

Da ação episódica à política permanente: bases normativas e governança em rede da política judiciária de equidade e de promoção dos direitos das pessoas LGBTQIA+

Renata Conceição Nóbrega Santos¹

Juíza do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região

Sumário: Introdução. 1. O diagnóstico que justifica a política: violência, exclusão econômica e o Judiciário diante do espelho. 1.1 Violência e invisibilidade estatística. 1.2 O custo econômico e fiscal da exclusão. 2. O parâmetro de política pública do CNJ: da norma à governança em rede. 2.1 Antecedentes normativos. 2.2 A Resolução CNJ nº 582/2024 e o Fórum Nacional de Promoção dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+. 2.3 O I Encontro LGBTQIA+ Justiça e o método participativo. 3. Os sete pilares de uma política permanente de equidade. 4. A Justiça do Trabalho como laboratório institucional. 4.1 Do grupo de trabalho à norma. 4.2 Governança em rede: comitês nacional e regionais. 4.3 Protocolos de atuação e julgamento e a formação continuada. 4.4 Financiamento e indução: os editais anuais. 5. Convergências, limites e agenda. Conclusão. Referências bibliográficas.

Resumo: o artigo examina as bases normativas que sustentam, no Poder Judiciário brasileiro, a transição de ações episódicas de diversidade para uma política permanente de equidade, com ênfase na promoção dos direitos das pessoas LGBTQIA+. Por meio de análise documental qualitativa e em diálogo com a literatura de políticas públicas sobre implementação e coordenação, o artigo examina quais elementos institucionais convertem ações episódicas em política permanente, partindo-se da hipótese de que a permanência depende menos da multiplicação de eventos do que da combinação entre norma, estrutura, governança em rede, instrumentos, formação, financiamento e dados avaliáveis. A partir dos atos do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) - notadamente a Resolução CNJ nº 582/2024, que instituiu o Fórum Nacional de Promoção dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+, com a atualização promovida pela Resolução CNJ nº 676/2026 - e da experiência do Programa de Equidade de Raça, Gênero e Diversidade da Justiça do Trabalho (Resolução CSJT nº 368/2023), o texto sistematiza sete pilares constitutivos de uma política judiciária permanente. O diagnóstico que a justifica é construído com dados recentes sobre violência (Antra; Ipea/FBSP), sobre exclusão econômica (Banco Mundial, 2026; Ipea, 2025) e sobre o próprio Judiciário (Justiça em Números 2026). Conclui-se que a experiência do CNJ e da Justiça do Trabalho configura parâmetro de política pública transferível a todos os ramos e tribunais, desde que compreendida como desenho institucional - e não como somatório de eventos - e que o pilar de dados, monitoramento e

¹ Gestora Nacional do Programa de Equidade de Raça, Gênero e Diversidade do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), representante da Região Nordeste. Doutora em História pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Mestra pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Integrante do Fórum Nacional de Promoção dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+ do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

avaliação permanece o mais frágil e o mais decisivo para a consolidação dessa agenda.

Palavras-chave: políticas judiciárias; equidade; pessoas LGBTQIA+; governança em rede; Poder Judiciário; Justiça do Trabalho.

Introdução

Há uma diferença decisiva entre promover ações de diversidade e ter uma política de diversidade. A ação é pontual: uma palestra alusiva a uma data comemorativa, um seminário, um painel. É valiosa, mas episódica, depende de quem está à frente e tende a desaparecer quando essa pessoa sai. A política, ao contrário, é permanente: tem norma que a institui, estrutura que a sustenta, orçamento que a viabiliza, formação que a dissemina e dados que a corrigem. A pergunta que orienta este artigo, portanto, não é se os tribunais brasileiros promoverão ações em favor da diversidade, pois elas certamente ocorrerão. A pergunta é se saberão convertê-las em política institucional capaz de sobreviver às gestões, aos humores e às mudanças de composição.

Essa pergunta ganhou densidade normativa na última década. O Poder Judiciário deixou de tratar a diversidade como tema comportamental, confinado à boa vontade individual, e passou a inscrevê-la no plano do dever jurídico-administrativo e da qualificação da prestação jurisdicional. No âmbito nacional, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou um conjunto articulado de atos - do uso do nome social (Resolução CNJ nº 270/2018) às diretrizes de tratamento da população LGBTQIA+ no âmbito criminal (Resolução CNJ nº 348/2020), do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero (2021) à instituição do Fórum Nacional de Promoção dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+ (Resolução CNJ nº 582/2024). No âmbito da Justiça do Trabalho, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) instituiu o Programa de Equidade de Raça, Gênero e Diversidade (Resolução CSJT nº 368/2023), dotado de governança em rede, protocolos próprios e mecanismo anual de financiamento de projetos.

O presente artigo, que retoma e desenvolve exposição realizada em evento promovido no contexto da criação do Fórum Paulista de Juízes e Juízas pela Diversidade e Inclusão (Fojudi-SP), tem três objetivos: apresentar o diagnóstico que justifica a existência de uma política judiciária de equidade voltada, dentre outros grupos, às pessoas LGBTQIA+ (seção 2); descrever o marco normativo do CNJ como parâmetro de política pública, isto é, como referência de desenho institucional apta a orientar tribunais e ramos de justiça (seção 3); e sistematizar, em sete pilares, os elementos constitutivos de uma política permanente de equidade (seção 4), demonstrando como se concretizaram na experiência da Justiça do Trabalho, apresentada não como modelo acabado, mas como laboratório institucional cujos acertos e limites podem ser úteis a outros tribunais e ramos de justiça (seção 5). A seção 6 discute convergências, limites e agenda; a seção 7 conclui.

