

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Faculdade de Direito**  
**Programa de Pós-graduação em Direito**

Tiago Costa Xavier

**DESIGN DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO NA 16ª CÂMARA CÍVEL DO TJMG:  
uma proposta de equilíbrio entre a produtividade esperada e a desejada  
capacitação técnica e humana do estagiário**

Belo Horizonte  
2023

Tiago Costa Xavier

**DESIGN DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO NA 16ª CÂMARA CÍVEL DO TJMG:  
uma proposta de equilíbrio entre a produtividade esperada e a desejada  
capacitação técnica e humana do estagiário**

Monografia de especialização apresentada à Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Design de Sistemas Aplicados à resolução de Conflitos e Gestão Processual.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Henrique Borlido Haddad.

Belo Horizonte  
2023

Ficha catalográfica elaborada pelo bibliotecário Junio Martins Lourenço - CRB/6-3167.

X3d Xavier, Tiago Costa  
Design do estágio supervisionado na 16ª câmara cível do TJMG [manuscrito]: uma proposta de equilíbrio entre a produtividade esperada e a desejada capacitação técnica e humana do estagiário / Tiago Costa Xavier.-- 2023.  
42 f.: il.

Inclui anexos.

Monografia (especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Direito.

Inclui bibliografia.

1. Direito - Estudo e ensino. 2. Direito - Estágios.  
3. Programas de estágio. 4. Poder judiciário. I. Haddad, Carlos Henrique Borlido. II. Título.

CDU: 34:378

ATA DE DEFESA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DESIGN DE SISTEMAS APLICADO À  
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E GESTÃO PROCESSUAL

Aos 26 dias do mês de setembro de 2023, às  
H:30 h, o(a) aluno(a) TIAGO COSTA XAVIER,  
matricula TJ6518-5, defendeu o trabalho de conclusão de curso nomeado  
"DESIGN DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO NA 16ª CÂMARA CÍVEL DO TJMG ..."  
tendo obtido a média (100 PONTOS) COM PONTOS.

Participaram da banca examinadora os abaixo indicados, que, por nada mais  
terem a declarar, assinam e datam a presente ata, a ser arquivada na pasta do  
aluno (a).

Nota

100

Cem

Orientador (a): PROF. CARLOS HE

Assinatura do Orientador: \_\_\_\_\_

Documento assinado digitalmente

CARLOS HENRIQUE BORLIDO HADDAD

Data: 02/10/2023 13:26:18-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Nota

100

( C.E.M )

Examinador (a): PROF. JOSÉ MARCOS RODRIGUES MORA

Assinatura do Examinador: \_\_\_\_\_

Belo Horizonte, 26 de setembro de 2023.

## RESUMO

O trabalho descreve a situação atual do estágio supervisionado em Direito a partir de exemplos negativos recentes. A partir da identificação do problema em geral – e da falta de diretrizes mais objetivas para a supervisão do estágio no TJMG –, partiu-se para a apresentação de conceitos sobre *design* e *design* jurídico. Depois, fez-se breve exposição sobre o regime jurídico do estágio e sua importância para superar eventual distância entre a teoria e a prática profissional. À esta abordagem metodológica seguiu-se a ideação e prototipação do estágio ideal, balizado por pesquisa opinativa com integrantes da 16ª Câmara Cível Especializada do Tribunal. A partir das respostas colhidas foi feita uma aproximação com diversos modelos pedagógicos que se acoplaram bem às expectativas dos estagiários e dos supervisores detectadas nos questionários. Ao final, foi proposta uma escada de passos simples que, acredita-se, possam ser adaptados aos mais diversos contextos de supervisão de estágio no Tribunal.

Palavras-chave: estágio, design, design jurídico.

## ABSTRACT

The paper describes the current situation of the supervised internship in Law based on recent negative examples. From the identification of the problem in general – and the lack of more objective guidelines for the supervision of the internship at TJMG – we started to present concepts about *design* and *legal design*. Then, a brief presentation was made about the legal regime of the internship and its importance to overcome any distance between theory and professional practice. This methodological approach was followed by the ideation and prototyping of the ideal stage, based on opinion research with members of the 16th Specialized Civil Chamber of the Court. From the answers collected, an approximation was made with several pedagogical models that were well coupled to the expectations of the trainees and supervisors detected in the questionnaires. In the end, a ladder of simple steps was proposed that, it is believed, can be adapted to the most diverse contexts of internship supervision at the Court.

Keywords: internship design, legal design

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>1. DESIGN, DESIGN THINKING E DESIGN JURÍDICO</b> .....	10
<b>2. O ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM DIREITO</b> .....	15
<b>3. A PESQUISA</b> .....	20
3.1 Discussão das respostas dos Estagiários .....	20
3.2 Discussão das respostas dos Supervisores .....	22
3.3 Conclusões parciais da pesquisa .....	24
<b>4. O DESIGN DO EQUILÍBRIO</b> .....	25
<b>CONCLUSÃO</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ESTAGIÁRIOS</b> .....	37
<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SUPERVISORES</b> .....	41

## INTRODUÇÃO

Recentemente o noticiário chocou o meio jurídico com a notícia de dois atos extremos praticados por estudantes de Direito (VILA NOVA, 2022). Um estagiário de um renomado escritório de advocacia tentou suicídio durante o expediente. Outro estudante fez o mesmo, mas na defesa de seu trabalho de conclusão de curso.

Embora possam parecer casos isolados, a reação da comunidade acadêmica mostrou que o ambiente que circundava os estudantes está longe de ser a exceção. Ademais, o tema do assédio moral – apesar de endêmico na esfera profissional – também permeia o ambiente de estágio.

São exemplos igualmente infelizes o suicídio de uma escritã da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, bem como os diversos relatos de assédio moral no âmbito do Ministério Público de São Paulo (MPSP) (MADUREIRA, 2022).

Como sói acontecer em casos tais, a falta de diretrizes claras sobre como conduzir a relação entre pessoas no local de trabalho representa dificuldades tanto na prevenção de situações semelhantes, como na identificação de atitudes desviantes.

Apesar de voltado ao controle social, o Direito se mostrou insuficiente como parâmetro de referência de condutas no local de trabalho. Com efeito, as técnicas jurídicas, em razão de seu enfoque deontológico e sua natural generalidade e abstração não são adequadas à construção de um ferramental adequado para orientar condutas concretas, segundo os detalhes do cotidiano do trabalho.

Coloca-se, portanto, a questão da necessidade de efetivo desenho de um sistema de acompanhamento, supervisão e formação do estagiário. Um que identifique corretamente as necessidades dos stakeholders e as submeta a sistema desenhado para equilibrar as exigências do mundo contemporâneo com as necessidades fundamentais de garantir a natureza educativa do estágio – sem que se degrade em mera precarização do trabalho.

O Direito pode se apresentar como algo extremamente distante da realidade. E um bom programa de estágio pode mostrar que, na prática, a teoria é mais palatável. A importância do tema expande a relação professor-aluno para algo como uma mentoria, tutoria ou mesmo um programa de residência.

O aprendizado e a produtividade em gabinete, na experiência deste autor, são potencializados quando conduzidos em ambiente seguro, no qual o estudante se sinta realizado. Os meios, no caso, justificarão os fins.

Contudo, após pesquisa em repositórios de artigos científicos, principalmente em meio eletrônico, constatou-se a falta de dados sobre o assunto, bem como de estudos anteriores, o que exige a importância de que se faça recorte já no início destas considerações.

Não existe conjunto de diretrizes claras sobre como conduzir corretamente um programa de estágio. Este quadro faz com que as atividades sigam apenas a aridez da lei e dos atos normativos internos. Não há registro de boas práticas nem política de recursos humanos para estes colaboradores, que já integram o Judiciário em números cada vez mais expressivos.

A Cartilha de supervisão de estágio da COEST/TJMG (TJMG, 2022a) dá mais ênfase a aspectos burocráticos (como abono de faltas) do que ao ato de supervisão em si. As atividades do supervisor são descritas brevemente sem apresentar referencial teórico mínimo, tampouco exemplos práticos e orientações detalhadas.

A recente “Política de Conduta dos Estagiários” (TJMG, 2022b) tampouco explora o tema. Há superficial indicação das expectativas sobre as condutas dos estagiários, sem o necessário detalhamento do caminho a ser seguido na execução do programa de estágio.

Assim, partindo-se das noções de *design* estudadas ao longo do curso – mormente segundo o potencial inovador do *design thinking* – este trabalho se propõe a exercitar as fases do desenho para sugerir um *design* adequado do programa de estágio do TJMG em gabinete – com a pretensão futura de constituir manual que compreenda todas as situações de estágio jurídico no âmbito do Tribunal.

