razão de priorizar quais são as necessidades dos atores envolvidos na organização, para a partir daí, parte-se às demais definições.

3.2.1. Segmentos de Clientes

Segundo Osterwalder (2010, p.23), este componente define quais grupos de pessoas a organização pretende atingir. Agrupá-los em segmentos por atributos que lhes assemelham dá à organização a compreensão de quais necessidades podem ser atingidas por meio da entrega a ser realizada.

Para o NPJ, definições como regiões com maior número de assistidos ou ainda a natureza das demandas dentro de um segmento específico desse público são elementos que contribuem para que se possa compreender quem é, afinal, o público com o qual o NPJ conversa com maior frequência, e alinhar isso às suas necessidades.

Um exemplo disso é a definição de horários de funcionamento do Núcleo. Se for percebido que a maior parte do público trabalha nos horários disponíveis para atendimento e, por este motivo, não consegue dirigir-se ao atendimento, uma estratégia seria redefinir o horário de atendimento para abarcar essa demanda e preencher essa lacuna.

O art.4º do Regulamento do NPJ, norteia-se o segmento a ser alcançado pelo Núcleo por sua assistência judiciária: a população carente.

3.2.2. Proposta de Valor

Para Osterwalder (2011, p.25), o termo pode ser definido como aquilo que descreve produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.

Ainda segundo o autor, esse conjunto de benefícios é o que constitui a proposta de valor da organização.

Leal (2013, p. 15) orienta que, para o correto preenchimento do Quadro Canvas de Modelo de Negócios, é determinante considerar os objetivos da organização para guiar a construção.

Para o NPJ, os seus objetivos estão definidos em seu Regulamento (art. 4º) e bem como a sua proposta de valor. Promover acesso à Justiça por meio da assistência judiciária gratuita é o que se propõe a organização, e para tanto, dispõe de sua

estrutura para entregar orientação jurídica, ajuizamento de ações e mediação de conflitos.

3.2.3 Canais

Este componente define, segundo Osterwalder (2010, p. 28), como a organização se comunica e alcança seu público para entregar sua proposta de valor, identificando quais são os pontos de contato entre organização e público. São todas as interfaces entre ambos.

Para o NPJ, todos os pontos de contato junto ao assistido formam aquilo que se pode chamar de Experiência do Assistido. Dessa forma, é possível definir quais canais o NPJ dispõe para viabilizar a entregar sua proposta de valor, encontrar novos assistidos, por exemplo.

3.2.4 Relacionamento com Clientes

Ainda segundo o autor, este componente apresenta como a organização interage com os seus clientes, definindo como estes se envolverão com a organização.

No caso do NPJ, o relacionamento com o assistido envolve todas as interações entre ambos nos mais diversos canais. Este componente figura como ponto de atenção muito sensível no NPJ, já que a entidade realiza o acompanhamento após o ajuizamento da ação, alongando o tempo de relação junto ao assistido.

Posto que isso acontece, surgem questões como de que forma se comporta o índice de desistências dos assistidos a cada ciclo? Compreender a dimensão de do abandono de atendimento, em que etapa isso tem maior frequência e em quais perfis há maior incidência ajuda a definir estratégias que evitem essa evasão.

Se o propósito é promover a assistência judiciária, o abandono retira o alcance da proposta de valor e, por sua vez, parte da entrega do Núcleo de Prática Jurídica.

3.2.5. Fontes de Receita

Em organizações com finalidade de obtenção de receita, esse componente representa o dinheiro que ela gera a partir dos segmentos de clientes. Segundo o autor, é preciso assegurar-se da viabilidade da organização por meio dessa receita.

No caso do NPJ, não há contrapartida dos assistidos à organização por conta da prestação judiciária realizada. Logo, por esse motivo e por sua natureza de assistência gratuita, não há aferimento de receita.

3.2.6. Recursos Principais

Leal (2013, p.13) caracteriza os recursos principais como aqueles ligados diretamente ao funcionamento da organização. Osterwalder (2010, p.30) vai além e elenca categorias: físico, intelectual, humano e financeiro.

Os recursos físicos incluem as estruturas como o espaço físico que sustenta a operação, bem como os equipamentos e sistemas necessários ao seu funcionamento. No caso do NPJ, as suas salas, os seus computadores são exemplos de recursos físicos.