O método é o da análise documental qualitativa, orientada pela seguinte pergunta de pesquisa: quais elementos institucionais permitem converter ações episódicas de diversidade em política judiciária permanente? Parte-se da hipótese de que a permanência depende menos da multiplicação de eventos do que da combinação entre atos normativos, estrutura própria, governança em rede, instrumentos de atuação, formação

continuada, financiamento e dados avaliáveis. As fontes examinadas são de três ordens: atos normativos do CNJ, do TST e do CSJT; relatórios oficiais de estatística judiciária; dados produzidos por organismos internacionais, órgãos de pesquisa governamentais e organizações da sociedade civil, selecionados por sua pertinência ao problema e por sua atualidade. Registre-se, desde logo, uma nota metodológica: a sistematização em sete pilares, apresentada na seção 4, é sistematização analítica da autora, construída a partir da experiência institucional do Judiciário, e não corresponde a enumeração literal de nenhum ato normativo específico, embora encontre lastro nos atos referidos ao longo do texto e nas referências finais. O enquadramento conceitual se apoia na literatura de políticas públicas: adota-se a noção de política pública como fluxo de decisões, instituições, recursos e práticas (Saravia, 2006), e o ciclo de políticas é utilizado apenas como heurística de organização da análise, não como descrição linear do real (Batista; Domingos; Vieira, 2021). A passagem da ação episódica à política permanente é lida, sobretudo, como problema de implementação e coordenação: diretrizes normativas somente se consolidam quando se convertem em rotinas, instrumentos, formação, recursos, governança e dados avaliáveis (Lotta, 2019; Peters, 2018).

1. O diagnóstico que justifica a política: violência, exclusão econômica e o judiciário diante do espelho

Nenhuma política pública se sustenta sem diagnóstico. No caso da população LGBTQIA+, o diagnóstico disponível - ainda que fragmentado pela persistente lacuna de dados oficiais - é suficientemente eloquente para justificar a intervenção institucional em três frentes: a violência, a exclusão do mercado de trabalho e a composição interna das próprias instituições de justiça.

1.1 Violência e invisibilidade estatística

Segundo o monitoramento realizado pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra), foram registrados, em 2024, 122 assassinatos de pessoas trans no Brasil - média de dez mortes por mês, com vítimas majoritariamente negras, jovens, travestis e mulheres trans em situação de elevada vulnerabilidade econômica (Benevides, 2025). A edição seguinte do dossiê, com dados de 2025, registrou 80 assassinatos, queda de 34% em relação ao ano anterior. A própria entidade adverte, contudo, que a redução deve ser lida com cautela, pois estaria associada ao aumento da subnotificação e ao apagamento institucional da violência, e não necessariamente à melhoria das condições de vida, tanto que, conforme o mesmo levantamento, pelo décimo oitavo ano consecutivo o Brasil permaneceu como o país que mais mata pessoas trans no mundo, com 97% das vítimas concentradas entre travestis e mulheres trans (Benevides, 2026).

Os dados oficiais de saúde confirmam a tendência de crescimento das violências não letais registradas. O Atlas da Violência 2025, produzido pelo Ipea em parceria com o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), a partir das notificações do Sistema de Informação de Agravos de Notificação (Sinan), documentou aumento de 1.227% nos registros de violência contra pessoas LGBTQIAPN+ no intervalo de uma década: de 1.157 casos em 2014 para 15.360 em 2023 (Cerqueira; Bueno, 2025). A edição de 2026 conta-

bilizou, apenas em 2024, 10.250 notificações contra pessoas homossexuais e bissexuais e 5.575 contra pessoas trans e travestis, e apontou aquilo que denominou invisibilidade institucional: a falha sistemática do Estado em registrar a motivação desses crimes, o que compromete a formulação de políticas públicas eficazes (Cerqueira; Bueno, 2026). Como esses registros provêm do Sinan e são objeto de expressa preocupação com a subnotificação, o crescimento das notificações traduz, em parte, maior disposição de denunciar; revela, sobretudo, a magnitude de um fenômeno que os instrumentos estatísticos oficiais ainda capturam de modo precário.

Esse quadro dialoga diretamente com o sistema de justiça. O reconhecimento jurídico avançou: o STF reconheceu as uniões homoafetivas (ADPF nº 132 e ADI nº 4.277, 2011), assegurou às pessoas trans a retificação registral independentemente de cirurgia ou autorização judicial (ADI nº 4.275, 2018) e, em 2019 (ADO nº 26 e MI nº 4.733), enquadrando a homotransfobia na Lei nº 7.716/1989, considerando-a crime de racismo. Esse reconhecimento, porém, não se converte automaticamente em proteção efetiva: entre a norma e a vida há um espaço que somente políticas institucionais - de registro, de atendimento, de formação e de monitoramento - são capazes de preencher.

1.2 O custo econômico e fiscal da exclusão

Em 2026, o Banco Mundial publicou o primeiro estudo dedicado a estimar o custo econômico da exclusão baseada em orientação sexual, identidade e expressão de gênero e características sexuais (OSIEGCS) no mercado de trabalho brasileiro. Metodologicamente, o estudo adota a sigla LGBTI+ e trabalha com pesquisa por amostragem intencional - 11.231 pessoas LGBTI+ adultas, entre junho e setembro de 2025, complementada por 16 grupos focais com 228 participantes em quatro capitais, e por premissas de prevalência populacional (o cenário de referência adota 9,3%, com base em estimativa Gallup), o que recomenda ler seus achados como estimativas robustas, e não como censo (Banco Mundial, 2026). Os resultados são expressivos: a taxa de desemprego estimada entre pessoas LGBTI+ (15,2%) supera em muito a taxa nacional (7,7%); a inatividade na força de trabalho também é maior (37,4% contra 33,4%); e, uma vez consideradas as lacunas de participação, a população LGBTI+ auferia apenas 91% da renda do trabalho da população em geral.