Em um primeiro momento, serão apresentados os conceitos de *design*, *design thinking* e *design* jurídico, seus passos e etapas como abordagem para este trabalho. Depois, será traçado o histórico do estágio jurídico, de forma a destacar algumas dificuldades comuns apontadas em trabalhos sobre o tema. Neste ponto será adequado o recurso aos conceitos de administração judicial propostos pelo Prof. Carlos Henrique Borlido Haddad, que guiarão a análise de teorias pedagógicas selecionadas para orientar a atuação do supervisor do estágio. As conclusões teóricas serão então enriquecidas pelo resultado de pesquisa empírica com os estagiários e supervisores de estágio da 16ª Câmara Cível do TJMG. Ao final, os dados serão analisados para detectar padrões e promover a reflexão sobre boas práticas que possam ser testadas em ambiente mais amplo.

## 1. DESIGN, DESIGN THINKING E DESIGN JURÍDICO

O pensamento jurídico mais moderno já se abriu para a importância da multidisciplinariedade na tutela dos direitos. Tornou-se comum, nos textos legislativos mais recentes, a referência à atuação de equipe multidisciplinar.

Dois temas sensíveis, o enfrentamento da violência doméstica contra a mulher (art. 29 da Lei Maria da Penha – Lei nº 11.340/2006) e a proteção da criança e do adolescente (art. 157, §1º do ECA – Lei nº 8.009/1990), tiveram inegável ganho de eficiência ao permitirem a influência de outros saberes no âmbito da tutela dos direitos.

A este respeito, conforme ensina Josiane Veronese (2020), uma equipe multidisciplinar ou interprofissional (Lei n. 8.069/1990) é composta por profissionais de diversas áreas ligados aos saberes da criança e dos adolescentes, tais como, psicólogo, pedagogo, assistente social, entre outros. Esta reunião de diversos saberes, conforme conclui a autora, tem o condão de:

[...] fazer com que, crianças e adolescentes sejam reconhecidos como cidadãos, sujeitos de direito e, por usufruírem da condição de estar em situação peculiar de desenvolvimento, seja este, físico, mental, espiritual, moral e social, o Estado e toda a Sociedade, precisam criar mecanismos favoráveis de proteção desse status quo, para o qual a equipe interdisciplinar detém múnus de importância fundamental. (VERONESE, 2020, p. 727)

Essa visão holística não deve se restringir apenas à tutela de direitos *ex post factum*, mas também informar a prevenção de conflitos e orientar a elaboração de procedimentos e códigos de conduta para facilitar a interação interpessoal.

No que tange às atividades do Poder Judiciário, esta proposição equivale a dizer que a abertura metodológica – ou seja, para além das fronteiras do campo jurídico – deve se apoiar nos frutos gerados na atividade fim, para também se estender à atividade meio, qual seja, a função administrativa atípica do Judiciário. No caso deste trabalho, reclama-se um olhar com semelhante abertura para a estruturação do programa de estágio em Gabinete de Desembargador.

E no campo de criação de novas soluções, tem se destacado o campo do *design*. Nunes e Rodrigues (2020) fazem interessante análise etimológica do termo:

O design é uma palavra oriunda do latim, especificamente do termo *designare*, que carregava o sentido de diagramar, achar meios e projetar.

Através das mutações sofridas pela linguagem e pelas variações regionais, o termo foi cunhado pela língua inglesa como “*design*”/ “*to design*” significando “projeto, planejamento, planificação”/ “projetar”, em um sentido bastante amplo para corresponder às necessidades das novas atividades produtivas que surgiram com a Revolução Industrial. Já no português, foi adotado, simplesmente, como “desenho”, um conceito bem mais restrito do que aquele em inglês, sem que haja um correspondente (NUNES e RODRIGUES, 2020, p. 232)

Rian Dutra (2018) enfatiza a forma de agir aberta do *designer* e sua atuação para além do campo estético, ao contrário do senso comum:

O Designer precisa enxergar os problemas reais de algum cenário ou produto, e conseguir entender porque aquele problema acontece de fato e solucioná-lo da melhor forma possível, com menor esforço e custo. O Designer tem um papel muito mais estratégico do que estético. Isso pode soar bem estranho se você tiver aquele conceito errado de que o Designer é o responsável por deixar o produto mais bonito, somente. Antes de trabalhar na estética – que é o último ponto do processo, mais superficial do projeto – ele basicamente precisa estabelecer novas conexões para criar soluções para um problema específico. (DUTRA, 2018, sp.)

Assim, para além da qualidade estética, a ideia chave do *design* é combiná-la com funcionalidade e utilidade. Este foco na usabilidade coloca as pessoas no centro da solução de um problema – algo que muitas vezes escapa ao excessivo rigor formal que costuma acompanhar o Direito.

Esta abordagem pode ser extremamente útil especialmente no caso do estágio supervisionado, cuja nota marcante é justamente a transposição da teoria para a riqueza da prática preparatória para o futuro profissional.

Projetos informados por uma boa filosofia de *design* tem como pilares a empatia, a colaboração e a experimentação e conforme Tenny Pinheiro e Luis Alt (2011) – que introduziram a temática no Brasil – “um profissional com estas três características está mais preparado e apto a solucionar problemas e liderar pessoas” (p.12), e aqui começa a ser vislumbrada a conexão do tema com o estágio.

Vem à baila, então, a noção de *design thinking*, que significa, em linhas gerais, a tradução das ferramentas do *designer* para a realização de atividades nos mais diversos campos do saber. Conforme já visto, esta nova abordagem não se esgota na questão estética, mas promove olhar mais amplo para as atividades humanas – no caso deste trabalho, a supervisão de estágio.

Em tradução livre, Margaret Hagan (2023) aponta que o *design thinking* nada mais é que:

A aplicação do *design* a outros campos – como direito, educação, governo, administração, saúde e outros – passou a ser chamada de *design thinking*. É uma forma de usar o processo, a forma de pensar e a mecânica de um designer profissional, mas para adaptá-lo para o uso de não designers em seu próprio domínio<sup>1</sup>. (HAGAN, 2023, sp)

Embora não seja propriamente uma metodologia de ação, com etapas rígidas e pré-definidas<sup>2</sup>, Nunes e Rodrigues (2020) apontam três etapas comuns: a imersão, a ideação e a prototipação. Segundo os autores:

A imersão se caracteriza pela aproximação ao contexto do problema, “tanto do ponto de vista da empresa (o cliente) quanto do usuário final (o cliente do cliente)”. Esse é o ponto da empatia. É pensar no cliente/ usuário/destinatário e na sua necessidade e descobrir os problemas que podem ser resolvidos. A ideação trata-se das soluções propostas para o problema, almejando a sua efetividade. Já a prototipação é a aplicação dessas soluções para análise pelo cliente/ usuário final/destinatário, que fornecerá críticas construtivas para ser possível melhorar ainda mais a ideia proposta. Caso seja necessário, outros protótipos de soluções devem ser criados até que a melhor seja alcançada. (NUNES e RODRIGUES, 2020 p.235-6)

Esta abordagem inovadora, como se vê, contribui com novas possibilidades de prevenção e solução de conflitos – no escopo deste trabalho, conflitos surgidos na supervisão de estágio. É ainda uma abordagem adequada a diversos ramos do conhecimento por auxiliar na construção de procedimentos mais humanos e com foco no resultado.

A interação do *Design* com o Direito dá luz ao conceito de *legal design*, ou *design* jurídico. Trata-se, como já se intui, da aplicação da abordagem do *design* ao Direito e, porque não, às práticas do Judiciário como um todo, seja na construção de métodos inovadores para a tutela dos direitos, seja para melhorar o desempenho de sua função administrativa.

Novamente segundo Dierle Nunes e Larissa Holanda Andrade Rodrigues (2020):

Desse modo, o conceito [de *design* jurídico] está ganhando grande destaque diante das inúmeras possibilidades que confere ao Direito e da sua

---

<sup>1</sup> Tradução própria.

<sup>2</sup> “A primeira informação que deve ficar clara é que não é uma metodologia, e sim uma abordagem. Isso porque, quando pensamos em método, criamos a expectativa de ter às mãos uma fórmula matemática que se aplique indistintamente em qualquer situação. Não é o caso.” *Design thinking*: ferramenta de inovação para empreendedores. *Endeavor Brasil*. 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/tecnologia/design-thinking-inovacao/>. Acesso em: 04 ago. 2023.

capacidade para deixá-lo mais empático e acessível às pessoas. **Essa abordagem do legal design permite gerar ideias promissoras sobre como os serviços jurídicos podem ser aprimorados** e, em seguida, desenvolvê-los de maneira rápida e eficaz. A vantagem é que permite melhorar as experiências jurídicas das pessoas.