Recursos intelectuais seriam marcas, patentes e registros, incomuns no NPJ já que este atua sob a Universidade Federal do Ceará.

Recursos humanos são os indivíduos que colaboram para a execução da proposta de valor. No Núcleo de Prática Jurídica, os estagiários e servidores compõem o seu capital humano.

Já os recursos financeiros são linhas de crédito, opções de ações ou ainda, no caso do NPJ, tendo como provedora a Universidade Federal do Ceará.

3.2.7. Atividades-chave

As atividades sem as quais não é possível ofertar a proposta de valor da organização, manter os relacionamentos com os clientes e construir os canais necessários são definidas como atividades-chave, segundo Leal (2013, p.15).

No NPJ, o atendimento pelos estagiários, a redação de petições, a realização de mediações são exemplos de atividades-chave que - não havendo - impediriam a prestação de assistência judiciária.

3.2.8. Parcerias Principais

Definidos os componentes anteriores, cada organização conta com parcerias que são relevantes para a entrega da sua proposta de valor e seu funcionamento. É com a finalidade de viabilizar sua operação que as organizações, segundo Osterwalder (2010, p. 33), firmam essas parcerias.

No organização em análise, o convênio com a Defensoria Pública Estadual - DPE é exemplo desse componente. Com a DPE-CE é possível realizar atividades-chave como o ajuizamento de ações.

3.2.9. Estrutura de Custo

Na literatura atual, há duas definições similares para este componente. Leal (2013, p. 14) entende a estrutura de custo como a representação dos gastos necessários para a construção e manutenção da solução proposta pela organização.

Enquanto Osterwalder (2010, p. 35) compreende este componente como os custos mais importantes envolvidos na operação do modelo de negócio, a partir dos demais componentes.

No NPJ, a estrutura de custo é sustentada pela Universidade Federal do Ceará e sua definição não foge às características acima, tais como salários, energia, manutenção dos recursos e eventuais investimentos que, porventura, sejam realizados.

3.3. Mensuração da Eficácia do NPJ

Para medir a eficácia do NPJ, faz-se necessário elucidar quais indicadores de desempenho que sustentam os seus objetivos. Os indicadores de desempenho representam a quantificação dos processos e podem ser definidos como números que descrevem a realidade de uma organização.

Segundo Fischmann e Zilber (1999, p. 126), esses indicadores contribuem para que gestores identifiquem o desempenho da organização e, assim, permitem um alicerce na tomada de decisão para alcance dos objetivos.

Os indicadores chaves de desempenho, também conhecidos pela sigla KPI (Key Performance Indicator) são, de acordo com Parmenter (2007, p.08), a combinação de indicadores que apresentam nuances mais críticas para o desempenho das organizações.

No caso do NPJ, há uma análise de indicadores semestral definida pelo Regulamento¹⁴ e, para esta pesquisa, utilizou-se os dados fornecidos pela organização em seus acompanhamentos nos anos de 2018 e 2019, contabilizando quatro ciclos de assistência judiciária, num montante de 632 atendimentos e acumulando, no último ciclo, 845 processos, números que serão explorados na seção destinada à análise de desempenho do NPJ.

Segundo Slack (2006, p. 34), há cinco objetivos gerais de desempenho: qualidade, velocidade, flexibilidade, confiabilidade e custo.

Para cada objetivo geral de desempenho, há possíveis métricas que quantificam o alcance desses objetivos.

Na realidade do NPJ, há duas métricas que apontariam de modo geral o desempenho do Núcleo: de qualidade, que poderia ser satisfação do assistido com o atendimento, a taxa de abandono de assistidos; e de velocidade, seria possível medir o tempo decorrente do atendimento até o ajuizamento da ação ou ainda;

3.4. Gestão de Informação

Para a realização da análise desses indicadores, o primeiro passo é lançar olhar sobre a Gestão de Informação, referida por Borges (1995, p. 110) como o conjunto de atividades relacionadas para coordenar e integrar os diversos meios disponíveis, sejam fontes de informação, pessoas e tecnologias para dar apoio à gestão da organização.

Atualmente, as fontes de informação mais ricas são os prontuários preenchidos manualmente pelos estagiários no ato do atendimento, e a coleta a análise dessas informações - quando em grande volume - dificulta a consolidação desses dados para utilizá-los como apoio.