Traduzidas em valores agregados, essas lacunas correspondem, no cenário de referência do estudo, a perdas salariais anuais de R\$ 94,4 bilhões - aproximadamente 0,8% do Produto Interno Bruto de 2024 -, às quais se somam perdas fiscais de R\$ 14,6 bilhões ao ano (0,12% do PIB), decorrentes da queda de arrecadação e do aumento de despesas de proteção social (Banco Mundial, 2026). As perdas são desigualmente distribuídas: concentram-se entre mulheres LGBTI+ (R\$ 54,3 bilhões, contra R\$ 40,1 bilhões entre homens LGBTI+) e entre pessoas que relataram níveis altos de discriminação, com padrões nítidos de agravamento por raça e território. O estudo demonstra, ainda, que a discriminação não opera por um único canal: entre os homens, associa-se predominantemente a desvantagens salariais; entre as mulheres, à expulsão completa do mercado de trabalho, via desemprego e inatividade.

A relevância desses achados para o Judiciário é dupla. De um lado, reposicionam a pauta: a exclusão de pessoas LGBTQIA+ deixa de ser apenas questão de direitos - o que já bastaria - para se revelar também obstáculo mensurável ao desenvolvimento e à

sustentabilidade fiscal do país. De outro, o próprio estudo recomenda a aplicação efetiva das proteções legais existentes e o fortalecimento dos marcos institucionais como condição à realização dos ganhos da inclusão (Banco Mundial, 2026), recomendação que interpela diretamente o sistema de justiça, seja na função jurisdicional, seja na função administrativa.

Dados recentes confirmam, por outra via, a exclusão do mercado formal. Nota técnica do Ipea publicada em outubro de 2025 - que adotou metodologia inédita de identificação da população trans mediante cruzamento entre o Cadastro de Pessoas Físicas e a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) de 2023 - estimou que apenas 25,0% das pessoas trans identificadas possuíam vínculo de emprego formal, contra 31,8% da população total, com remuneração média equivalente a cerca de dois terços da média geral (Cavalcanti; Pateo; Silva Filho, 2025). O próprio estudo registra limitações metodológicas - a identificação por nome e retificação registral não alcança toda a população trans, e a base não capta o trabalho informal -, o que reforça o caráter de estimativa. Em todo caso, confirma que a exclusão começa cedo: dados de monitoramento indicam que cerca de 70% das mulheres trans e travestis não concluíram o ensino médio e que apenas cerca de 0,02% acessam o ensino superior (Antra, 2020 apud Banco Mundial, 2026), de modo que a desvantagem se acumula ao longo das trajetórias e desemboca, ao final, nas portas - nem sempre abertas - do sistema de justiça.

O terceiro eixo do diagnóstico volta-se para dentro. O Relatório Justiça em Números 2026, com dados do ano-base 2025, retrata um Poder Judiciário de dimensões consideráveis - 19.094 magistradas e magistrados e 281.252 servidoras e servidores - que recebeu 40,9 milhões de casos novos em 2025, o maior volume da série histórica, e que, ainda assim, reduziu o acervo pendente para 75,5 milhões de processos, queda de aproximadamente 3,4 milhões em relação a 2024 (Conselho Nacional de Justiça, 2026). Ao apresentar a consolidação do relatório, a Presidência do CNJ destacou, entre os desafios persistentes, a necessidade de ampliar a representatividade racial e de gênero na magistratura - reconhecimento oficial de que a agenda da equidade integra a própria estatística judiciária e não constitui pauta acessória. Levantamento publicado no boletim Olhares Plurais, no âmbito do Programa Justiça Plural/CNJ, com dados de 77 tribunais e conselhos, confirma esse quadro por dentro: embora 91% das instituições já disponham de comissões de diversidade, apenas 67% as instituem por ato normativo que preveja expressamente a pauta LGBTQIA+, e a sistematização de dados sobre orientação sexual e identidade de gênero permanece incipiente (Conselho Nacional de Justiça, 2025b).

Esse retrato importa por duas razões: um Judiciário que processa dezenas de milhões de casos por ano é destino inevitável das controvérsias decorrentes da discriminação documentada acima - e a qualidade da resposta jurisdicional depende de instrumentos e formação adequados; e uma instituição com mais de trezentas mil pessoas em seus quadros é também um grande gestor público, cuja política interna de equidade tem efeito demonstrativo sobre toda a sociedade. O diagnóstico, em síntese, converge: violência crescente e mal registrada, exclusão econômica mensurável e uma instituição judiciária cuja composição ainda não reflete a diversidade da população a que serve. É esse o problema que a política permanente de equidade se propõe a enfrentar.

2. O parâmetro de política pública do CNJ: da norma à governança em rede

As políticas judiciais construídas pelo CNJ na última década conformam um campo de governança institucional orientado pela centralidade da igualdade e da não discriminação. O traço distintivo desse campo é o deslocamento já referido: a diversidade sai do plano do comportamento individual e ingressa no estatuto de dever jurídico-administrativo, com consequências verificáveis sobre o desenho das instituições.

2.1 Antecedentes normativos

Três antecedentes merecem registro. A Resolução CNJ nº 270/2018 disciplinou o uso do nome social por pessoas trans, travestis e transexuais no âmbito dos tribunais, alcançando usuárias e usuários dos serviços judiciais, integrantes da magistratura, servidoras e servidores, estagiários e estagiárias e pessoas trabalhadoras terceirizadas. A Resolução CNJ nº 348/2020 estabeleceu, no âmbito criminal, diretrizes e procedimentos para o tratamento de pessoas LGBTI custodiadas, acusadas, réus, condenadas, privadas de liberdade, em cumprimento de alternativas penais ou monitoradas eletronicamente, constituindo a primeira norma nacional de caráter sistemático sobre o tema nesse domínio. E o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, elaborado em 2021 e tornado de adoção obrigatória pela Resolução CNJ nº 492/2023 - que também instituiu a capacitação obrigatória da magistratura em direitos humanos e gênero -, inaugurou a técnica dos protocolos de julgamento: documentos que não criam direito novo, mas oferecem método para que magistradas e magistrados percebam, no caso concreto, a desigualdade que a aparência de neutralidade esconde.