E essa experiência pode ser avaliada tanto do ponto de vista do jurisdicionado, quanto dos advogados, julgadores, consultores e todos aqueles que se utilizam do mundo jurídico. Assim, o *design* permite melhorar a percepção tanto daqueles que possuem o conhecimento jurídico quanto dos leigos. Nessa esteira, o legal design pretende aprimorar a experiência de clientes e advogados na dinâmica dos escritórios, **melhorar a relação** entre advogados e Tribunais, servidores públicos e advogados, julgadores e jurisdicionados e **todas as outras que permeiam o universo jurídico. Sua utilização e seus benefícios são muito amplos e tocam as mais diversas relações.**

**A abordagem do design de identificar problemas e propor soluções efetivas** pode melhorar, por exemplo, a forma de peticionamento, o acesso às informações relativas aos processos e sua movimentação processual. **Pode facilitar o trato entre servidores**, advogados, jurisdicionados, por meio de sistema de informação mais ágil e com linguagem acessível. Poderia permitir, v. g., a comunicação com as secretarias de varas e câmaras por meio de aplicativos, que além de deixar tudo registrado, ainda permitiria evitar o deslocamento de advogados e jurisdicionados até ao Fórum/Tribunal e possibilitaria que o servidor respondesse apenas quando estivesse disponível. (interpolação e destaque meu) (NUNES e RODRIGUES, 2020, p.238).

A ênfase na capacidade empática do *designer* – que deve se colocar no lugar do “usuário” para percorrer as etapas de imersão, ideação e prototipação – permite a concepção de soluções eficazes, adequadas para o estágio do estudante de Direito, que muitas vezes está saturado do formalismo da disciplina.

Daí que o programa de estágio deve contemplar certa maleabilidade, para que seja adaptável às necessidades da unidade judiciária, bem como ao perfil do estudante de Direito, dentro de parâmetros gerais.

Sob este prisma, Nunes e Rodrigues (2020), sugerem rol de técnicas na aplicação do *design* jurídico:

- i) **ser mais inovador e criativo na geração de soluções para problemas**,
- ii) colocar o foco no cliente, oferecendo-lhes serviços personalizados, principalmente, fornecendo informação mais clara e útil,
- iii) construir um novo conjunto de caminhos e oportunidades profissionais para advogados, com novos tipos de cargos e competências,
- iv) melhorar as organizações judiciárias e escritórios de advocacia, com pleno desenvolvimento da vida profissional, a partir da **criação de novas formas de colaboração** entre profissionais e usuários;
- v) **construir comunidades mais fortes dentro dos locais de trabalho jurídicos**;
- vi) criar novas formas para atender clientes, advogados e o público em geral de novas maneiras, através do uso de tecnologia ou qualquer outro meio;
- vii) **incorporar ideias em produtos e negócios viáveis, sendo que o produto pode ser uma decisão judicial, um contrato, uma petição, um parecer, uma informação jurídica etc**,
- viii) **imaginar ideias como se não existisse qualquer limitação orçamentária**

**e, após o surgimento da ideiação, pensar em alternativas para implementá-la, diminuindo os custos,** ix) trabalhar em uma equipe mista, com profissionais de vários ramos e com várias habilidades, exercendo a interdisciplinaridade. (destaques meus). (NUNES e RODRIGUES, 2020, p. 239).

Munido deste cabedal de abordagens, passa-se a breve exame do estágio supervisionado em Direito, para melhor compreender o contexto de atuação do futuro desenho da supervisão do estágio.

## 2. O ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM DIREITO

Dado o escopo do presente trabalho, o conceito legal de estágio é importante ponto de partida. E segundo a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que atualmente regula a matéria, o estágio consiste em:

[...] ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (Art. 1º da Lei 11.788/08)

Um conceito mais amplo é apresentado por Marta Buriola (2003), segundo a qual o estágio é o “lócus onde a identidade profissional do aluno é gerada, construída e referida; volta-se para o desenvolvimento de uma ação vivenciada, reflexiva e crítica e, por isso, deve ser planejado gradativo e sistematicamente com essa finalidade” (p. 13).

Mas até chegar ao ponto atual a visão do estágio, e do estágio em meio jurídico, passou por considerável evolução.

Quando as primeiras Faculdades de Direito foram criadas no Brasil o viés acadêmico não contemplava aspectos práticos na educação jurídica, conforme apontam Cristiana Damiani Ignácio e Marco Antônio Barbosa (2016):

No Brasil, os primeiros cursos jurídicos foram criados em 1.827, seguindo o modelo português tanto em seu currículo como em sua estrutura pedagógica. O cenário que se tinha no país era de formação do Estado nacional pós-independência e com isso a necessidade de profissionais para formação dos quadros político e administrativo. “Os referidos cursos tinham por um de seus objetivos formar uma classe autóctone de juristas e de intelectuais brasileiros, para que ocupassem os cargos da administração pública do Estado recém-criado.” (RODRIGUES, 1.988, p. 19). **Nesse contexto, não havia nesses cursos nenhuma outra preocupação além de passar aos alunos, em aulas integralmente expositivas, uma interpretação das leis vigentes, limitando-se o processo educativo à mera transmissão de conhecimento.**

Por mais de século não houve qualquer alteração na estrutura do ensino jurídico no Brasil, sempre marcado por seu caráter exclusivamente teórico e acrítico, até que com o reconhecimento de que “[...] a **formação do intérprete deveria abranger aspectos culturais e não simplesmente ficar limitada ao conhecimento das normas**” (BEZERRA, 2008, p. 82), o ensino jurídico brasileiro sofreu alterações em sua estrutura curricular e a prática jurídica assumiu caráter obrigatório nos cursos de Direito no Brasil. (destaque meu). (IGNÁCIO e BARBOSA, 2016, p. 106-7)

Assim, em 1972 sobreveio a Resolução nº 3, de 25 de fevereiro do aludido ano, editada pelo Conselho Federal de Educação e que incluiu a prática forense na grade curricular na forma do estágio supervisionado (art. 1º, pár. ún). Esta resolução foi depois substituída pela Portaria nº 1.886, de 30 de dezembro de 1994, que deu ao estágio seu caráter obrigatório, sua carga horária mínima (300 horas) e sua abertura para além da prática forense, contemplando a prática jurídica em sentido amplo.

Por fim, a Portaria nº 1.886/94 foi revogada pela Resolução nº 09 de 29 de setembro de 2004 do Ministério da Educação, que trata das diretrizes curriculares do curso de Direito e apresenta o perfil desejado do graduando, estruturando o currículo em três eixos de formação: fundamental, profissional e prática.

Novamente segundo Cristiana Damiani Ignácio e Marco Antônio Barbosa (2016):

O eixo fundamental tem por objetivo integrar o estudante no campo do Direito, apontando para a sua relação com outras áreas do saber; o eixo profissional, busca ir além do enfoque dogmático, estimulando o aluno a conhecer e aplicar o Direito; o eixo de formação prática, por sua vez, deve almejar a integração entre a prática e os conteúdos teóricos desenvolvidos nos demais eixos. Além disso, atribuiu aos Núcleos de Prática Jurídica -NPJ a responsabilidade pelas atividades práticas, inclusive estágio, dispendo em seu artigo 7º, § 1º que “o Estágio de que trata este artigo será realizado na própria instituição, através do Núcleo de Prática Jurídica”. **Com isso, as atividades de estágio em Direito assumiram caráter mais acadêmico do que profissional.** (destaque meu) (IGNÁCIO e BARBOSA, 2016, p. 111).

Como se vê, a evolução história das normas legais e infralegais sobre estágio mostra que o estagiário saiu da posição de mero receptáculo de práticas profissionalizantes para sujeito de complexa relação tripartite<sup>3</sup>, que tem por objeto a promoção das bases de raciocínio jurídico adequado para solucionar as demandas reais advindas de sociedade igualmente complexa.

É a visão proposta por Carvalho e Araújo (2016):

Em verdade, a letra fria comportada na norma jurídica não prescinde de uma leitura perpetrada por um olhar humanista, de sorte que a incumbência do docente responsável pela supervisão advém de uma exigência social, relacionada a indicação não apenas dos caminhos interpretativos, mas também da tenacidade do caminhar. Nesse sentido, desconstrói-se o paradigma da construção tradicional do conhecimento, segundo a qual o estudante, tabula rasa, desprovido de quaisquer conceitos, representa um papel passivo no cenário da aprendizagem. (CARVALHO e ARAÚJO, 2016, p. 187).

---

<sup>3</sup> O estagiário, a instituição de ensino e a instituição concedente do estágio

Contudo, a realidade muitas vezes se mostra distante desta nobre intenção. Conforme Ana Farias Hirano (2006):

A prática de estágio durante a formação acadêmica é fundamental para o estudante, pois concretiza o encontro da teoria com a prática, solidifica os conhecimentos puramente teóricos, e permite ao aluno um contato direto com a área que escolheu. **Porém, essa prática vem sendo desvirtuada, e na atual acepção, constatamos que o estágio, muitas vezes, interfere de forma negativa na formação acadêmica.** (destaque meu) (HIRANO, 2006, p747)  
(...)