¹⁴ Art. 21 – O Núcleo de Prática Jurídica reunir-se-á ao final de cada semestre para analisar, avaliar, reorganizar ou remodelar suas atividades. **Regulamento do Núcleo de Prática Jurídica (NPJ)**. <<https://fadir.ufc.br/wp-content/uploads/2018/05/regulamento-do-nucleo-de-pratica-juridica.pdf>>.Disponível em.: Acesso em.: 03 de jan.2020.

Historicamente, algumas medidas já foram tomadas pelo NPJ com base nas informações que dispõe, tais como a gestão de modelos de petições das demandas mais recorrentes, das declarações mais repetitivas e dos encaminhamentos mais comuns.

Apesar desse esforço, ainda há um vasto campo de análise que não é observada para aferir o desempenho do NPJ.

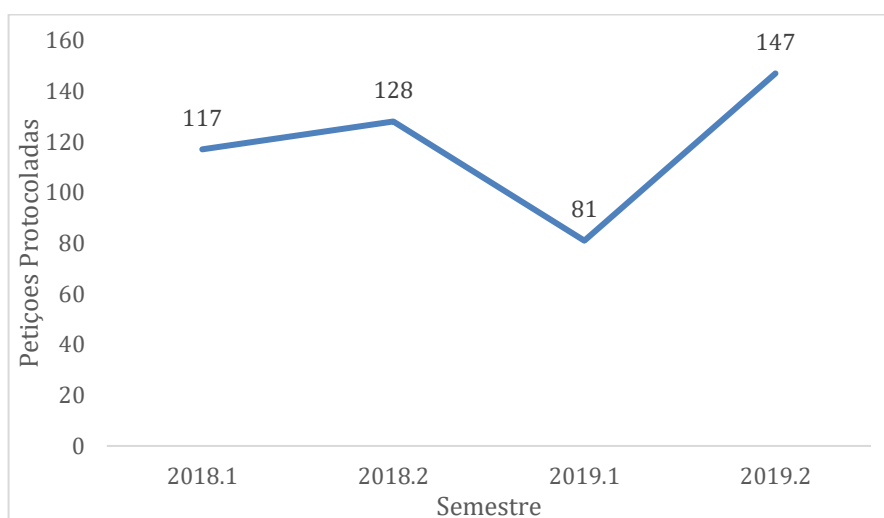
3.5. Desempenho atual do NPJ

Com base nas informações fornecidas pela Coordenação Geral do Núcleo de Prática Jurídica, em 2018 e 2019, é possível analisar o quantitativo de processos e de atendimentos realizados nesse período, bem como a natureza jurídica de cada demanda (direito do consumidor, direito de família, por exemplo), e como os assistidos encontraram o NPJ (indicação, outro Núcleo da Defensoria Pública).

Além dessas informações, é possível lançar olhar sobre o perfil dos assistidos de acordo com a sua distribuição geográfica e até mesmo encontrar padrões que permitam, ao longo dos anos, aprimorar a assistência judiciária aos assistidos.

De posse desses números, constatou-se que o quantitativo de petições protocoladas sob gestão do NPJ alcançou em 2019.2, último ciclo de análise, 147 processos, 20% a mais que em 2018.1 e a 295 atendimentos em 2019.2.

Gráfico 1 - Número de Petições Protocoladas pelo NPJ de 2018 a 2019



Fonte: Núcleo de Prática Jurídica. **Avaliação semestral**.2018 a 2019.

É possível constatar que este crescimento tem parcela significativa de participação advinda do direcionamento de assistidos vindos de outros núcleos, que em 2019.2 foi responsável por 32,5% dos processos. Essa via, como se observa, é comumente utilizada pelo NPJ para expandir sua área de atuação, e no ciclo de 2019.1 foi o segundo maior responsável pelos atendimentos.

Para que se tome nota do aumento de processos oriundos outros núcleos, entre 2018.1 e 2019.1, esse percentual não ultrapassava os 3%.