2.2 A Resolução CNJ nº 582/2024 e o Fórum Nacional de Promoção dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+

O passo estruturante veio com a Resolução CNJ nº 582, de 20 de setembro de 2024, que instituiu, em caráter nacional e permanente, o Fórum Nacional de Promoção dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+. Ao Fórum incumbe elaborar estudos e propor medidas para o aperfeiçoamento das diretrizes e ações de ampliação do acesso da população LGBTQIA+ ao sistema de justiça e para o efetivo combate à homofobia e à transfobia, além de manter relações institucionais com órgãos e entidades públicos e privados atuantes em direitos humanos, segurança pública, assistência social, saúde, educação, trabalho e habitação. A composição do colegiado, definida por portarias da Presidência do CNJ, reúne pessoas conselheiras, pessoas magistradas de diferentes ramos, representantes do Conselho Nacional do Ministério Público, da Ordem dos Advogados do Brasil, das Defensorias Públicas e de entidades da sociedade civil com reconhecida atuação na promoção dos direitos das pessoas LGBTQIA+ - arranjo que materializa, no plano subjetivo, a lógica da governança em rede. Registre-se que o texto foi posteriormente atualizado pela Resolução CNJ nº 676, de 14 de abril de 2026, que alterou os arts. 4º, I, e 6º, I, vinculando a presidência do Fórum e a coordenação de seu Comitê Executivo à Conselheira ou ao Conselheiro designado como Supervisor(a) Institucional da Política Judiciária Nacional Programática de Promoção dos Direitos da Pessoa LGBTQIA+ - alteração

que reforça o argumento de institucionalização progressiva, ao ancorar o colegiado em uma política judiciária nacional de caráter programático.

A mesma Resolução articulou um instrumento nacional de política judiciária: o Formulário Rogéria, concebido para o monitoramento, a prevenção e o enfrentamento das violências praticadas contra pessoas LGBTQIA+ e para subsidiar a apreciação de medidas de urgência e cautelares. Nos termos do art. 13 da Resolução, os dados estatísticos obtidos com a aplicação do formulário são compilados pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias do CNJ, por fluxo automatizado, e disponibilizados para orientar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das políticas públicas de prevenção e enfrentamento, preservado o sigilo da identidade das vítimas. O anexo do formulário foi posteriormente atualizado pela Portaria CNJ nº 288/2025, compatibilizando-o com a versão eletrônica - indício de capacidade institucional de manutenção e evolução do instrumento. A implementação nacional se apoia, ainda, em acordo de cooperação técnica firmado entre CNJ, Conselho Nacional do Ministério Público, Ministério da Justiça e Segurança Pública e Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (ACT nº 134/2024), voltado à atuação coordenada e à interoperabilidade de sistemas.

Dois aspectos merecem destaque analítico: a combinação entre governança permanente (o Fórum) e instrumento operacional (o formulário), articulados por fluxo de dados que retroalimenta a formulação; e o tratamento da proteção de dados, com a coleta de informações sensíveis submetida à Lei nº 13.709/2018 e a obrigações específicas de confidencialidade previstas no acordo de cooperação - equacionando a tensão entre estatísticas confiáveis e privacidade das pessoas atendidas.

2.3 O I Encontro LGBTQIA+ Justiça e o método participativo

Em cumprimento à Resolução CNJ nº 582/2024, o CNJ realizou, em 25 e 26 de junho de 2025, em Brasília, o I Encontro LGBTQIA+ Justiça, apresentado como a primeira mobilização institucional de grande porte do Conselho sobre a pauta, com o objetivo de fortalecer os direitos dessa população mediante a articulação entre atores do sistema de justiça e representantes da sociedade civil. A programação se organizou segundo os três eixos de atuação do Fórum Nacional: prevenção e enfrentamento da violência; acesso à justiça e promoção de direitos; e respeito à diversidade no âmbito do Poder Judiciário. Além das mesas temáticas, foram realizadas oficinas práticas destinadas à consolidação de propostas concretas, cujos resultados foram sistematizados em relatório técnico publicado pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça, 2025a).

O caráter participativo do Fórum foi reforçado pela combinação entre mapeamento interno de propostas e consulta pública aberta em 2025. Segundo o relatório técnico do Encontro LGBTQIA+ Justiça, as duas etapas resultaram em 59 sugestões de atuação - 32 oriundas do mapeamento interno e 27 acrescidas pela consulta pública, distribuídas entre os três eixos do Fórum e abrangendo, entre outras, propostas de núcleos de acolhimento, capacitação obrigatória, fortalecimento do Formulário Rogéria, campanhas nacionais e mecanismos interinstitucionais de acompanhamento da violência LGBTfóbica (Conselho Nacional de Justiça, 2025a). O dado é relevante para o argumento deste artigo: comprova que o Fórum não é colegiado meramente simbólico, mas mecanismo de escuta, sistematização e indução de política judiciária.

O conjunto - norma institutiva, colegiado permanente e plural, instrumento nacional de coleta de dados, cooperação interinstitucional, evento estruturado por eixos e consulta pública - configura aquilo que este artigo denomina parâmetro de política pública: não um modelo a ser copiado literalmente, mas uma gramática de desenho institucional que qualquer tribunal pode traduzir para sua realidade. Não por acaso, a agenda avança de escala federativa: em 27 e 28 de agosto de 2026, o CNJ, em parceria com o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e a Escola Paulista da Magistratura, realiza em São Paulo o II Encontro Direito LGBTQIA+ e Justiça - sinal de que a política nacional começa a se capilarizar nos tribunais estaduais. É a gramática que a seção seguinte decompõe em pilares.