É certo que um verdadeiro estágio não deve ser encarado como uma relação de emprego, porém, é fato notório que a maioria dos estágios praticados na área jurídica não respeitam esse caráter pedagógico, pois, na realidade, essa prática vem sendo utilizada como mão-de-obra barata e especializada, servindo mais aos interesses do órgão concedente do que aos dos estudantes. Exemplo disso é que, não raro, os estagiários tem funções muito limitadas, repetitivas e diárias a cumprir dentro da lógica de organização e produção dos órgãos concedentes, muitas vezes apenas administrativas ou sem correlação alguma com o curso de direito, cumprindo jornadas de oito horas ou mais, como verdadeiros empregados.

Esse desvirtuamento da prática do estágio jurídico é extremamente nocivo para os estudantes de direito, como também para advogados recém-formados.

Para os estudantes acarreta a perda de todos os direitos trabalhistas decorrentes do vínculo de emprego, deixando-os dependentes da boa vontade dos concedentes para receber bolsa auxílio (pois a concessão dessa é facultativa, vide o disposto no art. 4º da Lei n. 6494/77) e demais direitos sociais e benefícios (férias, 13º salário, FGTS, INSS, transporte, etc.). Além disso, gera enormes prejuízos para a vida acadêmica, uma vez que as jornadas de estágios são demasiadamente longas, deixando o estudante sem tempo para estudar. Por outro lado, para os advogados, especialmente para os recém-formados, acarreta praticamente uma concorrência desleal, visto que é muito mais barato contratar estagiários "experientes" que estejam cursando o 4º ou 5º anos, ao invés de advogados juniores.

O abuso chegou a tal ponto que há estágios que exigem experiência do candidato à vaga (o que é um paradoxo, tendo em vista que é o próprio estágio que trará experiência para o estudante), dedicação integral (oito horas de jornada), possuir carro, cursar determinada faculdade (constituindo um ato de discriminação, ferindo o direito de igualdade de oportunidade dos demais estudantes de outras diversas instituições de ensino), além disso, não respeitam o horário das aulas, fazendo os estagiários trabalharem além do horário. Esses e outros abusos fazem parte do cotidiano de muitos estudantes de direito, que querem ter contato com a prática, ingressar no mercado de trabalho, e que precisam de renda; mas que também desejam estudar, construir uma boa base para sua formação. (destaque meu) (HIRANO, 2006, p.748)

Partindo deste quadro já é possível promover a ideação de um desenho de supervisão de estágio. O estágio deve conciliar teoria com a prática. Nesta interação, as atividades burocráticas não devem prevalecer sobre atividades intelectuais. Assim, o eixo de formação prática deve orientar a estruturação do estágio, para além de

aspectos produtivos e econômicos – até para diferenciar o estágio de uma genuína relação de emprego.

A instituição concedente não deve auferir ganhos econômicos expressivos por meio da contratação de estagiários. Sob este prisma, a experiência prévia do estagiário deveria importar menos do que a capacidade da instituição concedente de prover experiência relevante.

A função formadora, por sua vez, insere-se em equilíbrio muito específico: as tarefas do estagiário não devem ser tão simples ao ponto de não exigir conhecimentos específicos; tampouco devem ser tão especializadas que afunilem o leque de oportunidades de aprendizado e se aproxime de uma relação de emprego.

Deve-se ter em mente que o estágio, por melhor estruturado que seja, continua exibindo função acessória à faculdade. A jornada de estágio não deve prejudicar a frequência às aulas – o que já é exigência legal, Mas, mais do que isso, o estudante não deve ser pressionado pelo ambiente de estágio de tal forma que isso crie dificuldades da ordem da saúde mental.

Soma-se a isto o quadro de carência econômica que, em uma sociedade plural, é comum que acompanhe vários estagiários. Com a adoção de políticas afirmativas também em sede de estágio, preocupação adicional deve revestir o programa, porque não se pode fechar os olhos para situações em que tais estudantes se verão forçados a subordinar suas aspirações profissionais ao atendimento de necessidades econômicas.

Como diz Tércio Sampaio Ferraz Jr (2001): “o homem movido pela necessidade não conhece outro valor, nem conhece outra necessidade, senão sua própria sobrevivência”. (p.27)

Evitar este quadro em relação ao estagiário, por sua natural vulnerabilidade, deve ser dever de todos aqueles que ofertam programas de estágio, um dever que se expressa com maior intensidade quando se trata do estágio no âmbito de tribunais.

A cultura jurídica sobre o estágio também pode representar um desafio. O senso comum tende a romantizar situações de abuso no local de trabalho. Ademais, existe percepção exagerada sobre a importância do estágio para o sonhado “ingresso no mercado de trabalho”.

Outro lugar comum nocivo ao processo formativo é a noção de que o “direito se aprende na prática e não na sala de aula”. O aspecto formativo não deve

menosprezar o ensino acadêmico nem afastar o estudante do estudo teórico. Ao contrário, o estágio deve demonstrar a conciliação entre teoria e prática e, como a primeira informa a segunda, pena deste processo resultar em profissional meramente prático.

É relevante a conclusão final de Ana Farias Hirano (2006), segundo a qual, “por ser excepcional, bastante fraudado e atrapalhar a vida acadêmica, o estágio deve ser bem delimitado e regulamentado de forma a resgatar e garantir seus objetivos”. (p.774)

É este o desafio que este trabalho se propõe a enfrentar.

### 3. A PESQUISA

Para subsidiar este trabalho, foi aplicado questionário aos estagiários e aos supervisores de estágio da 16ª Câmara Cível do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Para elaboração do questionário, foi utilizado como modelo o questionário aplicado pelo Professor Carlos Henrique Borlido Haddad e por Luís Antônio Capanema Pedrosa (2017) para sua proposta de modelo de gestão. Os questionários podem ser consultados nos anexos A e B, ao final. Três supervisores e treze estagiários responderam à pesquisa.

Os questionários foram elaborados a partir da ideação do *Design*, com vistas a informar a prototipação que é o objeto final deste trabalho.

Foram entrevistados os estagiários atuais e antigos do Gabinete do Des. José Marcos Rodrigues Vieira – alguns atualmente aproveitados em cargos de nível superior no Tribunal. Além deles, também responderam os estagiários atuais dos demais Gabinetes que compõem a 16ª Câmara Cível.

#### 3.1 Discussão das respostas dos Estagiários

Questionados sobre suas atividades, os estagiários deram respostas que indicam um certo padrão. Chamou a atenção o fato de que todos declararam que elaboram minutas de votos e decisões, primordialmente em sede de Agravo de Instrumento. As respostas dão a entender ainda que há uma evolução das funções ao longo do programa de estágio, até chegarem à lida com apelações.

Apenas três relataram exercer atividades burocráticas (controle da distribuição, controle da pauta e organização de memoriais). Mas mesmo nesses casos aqueles que executam tarefas administrativas relataram a prevalência de atividades de cunho jurídico.

Quanto às dificuldades mais comuns, as respostas são quase unânimes ao apontar a qualificação técnica como o maior obstáculo. Controle de cobrança e de expectativa também são respostas com alguma ocorrência, embora não sejam majoritárias.

Quando perguntados sobre se há uma pessoa destacada para supervisionar os estagiários, a maioria respondeu que sim. É possível, ao analisar as respostas como um todo, correlacionar aqueles que estão sob a supervisão dedicada de um

servidor específico com indicadores de maior confiança e produtividade. Como esperado, os supervisores foram apontados pelos estagiários como aqueles em que mais confiam nas respectivas equipes.

Sobre a métrica de produtividade e qualidade, as respostas foram variadas, mas convergiram em dois pontos: na informalidade – ou seja, não está em curso um sistema formal de avaliação – e pela dependência do feedback caso a caso.

No que tange à diversidade e evolução das tarefas, muitos relataram uma limitação aos casos mais simples – embora tenham apontado que a diversidade de contextos fáticos ameniza este fator. Poucos expressaram o desejo de encarar tarefas mais complexas, como prêmio pela boa execução das tarefas habituais.

As últimas perguntas se dirigiram às expectativas dos estagiários. Eles relataram que as qualidades essenciais de um bom supervisor de estágio são: capacidade de comunicação, didática, afinidade com estudo e ensino, paciência, firmeza, com capacidade de fornecer feedback construtivo.