Tabela 1 - Como os assistidos conheceram o NPJ - 2018 a 2019

Como conheceu o NPJ	Semestre			
	2018.1	2018.2	2019.1	2019.2
Outro núcleo da DPE	2,6%	2,4%	1,2%	32,5%
Indicação	91,3%	86,7%	90,8%	63,2%
Internet	1,5%	3,1%	2,0%	0,2%
Imprensa	2,8%	1,0%	2,4%	0,5%
Outros canais	1,8%	6,8%	3,6%	3,6%

Fonte: Núcleo de Prática Jurídica. **Avaliação Semestral**. 2018 a 2019

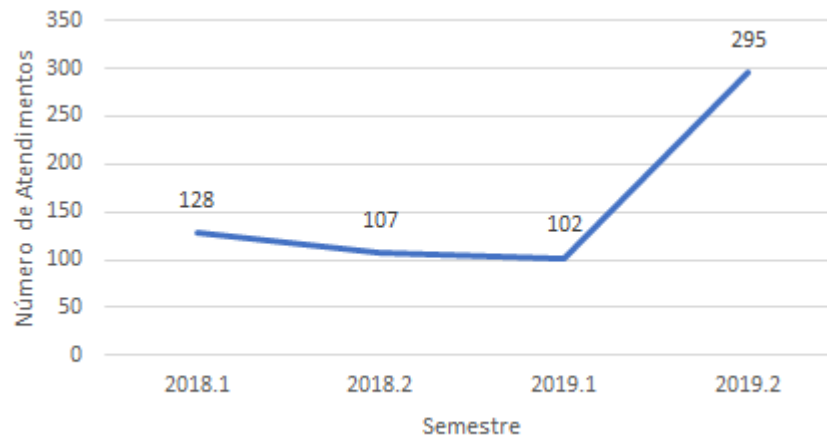
O número de assistidos que conheceram o NPJ por meio de indicação sugere que há reconhecimento do NPJ como uma alternativa viável para a solução de demandas jurídicas gratuitamente. Não por acaso figura como o maior canal em todos os ciclos.

Porém, esse dado ainda deixa vaga a percepção de quem realizou a indicação e a clareza do porquê ela aconteceu. Seriam pessoas que já usufruíram dos serviços prestados pelo NPJ e consideraram-se satisfeitas com o atendimento? Não há informação sobre isso, mas seria determinante para entender a quem as estratégias de comunicação do Núcleo de Prática Jurídica têm atingido.

O mesmo vale para os assistidos que o conheceram pela internet e pela imprensa, afinal, dados como estes ajudam a compreender o posicionamento do Núcleo nas mídias, como a sociedade o enxerga e como gerir essa presença de modo a ampliar o alcance de novos assistidos sem que, necessariamente, este venha redistribuído de outro núcleo da DPE.

Outro dado que ilustra o desempenho do NPJ nos dois anos é o número de atendimentos realizados que, ressalvado o segundo semestre de 2018, que teve uma leve queda, apresentou crescimento nos ciclos seguintes.

Gráfico 2 - Número de Atendimentos realizados pelo NPJ de 2018 a 2019



Fonte: Núcleo de Prática Jurídica. **Avaliação Semestral**. 2018 a 2019.

Apesar dos dados coletados, seria possível extrair mais informações desses se a definição de KPIs e a gestão dessa informação ocorressem de modo a permitir a correlação clara dos objetivos com os indicadores e a segmentação dessas análises.

Por exemplo, qual indicador atesta que o NPJ promoveu acesso à justiça? Qual definição de acesso à justiça se usaria para avaliar esse indicador? Seria o número de litígios finalizados? Quanto à eficácia, há discrepância entre a satisfação dos assistidos com o atendimento nos últimos anos? É possível responder quais safras de processos apresentaram comportamentos padrões que possam apontar para uma nova estratégia no NPJ?

Todas essas questões esbarram na maneira como o Núcleo de Prática Jurídica gerencia as informações que dispõe, no qual, visivelmente, há espaço para aprimoramento a partir da perseguição de números fidedignos aos objetivos da organização.

É um trabalho constante de levantamento de hipóteses e de validações que indiquem quais são os próximos passos da prestação de assistência judiciária por este meio.

Hoje, qual o perfil do assistido e como se comportam diferentes perfis ante aos problemas que se apresentam a cada semestre? Seria possível destinar esforços para realização de convênios a partir da análise de que há uma lacuna geográfica onde o atendimento jurídico é carente?

Apontamentos como esses, herdados de práticas de gestão em negócios, aproximam o Núcleo de Prática Jurídica daquele que é o seu objetivo e o empodera para construir junto aos Núcleos da Defensoria Pública e outros NPJ uma abordagem coordenada de alcance da promoção de assistência judiciária gratuita e, por sua vez, do acesso à justiça.