3. Os sete pilares de uma política permanente de equidade

Da experiência acumulada no Judiciário brasileiro é possível extrair, em sistematização didática, sete pilares sem os quais a diversidade não ultrapassa o plano da intenção. A ordem de apresentação importa, porque cada pilar sustenta o seguinte. Os pilares dialogam com os estágios clássicos do ciclo de políticas - agenda, formulação, implementação e avaliação (Saravia, 2006), mas não os reproduzem: são dimensões estruturais simultâneas, e não fases sucessivas.

Primeiro pilar: vontade institucional formalizada em norma. O compromisso precisa deixar de ser discurso de gestão para se tornar ato normativo - resolução, ato conjunto, política institucional formal. É a norma que confere à política existência jurídica autônoma em relação às pessoas que a conceberam, vinculando as gestões futuras e criando parâmetro de cobrança. A Resolução CNJ nº 348/2020, a Resolução CNJ nº 582/2024 e a Resolução CSJT nº 368/2023 cumprem exatamente essa função.

Segundo pilar: estrutura própria. Norma sem estrutura é promessa. A política precisa de unidade responsável - comitê, núcleo, comissão - com atribuições definidas, composição plural e, idealmente, reserva de assentos que assegure a presença dos grupos a que a política se destina, em concretização do princípio da participação de que nada se decida sobre determinados grupos sem esses grupos.

Terceiro pilar: governança em rede. Políticas nacionais não se implementam por irradiação espontânea. Uma política permanente precisa de coordenação entre os tribunais, comitês nacionais e regionais, gestores designados, fluxos de comunicação e mecanismos de prestação de contas. Essa rede evita tanto a fragmentação - cada tribunal inventando isoladamente a sua política - quanto a inércia - tribunais aguardando indefinidamente diretrizes centrais. Trata-se de desafio conhecido da ação governamental: políticas que atravessam estruturas autônomas ou semiautônomas exigem mecanismos deliberados de coordenação, colaboração e integração, sob pena de permanecerem confinadas a “silos” administrativos (Peters, 2018).

Quarto pilar: protocolos e instrumentos de atuação. A política precisa alcançar a atividade-fim. Protocolos de julgamento com perspectiva antidiscriminatória e instrumentos como o Formulário Rogéria traduzem a diretriz abstrata em método de trabalho, orientando a apreciação de casos concretos e a coleta de informações que retroalimentam o sistema.

Quinto pilar: formação continuada. Nenhum protocolo se aplica sozinho; de-

pende de pessoas formadas para utilizá-lo. A formação não pode ser convite facultativo dirigido a quem já se interessa pelo tema: precisa ser continuada e, idealmente, obrigatória, integrada à formação inicial e vitalícia da magistratura e dos quadros de servidores e servidoras - papel das escolas judiciais e da magistratura, como reconheceu a Resolução CNJ nº 492/2023 ao instituir capacitação obrigatória.

Sexto pilar: financiamento e indução. Uma política sem orçamento é carta de intenções. O recurso dedicado - ainda que modesto - permite realizar projetos de modo previsível e, quando estruturado sob a forma de editais competitivos, induz os tribunais a formular iniciativas próprias, criando cultura de projeto e de prestação de contas.

Sétimo pilar: dados, monitoramento e avaliação. Não se aperfeiçoa o que não se acompanha. Sem conhecer a composição da instituição e os resultados das ações - com coleta voluntária, sigilosa e protegida nos termos da legislação de proteção de dados - a política atua no escuro e não se torna verificável. É o pilar que fecha o ciclo e devolve ao primeiro: dados que revelam desigualdades persistentes justificam a revisão da própria norma.

Os sete pilares não são etapas estanques, mas dimensões simultâneas de um mesmo desenho: norma sem estrutura não se executa; estrutura sem rede não alcança a ponta; rede sem instrumentos não transforma a jurisdição; instrumentos sem formação não se aplicam; tudo sem financiamento definha; e nada sem dados se corrige.

4. A Justiça do Trabalho como laboratório institucional

Apresentados os pilares, cumpre demonstrar como eles se encarnaram em uma experiência concreta. A Justiça do Trabalho não dispõe de uma política acabada; dispõe de um percurso de construção - aqui exposto com a franqueza de quem o integra - que ilumina cada um dos pilares e oferece elementos transferíveis a outros ramos. É na implementação, afinal, que a política deixa de ser texto e se converte em prática: momento em que sofre traduções, depende de agentes e arranjos concretos e revela seus limites (Lotta, 2019). Registre-se, por transparência metodológica, que esta seção tem natureza de análise documental e institucional, apoiada nos atos normativos e nos documentos oficiais do Programa; a condição da autora como gestora nacional do Programa confere-lhe conhecimento interno da experiência, mas não se pretende, aqui, avaliação externa de impacto, que demandaria desenho de pesquisa próprio..

4.1 Do grupo de trabalho à norma

O percurso é instrutivo justamente porque não começou por uma resolução pronta. Em novembro de 2022, o Tribunal Superior do Trabalho e o CSJT instituíram, pelo Ato Conjunto TST.CSJT.GP nº 85/2022, grupo de trabalho incumbido de propor programa institucional voltado à promoção da equidade e ao enfrentamento das discriminações no âmbito da Justiça do Trabalho. Foi esse grupo que estudou, ouviu e desenhou a política. Somente depois, em 27 de outubro de 2023, o compromisso se converteu em norma: a Resolução CSJT nº 368/2023 instituiu o Programa de Equidade de Raça, Gênero e Diversidade, abrangendo as dimensões de raça, gênero, etnia, orientação sexual, identidade de gênero, idade e deficiência (primeiro pilar). A sequência - primeiro o estudo, depois a norma - evitou o vício comum das políticas decretadas sem diagnóstico.