Quanto aos aspectos positivos e negativos da supervisão, foi possível produzir os seguintes gráficos:



**GRÁFICO 1 – Aspectos Positivos**

Fonte: Elaboração própria

Aponte aspectos negativos na supervisão do estágio. Marque todas as opções aplicáveis

13 respostas

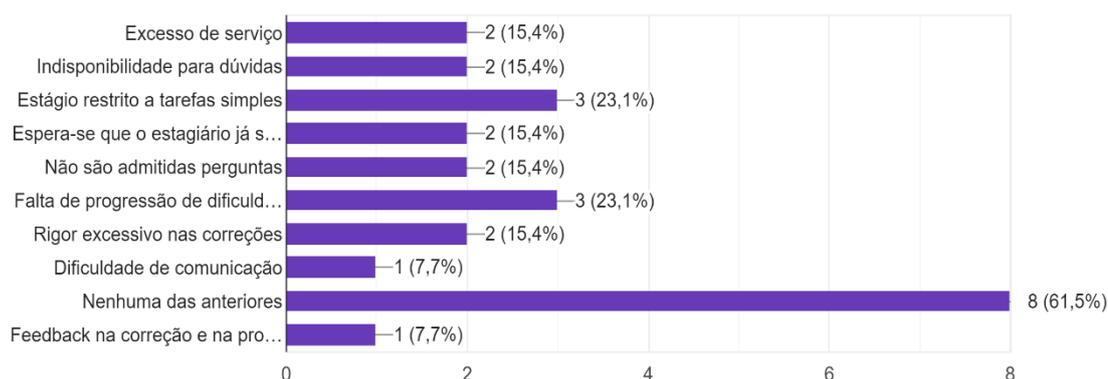


GRÁFICO 2 – Aspectos Negativos

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos aspectos positivos, a paciência e a disponibilidade são unanimidade nas respostas sobre os desejos dos estagiários para o programa – congruente com as respostas anteriores.

Já as respostas sobre os aspectos negativos são mais pulverizadas, com certa predominância de reclamações sobre a simplicidade das tarefas e de estagnação das atividades.

### 3.2 Discussão das respostas dos Supervisores

Aos Supervisores foi submetido questionário cuja maioria das questões foi feita segundo a escala de Likert, também sob inspiração do questionário mencionado na obra do Prof. Carlos Haddad e Luís Pedrosa (2017).

Digno de nota é que um dos Supervisores entrevistados foi orientado por este Autor quando ainda estava no estágio e respondeu a ambos os questionários.

Quando perguntados sobre as atividades de supervisão, as respostas foram homogêneas. Foi apontada correlação entre a capacitação do estagiário e a facilidade de se promover a supervisão.

As respostas foram positivas quanto à percepção de que o estagiário entende suas funções e papel no Gabinete.

O estagiário entende suas funções e seu papel no gabinete

3 respostas

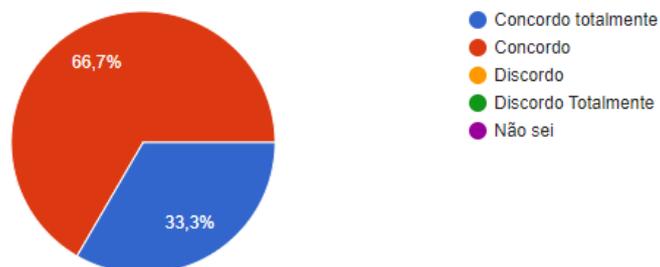


GRÁFICO 3 – Entendimento do estagiário sobre suas funções.  
Fonte: Elaboração própria

Também em relação à carga horária e sua adequação ao programa de estágio.

A carga horária é suficiente para a execução do programa de estágio

3 respostas

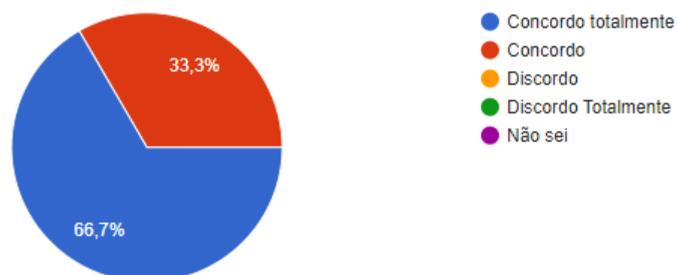


GRÁFICO 4 – Carga Horária.  
Fonte: Elaboração própria

Relevante apontar que mais de dois terços das respostas foram afirmativas à pergunta sobre a falta de qualificação do estagiário.

O estagiário ingressa no programa sem a qualificação esperada

3 respostas

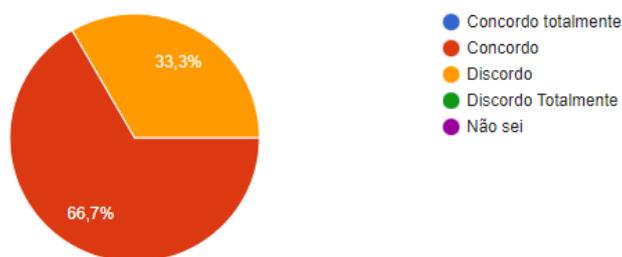


GRÁFICO 5 – Ingresso no Programa de Qualificação.

Fonte: Elaboração própria

Ao final, as respostas foram unânimes quanto às impressões positivas sobre o interesse dos estagiários em aprender, a alta autorresponsabilidade do estagiário e a rapidez com que o aluno se integra à cultura profissional do Gabinete.

### 3.3 Conclusões parciais da pesquisa

Deste levantamento é possível concluir que há uma contraposição entre a demanda dos estagiários por “paciência” e “atitude didática” e a dos Supervisores por estagiários que cheguem mais qualificados ao Gabinete.

Por outro lado, a relativa dispersão das respostas dos Estagiários sobre os aspectos negativos revela que não há grande problema que se destaque na estruturação do programa de estágio.

#### 4. O DESIGN DO EQUILÍBRIO

A supervisão de estagiários tem evidentes conexões com o tema de gestão de pessoas. Sob este prisma, a ideação do *design* do estágio supervisionado foi feita sob inspiração dos pressupostos do “Modelo de Gestão” proposto pelo Professor Carlos Henrique Borlido Haddad e por Luís Antônio Capanema Pedrosa na obra Manual de Administração Judicial (2017).

Segundo os Autores:

O Modelo ou Sistema de Gestão é conjunto de atividades e recursos coordenados especificamente para obter e sustentar resultados previamente planejados. O modelo de gestão orienta como o trabalho é realizado em uma organização. Para que isso funcione com êxito, é preciso fixar e planejar objetivos; motivar e alinhar esforços; coordenar e controlar atividades; desenvolver profissionais e formar especialistas; aplicar conhecimento e distribuir informação; construir e cultivar relacionamentos. (HADDAD e PEDROSA, 2017, p. 2718)

Os valores adotados pelo Modelo que inspiram o *design* proposto são:

[...] os princípios organizacionais da liderança, motivação dos funcionários, desenvolvimento de cultura organizacional, comunicação e introdução de novas tecnologias, entre outros, para atender as demandas da sociedade por melhores serviços em todos os setores, inclusive o governamental. (HADDAD e PEDROSA, 2017, p. 2697)

A questão do exercício da liderança se coloca de forma central para a supervisão de estágio, em que há natural assimetria entre Supervisor e Estagiário – o que é respaldado pelas respostas colhidas.

A demanda por uma atitude didática por parte do Supervisor pode ser suprida por determinado perfil de liderança. Por sua vez, a desejada autonomia do Estagiário, a ser alcançada ao longo do programa, abrirá campo para outro perfil de liderança.

Novamente colhe-se a lição dos autores citados sobre os perfis de liderança:

[...] para a liderança ser eficaz, o estilo precisa ajustar-se à situação. Para isso, é necessário, antes, avaliar a situação. A crença no líder universal, inato, dá lugar a perspectiva contingencial. **Conclui-se, pois, que a eficácia da liderança depende da situação enfrentada, a ponto de ser possível ao mesmo líder mostrar-se eficaz em algumas situações e ineficaz em outras. Nessa perspectiva, surgem os estilos de liderança.** (destaque meu) (HADDAD e PEDROSA, 2017, p. 3327).

Este balanço entre estilos de liderança descreve as linhas gerais do programa de estágio. Busca-se, assim, delinear programa que atenda à expectativa de ambos os lados:

Todo esforço deve voltar-se para inculcar no servidor a competência inconsciente, que o habilita a realizar tarefas sem muito esforço e com alto grau de eficiência. **O estilo de liderança a ser exercitado dependerá do estágio de aprendizado em que o servidor se insere e da complexidade da tarefa que deverá ser executada.** (destaque meu) (HADDAD e PEDROSA, 2017, p. 3327)

Os Autores descrevem os perfis de liderança (p. 3327 a 3357) em razão de sua adequação à complexidade da tarefa e o preparo do liderado – no caso deste trabalho, estagiário.

O perfil de liderança autocrático é apontado como adequado para tarefas singelas que não precisam de preparo do liderado. Basta que a ordem seja dada (como no caso de limpar o chão ou fixar um edital no quadro de avisos).

Nos casos em que a atividade é mais complexa, mas o liderado não exibe o preparo técnico adequado, o perfil de liderança apontado como adequado é o de professor. O (feliz) exemplo é do estagiário, que deve receber lições sobre como elaborar uma sentença, desde os elementos redacionais até instruções sobre analisar a prova dos autos.

E é feito um alerta:

Algumas vezes o servidor ou estagiário passam a impressão de que sonham serviço, não mostram empenho para realizar a tarefa, mas a explicação para isso pode ser a inaptidão para a execução da atividade. **O chefe acredita que deve atuar autocraticamente, determinando o que fazer, porém precisa antes ensinar como fazer. Assim, o líder deverá ter papel professoral.** (destaque meu) (HADDAD e PEDROSA, p. 3346).