Como transformar essas informações em melhorias contínuas para os atores que estão envolvidos diretamente no Núcleo de Prática Jurídica?

Para realizar isso, é preciso compreender o que são eficiência e eficácia para o setor privado e para o setor público.

3.6. Eficiência e Eficácia: público e privado

Após a Emenda Constitucional nº 19/1998¹⁵, a eficiência tornou-se princípio constitucional da administração pública. O conceito de eficiência, junto ao de eficácia, guarda relação íntima com o desempenho organizacional e estão, geralmente, encontradas e associadas com áreas como a economia e a administração.

Em artigo¹⁶ publicado na Academia Brasileira de Direito Constitucional são abordados os diferentes contornos do conceito de eficiência em organizações privadas e públicas.

Segundo Marianne Nassuno(1999, p. 32), nas organizações públicas, deve prevalecer a necessidade dos cidadãos; enquanto nas privadas, o interesse financeiro, relacionando o melhor uso dos recursos visando o lucro. O que, na seara pública, pode ser definida como melhor uso para atender ao interesse público.

¹⁵ Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Emenda Constitucional n. 19/1998. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm> Disponível em.: Acesso em: 15 jun 2020.

¹⁶ ALCANTARA, Christian Mendez. Os Princípios Constitucionais da Eficiência e da Eficácia da Administração Pública: estudo comparativo Brasil e Espanha. Disponível em.: <<http://www.abdconst.com.br/revista/ARTIGO%202.pdf>>. Acesso em: 15 jun 2020.

José Martínez e Nuria Rueda (2005, p. 20) sugerem a necessidade de avaliar a qualidade do serviço público baseando-se na visão do usuário, ou seja, daquele que usufrui do serviço.

Logo, numa análise sistêmica da eficiência do Núcleo de Prática Jurídica, faz-se necessário considerar indicadores-chave de desempenho que deem a percepção do usuário sobre o serviço que lhes é ofertado.

Já a, na visão de Richard Boyle (1989, p.238), é fruto da definição clara dos objetivos da organização, pois carece dela para existir. A Constituição Federal prevê a avaliação de resultados a respeito da eficácia no art.74, inciso II.

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:
II – Comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

Alcantara (2009, p. 12) aborda que, apesar da recorrência dessas nuances na iniciativa privada, sua importância na gestão da coisa pública dá contornos benéficos que, como citado acima, estão apoiados no texto constitucional.

Efetivamente, a preocupação com a eficiência é mais recorrente na iniciativa privada, mas ela também é importante e necessária na gestão da coisa pública que administra recursos públicos, e nesta tem um contorno necessariamente diferenciado. Após a Emenda Dezenove, a eficiência é princípio constitucional, e assim deve ser tratada. Quanto aos benefícios, o tempo dirá se eles ocorrerão, e dependerão, certamente, do gestor público, da participação dos cidadãos, da doutrina jurídica e do posicionamento do judiciário brasileiro.

A eficácia e a eficiência, portanto, passam - necessariamente - pela definição clara de fins e de meios, sejam elas na esfera pública, sejam elas na esfera privada.

Os componentes que definem uma tomada de decisão em órgãos como o NPJ na esfera pública podem ser diferentes de negócios na esfera privada, mas o que se percebe ante às literaturas que as sustentam é uma semelhança de busca por assertividade na condução dos meios e de clareza na concepção dos fins. Inerentes ao sucesso de quaisquer organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma constatação inequívoca deste estudo é que a eficácia do NPJ da UFC, na perspectiva balizada em seu interim, ainda não é medida com a precisão mínima que viabilize evolução eficiente da organização. Isto se dá, maiormente, pela não percepção e não acompanhamento dos processos e indicadores chave para o alcance do objetivo.

Observar o quantitativo de atendimentos e o seu desfecho a partir das suas movimentações no rito processual entregam informações importantes para entender a capacidade atual de atendimento do NPJ e a necessidade ou não de nova intervenção do órgão nos processos em curso. Contudo, com apenas essas informações, não é possível avaliar o quanto esta organização se aproxima da sua visão de entregar assistência judiciária gratuita como meio para atingir um objetivo pedagógico.