4.2 Governança em rede: comitês nacional e regionais

A Resolução CSJT nº 368/2023 não criou apenas um comitê de cúpula. Estruturou governança em dois níveis: o Comitê Gestor Nacional, vinculado ao CSJT, com composição que contempla reserva de assentos para a diversidade (art. 6º), e os Comitês Gestores Regionais, de instituição obrigatória em cada um dos vinte e quatro Tribunais Regionais do Trabalho (art. 8º), com gestores regionais indicados pelos respectivos tribunais (art. 11). O arranjo concretiza, simultaneamente, o segundo e o terceiro pilares: há estrutura própria em cada nível e há rede que conecta o centro à ponta, permitindo que diretrizes nacionais se traduzam em ações regionais e que experiências regionais realimentem a formulação nacional. Registre-se que a construção não partiu do zero: tribunais regionais pioneiros - como o TRT da 23ª Região, desde 2015, e o TRT da 4ª Região, desde 2017, para citar alguns exemplos - já mantinham comitês de diversidade, cuja experiência foi absorvida pela uniformização de 2023.

4.3 Protocolos de atuação e julgamento e a formação continuada

Quanto ao quarto pilar, a Justiça do Trabalho lançou, em 19 de agosto de 2024, três Protocolos de Atuação e Julgamento, elaborados por grupos de trabalho instituídos pelo Ato Conjunto TST.CSJT.GP nº 70/2023, com a participação de mais de trinta pessoas e a realização de oficinas, consultas e audiências públicas. O documento central para o tema deste artigo é o Protocolo para Atuação e Julgamento com Perspectiva Antidiscriminatória, Interseccional e Inclusiva, que aborda gênero e sexualidade - incluindo perspectiva anticissexista -, raça e etnia, deficiência e idade, e oferece à magistratura um passo a passo para a identificação de assimetrias nos casos concretos, além de diretrizes para servidoras e servidores e recomendações à advocacia (Brasil, 2024). Os protocolos se declaram inspirados no Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero do CNJ, de 2021, e articulam-se ao Programa de Equidade da Resolução CSJT nº 368/2023.

O quinto pilar se materializou na parceria com a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (Enamat), responsável por integrar o conteúdo dos protocolos às ações de formação inicial e continuada da magistratura trabalhista. A costura entre protocolo e escola é decisiva: sem ela, o documento tenderia a permanecer como texto de consulta eventual, e não como método incorporado à prática judicante.

4.4 Financiamento e indução: os editais anuais

O sexto pilar ganhou forma nos editais anuais de chamamento de projetos do Programa de Equidade. Em 2025, a chamada pública do CSJT (Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho nº 4.160, de 10 de fevereiro de 2025) resultou na seleção de projetos de grande parte dos Tribunais Regionais do Trabalho do país; em 2026, nova chamada anual foi lançada e desta vez foram selecionados projetos de todos os vinte e quatro Tribunais Regionais do Trabalho do Brasil. Mais do que o volume de recursos envolvido, importa o mecanismo: o edital induz cada tribunal a formular projeto próprio, com objetivos, cronograma e prestação de contas, convertendo a política nacional em portfólio de ini-

ciativas regionais verificáveis. A adesão de todos os regionais na chamada de 2026, com pertinência ao edital lançado e possibilidade concreta de execução dos projetos, indica que a indução funcionou.

Registre-se, por fim, que iniciativas recentes da Justiça do Trabalho apontam para a especialização progressiva da pauta LGBTQIA+ no ramo trabalhista, em diálogo com o Plano Nacional de Trabalho Digno LGBTQIA+, lançado em 2025 pelo Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego. Foi criado, por ato oficial (Ato Conjunto TST.CSJT.GP nº 70, de 28 de outubro de 2025), um grupo de trabalho específico incumbido de acompanhar as deliberações da 4ª Conferência Nacional dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+ e de propor política nacional de inclusão e diversidade no âmbito trabalhista, cujo trabalho poderá ser incorporado, em estudos futuros, como novo dado do ciclo de institucionalização; até lá, convém tratá-lo como agenda em curso, e não como fato normativo consolidado. De todo modo, a convergência entre a política judiciária trabalhista e as políticas públicas do Poder Executivo evidencia que a agenda de trabalho digno para pessoas LGBTQIA+ deixou de ser tema periférico.

5. Convergências, limites e agenda

A leitura conjunta das seções anteriores autoriza três conclusões intermediárias. A primeira é a de convergência de desenho: CNJ e CSJT, por caminhos próprios, chegaram a arquiteturas homólogas - norma institutiva, colegiado permanente com participação plural, instrumentos de atuação, formação, indução e dados. Essa homologia é a gramática comum das políticas judiciárias contemporâneas, e é o que as torna transferíveis a tribunais de justiça, tribunais federais e demais ramos. A criação de fóruns de diversidade no âmbito dos tribunais estaduais - a exemplo da iniciativa paulista que motivou a exposição na origem deste artigo - encontra nesses precedentes um repertório testado de soluções.

A segunda conclusão diz respeito aos limites. O pilar mais frágil de todo o edifício permanece sendo o sétimo: dados, monitoramento e avaliação. O Banco Mundial aponta a ausência de dados sistemáticos sobre orientação sexual e identidade de gênero nas estatísticas oficiais do mercado de trabalho como barreira à própria descrição das disparidades (Banco Mundial, 2026); o Ipea e o FBSP denunciam a invisibilidade institucional dos registros de violência (Cerqueira; Bueno, 2026); e a Antra adverte que a aparente queda dos assassinatos pode traduzir subnotificação, e não proteção (Benevides, 2026). O mesmo desafio se reproduz internamente: sem censos de diversidade nos tribunais - com coleta voluntária, sigilosa e conforme a Lei nº 13.709/2018 - e sem indicadores de acompanhamento dos programas, a política não demonstra resultados nem se corrige. O boletim Olhares Plurais dimensiona a fragilidade: apenas 44% dos tribunais mantêm canal específico de denúncia de discriminação, 29% dispõem de cartilhas de direitos e menos de 20% mapeiam ou dialogam com as entidades da sociedade civil que atuam na pauta (Conselho Nacional de Justiça, 2025b). Não deixa de ser sintomático que a avaliação seja justamente o estágio do ciclo que mais cresce na produção brasileira sobre políticas públicas (Batista; Domingos; Vieira, 2021): o instrumental analítico está disponível; falta ao Judiciário produzir os dados que permitam aplicá-lo a si mesmo. O aprimoramento do Formulário Rogéria e a consolidação dos fluxos automatizados de dados do art. 13 da Resolução CNJ nº 582/2024 são, nesse sentido, prioridades de agenda.