Em casos de autonomia total para atividades simples que serão cumpridas por liderados qualificados, o estilo de liderança aplicado é o do *laissez-faire*. Caso a atuação seja professoral, é possível que o liderado se ressinta, por criar a impressão de que é percebido como incapaz para coisas simples. A conduta autocrática, por sua vez, é incompatível com a qualificação do liderado.

Ao final, para os casos em que a tarefa é complexa, mas o liderado é qualificado, aplica-se o estilo democrático de liderança. A solução para a questão é definida mediante diálogo horizontal em que ambos encontram no outro um

interlocutor que pode contribuir para a atitude a ser tomada. É o estilo que melhor contempla as contribuições do servidor.

Como concluem os autores, a cada estilo de liderança corresponderá uma situação que deve ser avaliada sob o enfoque do preparo do liderado e a complexidade da tarefa. É ilustrativo o quadro elaborado na obra citada:



Figura 1

Fonte: Haddad e Pedrosa, 2017

Supervisor deve, de sua parte, transitar entre esses diferentes estilos, enquanto guia o Estagiário no processo de sua qualificação. Neste contexto, dois aspectos são apontados como os principais: a tensão entre o foco no relacionamento e o foco nos resultados.

Conforme se perceber contração ou relaxamento em relação a estes aspectos, distorções serão produzidas no local de trabalho (HADDAD e PEDROSA, 2017, p. 3335).

Pouca preocupação com os relacionamentos e com os resultados cria local de trabalho regido pela mentalidade de “salve-se quem puder”. A falta de envolvimento do líder deixa os liderados à deriva.

Na situação em que há preocupação apenas com o relacionamento reina a camaradagem e o local de trabalho perde profissionalismo, prevalecendo a mentalidade de “ação entre amigos”. Sem a intenção de perseguir resultados, o líder se mostra leniente e aqueles liderados menos comprometidos sentem-se à vontade.

No outro lado do espectro, o foco excessivo no resultado, sem a construção de um relacionamento de confiança, a cultura organizacional é comprometida. Ao se perseguir os “resultados a qualquer custo”, ainda que sejam alcançadas as metas de curto prazo, a produtividade obtida não será sustentável.

Por fim, o modelo ideal envolve a conjugação entre o relacionamento e os resultados: confiança e alto desempenho não são mutuamente excludentes; ao contrário, se retroalimentam.

O diagrama abaixo ilustra a discussão feita até agora:

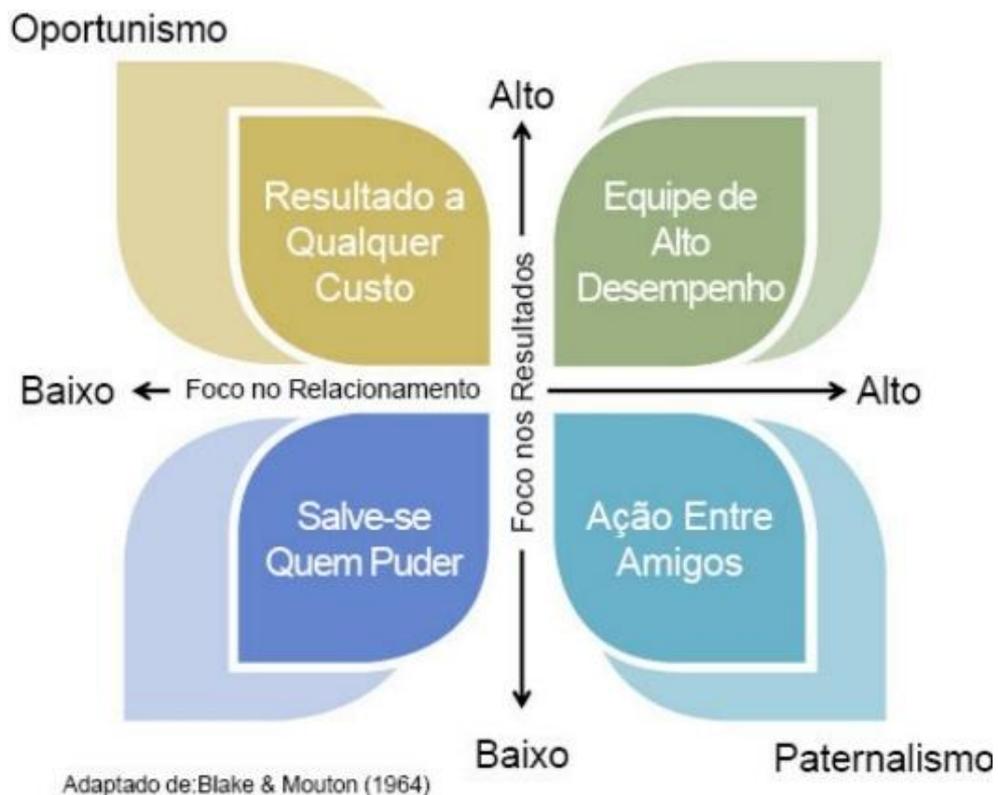


Figura 2

Fonte: Haddad e Pedrosa, 2017

O equilíbrio entre o resultado esperado e o relacionamento necessário para obtê-lo é possível por meio da confiança. O líder não deve tratar os liderados como subordinados que o servem, mas como agentes que, uma vez apoiados, promoverão mudanças. No processo de supervisão de estágio esta sinergia é especialmente importante, além de desejada pelos Estagiários – como se percebe da resposta aos

questionários. Ademais, é importante que o Supervisor tenha em mente que, em um processo virtuoso, servirá como modelo de profissional para o Estagiário.

Assim, o Supervisor deve transitar entre os estilos de liderança autocrático/professoral até atingir o estilo democrático. Não se descreve este processo de forma linear e rígida, pois o Supervisor deve ser capaz de retornar a papéis anteriores caso necessário ao melhor prosseguimento do programa de estágio.

Este processo dependerá da criação de uma cultura de confiança, em que o foco no relacionamento e nos resultados andem lado a lado, sem que um tenha destaque excessivo sobre o outro. Atendem-se, assim, às demandas dos Estagiários identificadas com a atitude professoral e a razoabilidade das metas.

Neste contexto, o Estagiário não deve ser considerado mero receptáculo da orientação do Supervisor. Conforme Paulo Freire (2002), a concepção de que o educador é o sujeito do processo e que o educando é mero memorizador, como uma vasilha a ser enchida pelo detentor do conhecimento, não promove a verdadeira compreensão do conhecimento. Esta concepção é incompatível com as contribuições do *design* jurídico. Este modelo, embora reconhecidamente tradicional, promove a mera reprodução de conceitos entendidos no âmbito teórico. Esta reprodução, por sua vez, é ensinada de forma mecânica e promove a aplicação mecânica do Direito, sem atingir o potencial aqui proposto.

Ao buscar abordagens pedagógicas para orientar este processo, foram descartadas as Teorias da Expectativa e do Aprendizado Autodirigido, por não atenderem aos objetivos e parâmetros já delineados.

Por outro lado, as Teorias da Aprendizagem Experiencial e da Aprendizagem Significativa se mostraram rica fonte de inspiração para este trabalho. Isto porque todas apresentam em comum a proposta de profícua interação entre o detentor do conhecimento e o Estagiário – em consonância com os modelos de liderança apresentados e a conformação ideal do local de trabalho.

A abordagem da Teoria da Aprendizagem Experiencial, de David e Alice Kolb (2017), enfatiza que o aprendizado prático, reflexivo é baseado em experiências. O programa de estágio, assim, deve ser estruturado de forma a proporcionar experiências de trabalho relevantes e desafiadoras para o estagiário, com a oportunidade de refletir sobre essas experiências para aprender e desenvolver novas habilidades.

Por sua vez, a Aprendizagem Significativa (SANTOS e FERREIRA, 2014) enfatiza a importância do aprendizado que faz sentido para o estagiário, com base nas suas experiências e conhecimentos anteriores. O programa de estágio é projetado para criar oportunidades de aprendizado significativo, relacionando o trabalho com as experiências e conhecimentos anteriores do estagiário. A orientação do estágio deve partir daquilo que o estagiário já sabe. E como não existe grau zero de conhecimento, sempre haverá ponto de partida apto para algum dos estilos de liderança iniciais (autocrático e/ou professoral).

Assim o Supervisor deve estruturar o programa de estágio em moldes flexíveis, ao redor de alguns passos que podem ser adaptados à realidade do Gabinete.

#### Passo 1: Definição de Objetivos

Os objetivos do programa de estágio devem ser claramente estabelecidos. Isso pode incluir a compreensão do sistema judiciário, a aquisição de habilidades de pesquisa jurídica, a análise de casos reais e a redação de documentos.