O principal processo realizado pelo NPJ é o de orientação jurídica e, eventualmente, sua judicialização, ambos resumidos em assistência judiciária. É nela que se sustenta a proposta de valor do Núcleo e o destinatário desse valor gerado – o assistido. Entretanto, ela ainda não reflete o suficiente na maneira como a organização é entendida e gerida pela Universidade. Apesar disso, faz-se necessário realizar a ressalva de que não há como exigir uma eficiência de gestão estratégica sem que seja dado o devido apoio a quem é incumbido deste papel, de modo a munir as informações e das ferramentas necessárias à evolução do NPJ.

Em uma nova proposta de organização do Núcleo de Práticas Jurídicas, a sua matriz estratégica poder-se-ia balizar em uma missão e uma visão que contemple, respectivamente, perenemente e num ciclo de um ano, as lacunas que o NPJ preenche na sociedade e qual o principal objetivo a ser perseguido dentro do ciclo anual. Um exemplo seria, enquanto missão, “Promover assistência judiciária gratuita no Nordeste sendo reconhecida pela qualidade de atendimento aos seus assistidos.”

A partir de então, seria possível reorganizar quais os principais KPIs a serem acompanhados de acordo com os atores que são chave na entidade: assistido(a) (NPS) e estagiário(a) (taxa de atendimentos solucionados). Com a visão de atender mais e melhor, é possível construir estratégias de alcance de novos assistidos, baseando-se na origem (bairros) e na natureza (consumidor, alimentos, etc.) da

demanda atual e buscar parcerias e demais canais de comunicação que aproximem o público-alvo da proposta de valor.

O aproveitamento dessa análise é viável se for possível coletar com facilidade as métricas escolhidas, entender qual é a frequência ideal de acompanhamento e realiza-lo, além de incluir as percepções dos atores envolvidos (estagiários, gestores e assistidos) na construção da estratégia, de modo que o NPJ seja norteado por dados e fatos, e menos por subjetividades.

Paulatinamente, algumas atitudes podem ser tomadas para que se possa reverter esse quadro, com o apoio de ferramentas da administração como o 5W2H, em que, segundo Daychoum (2013, p. 132)¹⁷, é possível projetar o que será feito, o seu porquê, como e onde será executado, a quem incumbe essa tarefa e a dimensão do custo envolvido. São elas: 1. Mapeamento do processo atual de entrega do atendimento e entendimento de quais são as falhas nas etapas; 2. Definição de quais serão os KPIS e a frequência com a qual serão observados e, por fim; 3. Construção de um planejamento estratégico para 2021.

Como apoio a esse crescimento, uma gestão de conhecimento que priorize aquilo que se tem de mais sedimentado nos conhecimentos-chave para a execução das principais tarefas, tais como os manuais para alguns processos judiciais, serão cruciais para que se perca menos tempo entendendo o passo a passo da atividade e se dedique mais tempo ao desenvolvimento e aproveitamento de outras habilidades pelos gestores e pelos estagiários.

Compartilhar a estratégia e os avanços junto à Universidade também é uma maneira de incluir o papel e o impacto do NPJ na jornada que o graduando percorre em toda a universidade, de modo que ele entenda a importância de dedicar-se quando lhe for solicitado. Da mesma forma, reconhecer e deixar às vistas quais foram os maiores casos de sucesso do NPJ, as pessoas que mais se doaram pela organização e a percepção do assistido pelo trabalho realizado podem ressignificar a atuação do discente naquela que é uma das últimas etapas antes de concluir sua graduação, mas provavelmente uma das experiências mais ricas que pode obter.

¹⁷ O método 5W2H consiste basicamente em fazer perguntas, no sentido de se obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral. O 5W2H é acrônimo para (What, Why, Where, When, Who, How e How Much) e funciona para a construção de planos de ação. .DAYCHOUM. Merhi. 40 + 10 ferramentas e técnicas de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

Trata-se, afinal, de reconhecer o Núcleo de Prática Jurídica como uma organização que é norteadada pelo seu propósito de existir e que evolui mediante uma gestão científica (baseada em dados, experimentos e acúmulo de aprendizados) das informações que dispõe, envolvendo e maximizando os ganhos de discentes, gestores e assistidos. Sob esse olhar, o Estágio Supervisionado II abandona a lenta esteira de evolução das reformas curriculares, que podem levar anos, e aproxima-se da fluidez de organizações que crescem à medida que entendem como entregar mais valor seus “clientes”: os assistidos.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Christian Mendez. **Os Princípios Constitucionais da Eficiência e da Eficácia da Administração Pública: estudo comparativo Brasil e Espanha.** Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista/ARTIGO%202.pdf>>. Acesso em: 15 jun 2020