A terceira conclusão é de método: a interseccionalidade não é retórica vazia, mas exigência técnica de desenho. Os dados examinados demonstram que gênero, raça, identidade de gênero e território se combinam para agravar as desvantagens - as maiores perdas econômicas recaem sobre mulheres LBTI+ e sobre pessoas pretas e pardas LGBTI+ (Banco Mundial, 2026); as vítimas preferenciais da violência letal são travestis e mulheres trans negras e jovens (Benevides, 2025; 2026). Políticas desenhadas para um sujeito abstrato tendem a beneficiar, dentro do próprio grupo, os segmentos já menos vulneráveis; protocolos com perspectiva interseccional e reservas de assento na governança são respostas institucionais a esse risco.

Cabe, ainda, uma observação de honestidade institucional: a experiência aqui descrita é laboratório, não modelo acabado. Persistem assimetrias de implementação entre tribunais, dependência de lideranças comprometidas - vulnerabilidade que a própria literatura de coordenação reconhece, ao advertir que estruturas dependem de pessoas capazes e comprometidas que as façam funcionar (Peters, 2018) -, restrições orçamentárias e resultados de aferição ainda incipiente. Reconhecer o caráter em construção da política não a fragiliza; é condição para que a avaliação, o sétimo pilar, cumpra sua função corretiva.

Conclusão

A pergunta formulada na introdução - como um tribunal transforma a intenção de respeitar a diversidade em política permanente de equidade - comporta, ao final deste percurso, uma resposta sintética: por desenho institucional. A diversidade não se realiza por acumulação de eventos, por mais valiosos que sejam, mas pela combinação de norma, estrutura, rede, instrumentos, formação, financiamento e dados. Essa combinação já existe, em estágio avançado de construção, no Poder Judiciário brasileiro: o CNJ articulou, com a Resolução nº 582/2024, o Fórum Nacional de Promoção dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+, um instrumento nacional de coleta de dados e uma rede de cooperação interinstitucional; a Justiça do Trabalho, com a Resolução CSJT nº 368/2023 e os atos que a circundam, percorreu o ciclo completo - do grupo de trabalho à norma, da norma à rede de comitês, da rede aos protocolos, dos protocolos à formação e ao financiamento induzido por editais.

O diagnóstico que justifica essa política é grave e mensurável: violência persistente e mal registrada, exclusão econômica que, segundo estimativas do Banco Mundial, pode representar perdas próximas a um ponto percentual do produto interno bruto a cada ano, e uma instituição judiciária cuja representatividade interna ainda é reconhecida, oficialmente, como desafio. Diante desse quadro, a consolidação das políticas de equidade não é concessão nem preferência de gestão: é dever jurídico-administrativo ancorado nos objetivos fundamentais da República (art. 3º, I e IV, da Constituição Federal), é fator de qualificação da prestação jurisdicional e é, como sugerem as evidências econômicas, investimento com retorno social passível de avaliação.

Aos tribunais que agora estruturam seus fóruns e comitês de diversidade, a experiência acumulada oferece menos um manual do que um repertório - e três perguntas práticas que permanecem abertas: qual norma instituirá a política e a fará sobreviver às gestões? Qual estrutura, com quais assentos, a sustentará no cotidiano? E quais dados permitirão, daqui a alguns anos, demonstrar que ela reduziu desigualdades reais? A qua-

lidade das respostas a essas perguntas - mais do que a solenidade dos lançamentos - dirá se estamos diante de ações ou de política.

Referências bibliográficas

BANCO MUNDIAL. O custo econômico da exclusão baseada em orientação sexual, identidade e expressão de gênero e características sexuais no mercado de trabalho brasileiro. Washington, D.C.: World Bank, 2026. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099042226183011795>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BATISTA, Mariana; DOMINGOS, Amanda; VIEIRA, Bhreno. Políticas públicas: modelos clássicos e 40 anos de produção no Brasil. BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais, São Paulo, n. 94, p. 1-25, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.17666/bib9403/2021>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BENEVIDES, Bruna G. Dossiê: assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2024. Brasília, DF: Distrito Drag; Antra, 2025. Disponível em: <https://antra-brasil.org/assassinatos/>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BENEVIDES, Bruna G. Dossiê: assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2025. Brasília, DF: Distrito Drag; Antra, 2026. Disponível em: <https://antra-brasil.org/wp-content/uploads/2026/01/dossie-antra-2026.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 270, de 11 de dezembro de 2018. Dispõe sobre o uso do nome social pelas pessoas trans, travestis e transexuais usuárias dos serviços judiciários, membros, servidores, estagiários e trabalhadores terceirizados dos tribunais brasileiros. Brasília, DF: CNJ, 2018. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2779>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 348, de 13 de outubro de 2020. Estabelece diretrizes e procedimentos, no âmbito criminal, quanto ao tratamento de pessoas LGBTI custodiadas, acusadas, réis, condenadas, privadas de liberdade, em cumprimento de alternativas penais ou monitoradas eletronicamente. Brasília, DF: CNJ, 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3519>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero/>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 492, de 17 de março de 2023. Estabelece, para adoção de perspectiva de gênero nos julgamentos em todo o Poder Judiciário, as diretrizes do protocolo aprovado pelo grupo de trabalho constituído pela Portaria CNJ nº 27/2021, e institui a obrigatoriedade de capacitação de magistrados e magistradas. Brasília, DF: CNJ, 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4972>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 582, de 20 de setembro de 2024. Institui o Fórum Nacional de Promoção dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+ e o Formulário de Registro de Ocorrência Geral de Emergência e Risco Iminente às Pessoas LGBTQIA+ (Formulário Rogéria) no âmbito do Poder Judiciário, e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico do CNJ, Brasília, DF, n. 228, 24 set. 2024; republicada, com anexo, no DJe/CNJ n. 254, 17 out. 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/deta->