Isso deve ser objeto de conversa franca com o Estagiário, que já deve ser anunciada desde a entrevista de seleção. Perceba-se, quanto ao ponto, que isso exige do Supervisor visão ampla sobre o estado de sua unidade – no caso, o Gabinete – e, dentre os objetivos a serem perseguidos, aqueles mais adequados para informar a estruturação do programa de estágio.

Também desde a entrevista o Estagiário deve ser informado destes objetivos para que possa refletir sobre seu interesse em estagiar naquele local.

#### Passo 2: *Design* da Experiência

A Teoria da Aprendizagem Experiencial sugere que a aprendizagem é mais eficaz quando os alunos estão ativamente envolvidos em experiências práticas.

As atividades do programa de estágio devem ser organizadas em dificuldade crescente. O primeiro passo deve ser o ajuste da linguagem a ser utilizada na redação dos documentos. Para isso, sugere-se que o primeiro contato do Estagiário seja com Agravos de Instrumento interpostos contra decisões que envolvam questões atomizadas – como decisões de justiça gratuita.

A simplicidade das questões de fato e de direito permite que o foco inicial seja a redação do estagiário. Depois, passa-se a orientar o Estagiário a respeito do processamento do recurso até seu julgamento final – o que passa por questões

burocráticas do sistema de processo eletrônico até a bela experiência de assistir ao julgamento do caso na sessão presencial.

Ajustada a redação – que deve ser processo contínuo –, os Agravos de decisões atomizadas ainda podem ser aproveitados para discutir questões probatórias e jurídicas de crescente complexidade. Aqui já é costumeiro que se tenha construído um relacionamento de confiança entre o Supervisor e o Estagiário.

A partir deste ponto, deve-se seguir com Agravos, mas desta vez aqueles que envolvem situações de litigância de massa. Este é o ponto ideal para introduzir a preocupação com o resultado, já que a repetitividade da matéria permitirá ao Estagiário tomar contato com sua expectativa de produtividade.

A meta não deve ser equiparável àquela exigida de um profissional, tampouco deve ser tão leniente que não sirva de norte ao Estagiário para que ele próprio avalie seu desempenho.

Alcançado um equilíbrio interessante entre produtividade e as matérias mais comuns, este pode ser o ponto basal do programa de estágio. A partir daí as atividades significativas apresentam maior ganho de eficiência para o programa.

### Passo 3: Atividades de Aprendizagem Significativa:

A Teoria da Aprendizagem Significativa enfatiza a importância de relacionar o novo conhecimento com experiências anteriores e construir conexões significativas.

Aqui é importante pontuar, em meio aos casos massificados, casos relevantes de interesse do Estagiário. Na seleção destes casos, alguns critérios podem ser apontados, desde processos que guardem referência com a grade curricular atual, desde casos que o Estagiário demonstrou espontaneamente ter interesse.

Mesmo que o Estagiário não seja capaz de resolver um caso inteiramente por si próprio, é relevante incluí-lo em questões acessórias. Este ponto é melhor desenvolvido no tópico seguinte.

É importante aproveitar as conexões já estabelecidas neste passo. Se o Estagiário demonstrou aptidão para a redação, deve-se atribuir a ele processo com maior densidade de elementos fáticos – ainda que seja simples do ponto de vista jurídico.

De outro lado, se a parte probatória foi bem compreendida, pode-se pensar em atribuir ao Estagiário casos em grau de Apelação que dependam de prova pericial.

#### Passo 4: Orientação e Mentoria

A experiência do Supervisor é algo rico para o Estagiário. Tarefas complementares ao trabalho regular do Supervisor podem representar grande ganho de conhecimento para o Estagiário com relativo pouco esforço por parte do primeiro.

Após ensinar a pesquisar jurisprudência, o Supervisor pode pedir ao Estagiário para identificar a *ratio* de precedentes e sua aplicação a um caso complexo. Com isso, o Estagiário se prepara para casos mais difíceis e o Supervisor pode terceirizar tarefa que lhe é mecânica. A conversa entre ambos – já se aproximando do perfil democrático de liderança – também será profícua e dará ao Estagiário oportunidade de discutir “de igual para igual” de forma que lhe seja emocionalmente segura.

Outra atividade relevante consiste no trabalho de observação. O Estagiário é provocado a acompanhar o Supervisor em suas atividades habituais, para aprender por meio da observação. É interessante que o Estagiário presencie conversas entre o Supervisor e demais membros da equipe, além de tratativas entre o Supervisor e demais setores do Tribunal, para que aprenda como se portar profissionalmente em situações semelhantes. Em oportunidades subsequentes, o Estagiário pode até dar sequência a alguma situação anterior, caso tenha adquirido a maturidade necessária.

#### Passo 5: Reflexão e Discussão

O Supervisor deve incorporar momentos de reflexão em grupo, em que os Estagiários possam compartilhar suas experiências, discutir desafios enfrentados e aprender uns com os outros e com os demais membros da equipe do Gabinete. Isso promove a aprendizagem colaborativa e permite que os estagiários vejam diferentes perspectivas sobre os casos e questões jurídicas.

#### Passo 6: Avaliação Formativa

O Supervisor deve avaliar regularmente o progresso do Estagiário de forma formativa, ou seja, focada no processo de aprendizagem. O feedback deve ser constante com identificação de áreas de melhoria e com indicação de maneiras de aprimorar suas habilidades.

#### Passo 7: Projeto ou Tarefa Integradora

No final do programa, atribua aos estagiários um projeto ou tarefa que integre os conceitos aprendidos ao longo do estágio. Exemplo que é reputado ilustrativo de todo processo é atribuir ao Estagiário uma Ação Rescisória. Isso permite a ele ver o processo “desde seu nascedouro”, além de tomar contato com noções mais avançadas de Direito Processual e Material. É certo que essa situação demandará mais da supervisão, mas se espera que a qualificação do Estagiário já seja tamanha que o estilo democrático de liderança seja possível.

## CONCLUSÃO

A elaboração e implementação do programa de estágio no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais em uma Câmara Cível, enriquecido pelas Teorias da Aprendizagem Experiencial e da Aprendizagem Significativa, demonstram-se fundamentais para a formação completa e eficaz dos estagiários. Ao combinar a abordagem prática e imersiva com a busca por conexões significativas entre o conhecimento jurídico e a realidade do sistema judiciário, este programa visa cultivar não apenas a compreensão técnica, mas também as habilidades interpessoais e a capacidade de análise crítica.

Além disso, a inclusão de princípios de *design* jurídico e a consideração da gestão de pessoas acrescentam dimensão estratégica e humana à iniciativa. O design jurídico assegura que as atividades e experiências sejam cuidadosamente planejadas para alcançar os objetivos do programa, enquanto a gestão de pessoas garante que os estagiários sejam apoiados, orientados e incentivados ao longo de sua jornada de aprendizagem.

Por meio dessa abordagem integrada, o programa de estágio não apenas contribui para o desenvolvimento profissional dos estagiários, mas também fortalece a capacidade do Tribunal de Justiça de Minas Gerais em formar profissionais qualificados e comprometidos com a justiça e a excelência jurídica. Assim, espera-se que este trabalho, embora nascido das reflexões pessoais deste Autor a respeito de sua atividade como Supervisor de estágio, possa dar ensejo a valiosa sinergia entre teoria e prática, aprendizado e aplicação, preparando os estagiários para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos que o ambiente jurídico apresenta.

## REFERÊNCIAS

BEZERRA, André Augusto Salvador. **Reforma do judiciário em um Brasil dependente: Justiça aberta como alternativa ao consenso de Washington**. Brasil: 200 anos de (in)dependência. São Paulo: Hucitec, 2022, pp. 196-213

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) . Acesso em: 05 de out. 2022.

BRASIL. **Lei 11.788, de 25 de Setembro de 2008** – Dispõe sobre o estágio de estudantes Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007/2008/lei/11788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007/2008/lei/11788.htm)> Acesso em: 05 de ago. de 2023.

BURIOLO M. A. F. **O estágio supervisionado**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

CARVALHO, R. C. ; ARAUJO, L. A. . Reformular para Aplicar no Estágio Jurídico Supervisionado: Das Diretrizes Curriculares Abstratas às Facetas Críticas da Realidade Dinâmica.. **Revista de Pesquisa e Educação Jurídica** , v. 2, p. 177-196, 2016.

CORREGEDORIA-GERAL da Polícia Civil de MG investiga o suicídio de escritã que afirmava ser vítima de assédio moral e sexual no trabalho. **Jornal Nacional**, 23 de jun. de 2023. Disponível em <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2023/06/23/corregedoria-geral-da-policia-civil-de-mg-investiga-o-suicidio-de-escriva-que-afirmava-ser-vitima-de-assedio-moral-e-sexual-no-trabalho.ghtml>. Acesso em: 01 de ago. de 2023

*DESIGN THINKING: ferramenta de inovação para empreendedores. Endeavor Brasil*. 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/inovacao/design-thinking-inovacao/> . Acesso em: 04 ago. 2023.