ARRUDA, B. V. M. **Geração Do Modelo De Negócio, Validação e Análise de Viabilidade Econômico-Financeira de uma Startup no setor lawtech.** 2017. 101f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

BORGES, M. E. N. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento.** Ciência da informação, Brasília, v. 24, n. 2, p. 28-43, jan./abr. 1995. Disponível em: Acesso em 15 mar. 2020.

BOYLE, Richard. **Managing Public Sector Performance: Comparative Study of Performance Monitoring Systems in the Public and Private Sectors Paperback.** Institute of Public Administration, 1989.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**, atualizada até a Emenda Constitucional no 99, de 14 de dezembro de 2017. 55. ed. São Paulo: Saraiva, 018.

_____. **Decreto n. 19.850, de 11 de abr. 1931.** Cria o Conselho Nacional de Educação.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. **Portaria n. 1.886, de 30 de dezembro de 1994.** Fixa as diretrizes curriculares e o conteúdo mínimo do curso jurídico.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Conselho Nacional de Educação em Ensino Superior. **Resolução n. 9, de 29 de setembro de 2004.** Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em direito e dá outras providências.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça.** Tradução e revisão de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 1988.

DAYCHOUM, Merhi. **40 + 10 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, D.R. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial.** Revista da FAE, 7(1), p.1-18, 2004.

FERREIRA, Pinto. **Comentários à Constituição brasileira.** São Paulo: Saraiva, 1989. v. 1.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Curso de direito constitucional.** 31. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Centro de Pesquisa e Documentação Histórica Contemporânea do Brasil. **A Ordem dos Advogados do Brasil.** OAB. Disponível em: Acesso em: 10 mar. 2020.

FRAGALE FILHO, Roberto. **Ensino jurídico: as transformações de um processo formativo capturado pela corporação advocatícia.** In: Anais do XV Congresso Brasileiro de Sociologia, p. 1-19, 2009, Rio de Janeiro. Disponível em: Acesso em: 10 mar. 2020.

GADELHA, R. J. L. **Proposta de Modelo de Negócios para Criação de uma Solução Tecnológica ao Sistema Judiciário Brasileiro Baseado no Método Canvas e Lean Startup.** 2016. 107f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9. ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEAL, L. R. S. **Validação de ideias utilizando customer development e lean startup.** 2013. 98f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade de Pernambuco, Recife, 2013.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2000.

MARTÍNEZ, José M. Domínguez y RUEDA, Nuria. **Los indicadores de producción pública.** Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1209931>>. Acesso em 20 jun.2020.

NASSUNO, Marianne. **O controle social nas organizações sociais no Brasil.** In BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria Cunill (Org.). **O público não-estatal na reforma do Estado.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

PARMENTER, D. **Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. Hoboken: Wiley, 2007.

PESSO, Ariel Engel; LOPES, José Reinaldo de Lima. **O ensino do direito no Brasil: das faculdades livres à reforma Francisco Campos**. 2018. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2139/tde-20082020-181620/pt-br>> Acesso em: 08 nov.2020.

PWC (PricewaterhouseCoopers). **Como criar um plano de negócios**. Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/ebook-guia-pwc-plano-negocios>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice. O social e o político na Pós-modernidade**. Coimbra: Almedina, 2013. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=n972vLwxdGwC&printsec=frontcover&hl=ptBR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 01 fev. 2020.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Cartilha: O quadro de modelo de negócios – um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/noticias/cartilha-doquadro-de-modelo-de-negocios,58f2716d2c324410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Regulamento do Núcleo de Prática Jurídica da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará**. Disponível em: <<https://fadir.ufc.br/wp-content/uploads/2018/05/regulamento-do-nucleo-de-pratica-juridica.pdf>> Acesso em: 20 jan.2020.

WATANABE, Kazuo. **Acesso à justiça e sociedade moderna**. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo (Coords.). **Participação e processo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998, p. 128.