DUTRA, Rian. **O Que É Design e Como o Designer Pensa**. Designer. 2018. Disponível em: <http://designr.com.br/o-que-e-design-e-como-o-designer-pensa/> . Acesso em: 04 de ago. 2023

FERRAZ JR., Tercio Sampaio. **Introdução ao estudo do direito. Técnica, decisão, dominação**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 38. ed. São Paulo: Paz e Terra. 2002.

HADDAD, Carlos Henrique Borlido; PEDROSA, Luís Antônio Capanema. **Manual de Administração Judicial: enfoque conceitual** – vol. 1. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2017. Edição Kindle

HAGAN, Margaret. **Law by Design**. Livro *online*. Sem paginação. Disponível em: < Disponível em: <http://www.lawbydesign.co/en/home>. Acesso em: 03 ago. 2023.

HIRANO, A. F. A atual situação do estágio no meio jurídico. **Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo**, [S. l.], v. 101, p. 747-774, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67724>. Acesso em: 5 ago. 2023.

IGNACIO, Cristiana Damiani; ANTONIO BARBOSA, MARCO. Estágio supervisionado na graduação em Direito: a teoria mascarada. **REDES – Revista eletrônica direito e sociedade**. n.2, vol. 4, p. 105-127, Nov/2016.

KOLB, ALICE Y. AND KOLB, DAVID A. "Experiential Learning Theory as a Guide for Experiential Educators in Higher Education," In: **Experiential Learning & Teaching in Higher Education**: Vol. 1 : No. 1 , Article 7, 2017. Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/elthe/vol1/iss1/7>. Acessado em 11 de ago. 2023.

MADUREIRA, Daniele. MPSP é alvo de denúncia de assédio moral depois de suicídio de servidor. **Folha de São Paulo**, 25 de jul. de 2022. Disponível em < <https://sindsempmg.org.br/conteudo/3518/mpsp-e-alvo-de-denuncia-de-assedio-moral-depois-de-suicidio-de-servidor>>. Acesso em: 01 de ago. de 2023

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho nacional de educação, Câmara de educação superior. **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. 2004. Disponível em [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces09\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces09_04.pdf) Acessado dia 01-08-23.

NUNES, Dierle; RODRIGUES, Larissa Holanda Andrade. O contraditório e sua implementação pelo design: design thinking, legal design e visual law como abordagens de implementação efetiva da influência. In. NUNES, Dierle; LUCON, Paulo Henrique dos Santos; WOLKART, Erik Navarro. **Inteligência Artificial e Direito Processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual**. Salvador: Editora JusPodivm, 2020, p. 232

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. SECRETARIA-GERAL SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. **LEI Nº 11.340, DE 7 DE AGOSTO DE 2006**. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres e da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher; dispõe sobre a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; altera o Código de Processo Penal, o Código Penal e a Lei de Execução Penal; e dá outras providências. Disponível em [Lei nº 11.340 \(planalto.gov.br\)](http://planalto.gov.br) Acessado dia 15-08-23

RAYMUNDO, Gislene Miotto Catolino . Prática de ensino e estágio supervisionado: eixos articuladores na formação inicial dos professores da educação básica. **Revista**

**Exitus** , v. 2, p. 19-31, 2012. Disponível em <http://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/>  
Acessado dia 16 de ago de 2023.

SANTOS, Paulo Henrique dos; WOLKART, Erik Navarro. **Inteligência Artificial e Direito Processual: os impactos da virada tecnológica no direito processual.** Salvador: Editora JusPodivm, 2020

VERONESE, Josiane Rose Petry (Org.). Estatuto da Criança e do Adolescente - 30 anos: grandes temas, grandes desafios. *In: Desafios da equipe multidisciplinar da justiça da criança e do adolescente.* Josiane Rose Petry Veronese (autora e organizadora). – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020. p. 727-740.

VILA NOVA, Daniel. **Me demiti em crise de ansiedade': os relatos de assédio e pressão dos estagiários de Direito.** UOL, São Paulo, 19 de set. de 2022. Disponível em <https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2022/09/17/me-demiti-em-crise-de-ansiedade-os-relatos-de-assedio-e-pressao-dos-estagiarios-de-direito.htm>>. Acesso em: 01 de ago. de 2023

SANTOS, M. G.; FERREIRA, G. S. **Uma experiência de estágio supervisionado sob a perspectiva da teoria da aprendizagem significativa.** IV EIEMAT – EDUCAÇÃO MATEMÁTICA PARA O SÉCULO XXI: trajetória e perspectivas. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 6 a 8 de agosto de 2014, p. 1-9, 2014.

SILVA, Haíla Ivanilda e GASPAR, Mônica. Estágio supervisionado: a relação teoria e prática reflexiva na formação de professores do curso de Licenciatura em Pedagogia. **R. Bras. Est. Pedag.** [online]. 2018, vol.99, n.251, pp.205-221

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Cartilha de Supervisão de Estágio.** 2022a. Disponível em [http://ejef.tjmg.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/12\\_cartilha-coest-supervisao-de-estagio.pdf](http://ejef.tjmg.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/12_cartilha-coest-supervisao-de-estagio.pdf)>. Acesso em 02 de ago. de 2023.

\_\_\_\_\_. **Política de Conduta dos Estagiários.** 2022b. Disponível em <https://ejef.tjmg.jus.br/wp-content/uploads/2023/01/Politica-de-Conduta-dos-Estagiarios-do-TJMG.pdf>>. Acesso em 02 de ago. de 2023

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ESTAGIÁRIOS

### Impressões do Estagiário

Formulário a ser preenchido pelo estagiário no gabinete

1. Insira seu nome e setor

\* Esta informação não será divulgada é apenas para controle interno

---

2. Descreva sucintamente suas atividades

\* Por favor prefira frases curtas na ordem direta

---

3. Quais suas maiores dificuldades no estágio?

---

---

---

---

4. Alguém faz a supervisão de forma dedicada, ou esta função é dividida na equipe?

---

5. De quais pessoas você mais depende para executar as tarefas do estágio? Por quê?

---

6. Em quem você mais confia na equipe do gabinete? Por quê?

---

---

7. Você consegue medir a qualidade e produtividade das suas atividades? Caso positivo, como faz isso?

---

---

8. Você se sente preso às mesmas atividades? Gostaria de maior variedade de tarefas ou de maior complexidade das funções?

---

---

---

9. Houve uma evolução gradual na atribuição de funções?

---

---

10. Como deveria ser, na sua opinião, a pessoa ideal para supervisionar um programa de estágio?

---

---

---

---

---

11. Há quanto tempo você está no estágio?

---

12. Aponte aspectos positivos na supervisão do estágio. Marque todas as opções aplicáveis

Paciência

Didática na explicação

Disponibilidade

Capacidade de comunicação

Relacionamento de confiança

Clareza na atribuição de tarefas

Clareza na estipulação de prazos

Clareza dos critérios de avaliação de qualidade e produtividade

Equilíbrio entre a dificuldade da tarefa e a capacitação do estagiário

Nenhuma das opções

Outra: \_\_\_\_\_

13. Aponte aspectos negativos na supervisão do estágio. Marque todas as opções aplicáveis

Excesso de serviço

Indisponibilidade para dúvidas

Estágio restrito a tarefas simples

Espera-se que o estagiário já saiba tudo

Não são admitidas perguntas

Falta de progressão de dificuldade ou complexidade das tarefas

Rigor excessivo nas correções

Dificuldade de comunicação

Nenhuma das anteriores

Outra: \_\_\_\_\_

14. Ofereça considerações finais sobre suas expectativas para o estágio e se elas se alteraram no decorrer do programa

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SUPERVISORES

### Impressões do Supervisor de estágio

1. Insira seu nome e setor

---

2. Descreva as linhas gerais do programa de estágio. Como é feita a supervisão? Há alguém dedicado para supervisionar os estagiários? Quanto tempo esta função consome por semana? Que tipo de tarefas os estagiários executam? Quais são as dificuldades mais comuns?

---

---

---

---

---

3. O estagiário entende suas funções e seu papel no gabinete

Concordo totalmente

Concordo

Discordo

Discordo Totalmente

Não sei

4. A carga horária é suficiente para a execução do programa de estágio

Concordo totalmente

Concordo

Discordo

Discordo Totalmente

Não sei

5. O estagiário ingressa no programa sem a qualificação esperada

Concordo totalmente

Concordo

Discordo

Discordo Totalmente

Não sei

6. Os estagiários demonstram interesse em aprender

Concordo totalmente

Concordo

Discordo

Discordo Totalmente

Não sei

7. O estagiário demonstra responsabilidade para se autorregular

Concordo totalmente

Concordo

Discordo

Discordo Totalmente

Não sei

8. O estagiário apreende rapidamente a cultura do gabinete

Concordo totalmente

Concordo

Discordo

Discordo Totalmente

Não sei