lhar/5753. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 676, de 14 de abril de 2026. Altera os arts. 1º, VII, e 8º da Resolução CNJ nº 296/2019, e os arts. 4º, I, e 6º, I, da Resolução CNJ nº 582/2024. Diário da Justiça Eletrônico do CNJ, Brasília, DF, n. 85, 15 abr. 2026. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5753>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Portaria nº 288, de 16 de setembro de 2025. Atualiza o anexo da Resolução CNJ nº 582/2024 (Formulário Rogéria). Brasília, DF: CNJ, 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Relatório técnico do Encontro LGBTQIA+ Justiça. Brasília, DF: CNJ, 2025a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/10/relatorio-encontro-lgbtqia-justica.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Olhares Plurais: boletim analítico do CNJ: a institucionalização da pauta LGBTQIA+ no Poder Judiciário brasileiro. Brasília, DF: CNJ; PNUD, 2025b. Ed. 01. Programa Justiça Plural. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/08/250819-digital-olhares-plurais-boletim-analitico-justica-plural.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. II Encontro Direito LGBTQIA+ e Justiça: inscrições abertas. Brasília, DF: CNJ, 2026. Evento realizado em 27 e 28 de agosto de 2026, em São Paulo, em parceria com o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, a Escola Paulista da Magistratura e o programa Justiça Plural. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/inscricoes-para-o-ii-encontro-direito-lgbtqia-e-justica-ja-estao-abertas/>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Justiça em Números 2026: ano-base 2025. Brasília, DF: CNJ, 2026. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução nº 368, de 27 de outubro de 2023. Institui o Programa de Equidade de Raça, Gênero e Diversidade no âmbito da Justiça do Trabalho e dá outras providências. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo do CSJT, Brasília, DF, n. 3850, 16 nov. 2023. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/223823>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Edital de chamamento de projetos do Programa de Equidade de Raça, Gênero e Diversidade - exercício de 2025. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo do CSJT, Brasília, DF, n. 4160, p. 1-2, 10 fev. 2025. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/245479>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Edital nº 1/ASPRODEC, de 3 de fevereiro de 2026: edital de chamada aos Tribunais Regionais do Trabalho para apresentação de projetos com vistas ao desenvolvimento de ações de promoção da equidade de raça, gênero, etnia, orientação sexual, identidade de gênero, etária e de pessoas com deficiência, bem como das demais dimensões da diversidade nas relações sociais e de trabalho. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo do CSJT, Brasília, DF, n. 4407, p. 3-4, 4 fev. 2026. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/260065>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania; Ministério do Trabalho e Emprego. Plano Nacional de Trabalho Digno LGBTQIA+. Brasília, DF: MDHC; MTE, 2025. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2025/10/Plano-Nacional-de-Trabalho->

-Digno-LGBTQIA-22out2025.pdf. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão nº 26 e Mandado de Injunção nº 4.733. Julgamento em 13 de junho de 2019 (criminalização da homotransfobia). Brasília, DF: STF, 2019.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho; Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Ato Conjunto TST.CSJT.GP nº 85, de 11 de novembro de 2022. Institui grupo de trabalho com o objetivo de propor programa institucional voltado à promoção da equidade e ao enfrentamento das discriminações no âmbito da Justiça do Trabalho. Brasília, DF: TST/CSJT, 2022.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho; Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Ato Conjunto TST.CSJT.GP nº 70, de 5 de outubro de 2023. Institui grupos de trabalho para estudos e elaboração de protocolo para atuação com perspectiva antidiscriminatória e inclusiva no âmbito da Justiça do Trabalho. Brasília, DF: TST/CSJT, 2023.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho; Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Ato Conjunto TST.CSJT.GP nº 70, de 28 de outubro de 2025. Institui, no âmbito do TST e do CSJT, o Grupo de Trabalho “Justiça do Trabalho e Promoção dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+”, com a finalidade de acompanhar a implementação das deliberações da 4ª Conferência Nacional dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+, especialmente quanto ao trabalho digno e à geração de renda. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo do CSJT, Brasília, DF, n. 4340, p. 1-2, 29 out. 2025. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/257959>. Acesso em: 6 jul. 2026.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho; Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Protocolos para atuação e julgamento na Justiça do Trabalho: Protocolo para Atuação e Julgamento com Perspectiva Antidiscriminatória, Interseccional e Inclusiva; Protocolo para Atuação e Julgamento com Perspectiva da Infância e da Adolescência; Protocolo para Atuação e Julgamento com Perspectiva de Enfrentamento do Trabalho Escravo Contemporâneo. Brasília, DF: TST/CSJT, 2024. Disponível em: <https://www.csjt.jus.br/web/csjt/protocolos-da-justica-do-trabalho>. Acesso em: 6 jul. 2026.

CAVALCANTI, Filipe Matheus Silva; PATEO, Felipe Vella; SILVA FILHO, Alberto Luís Araújo. A inserção e as características das pessoas trans no assalariamento formal. Mercado de Trabalho: conjuntura e análise, Brasília, DF, n. 80, out. 2025. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/>. Acesso em: 6 jul. 2026.

CERQUEIRA, Daniel; BUENO, Samira (coord.). Atlas da violência 2025. Brasília, DF: Ipea; FBSP, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/17165>. Acesso em: 6 jul. 2026.

CERQUEIRA, Daniel; BUENO, Samira (coord.). Atlas da violência 2026. Brasília, DF: Ipea; FBSP, 2026. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/>. Acesso em: 6 jul. 2026.

LOTTA, Gabriela. A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas. In: LOTTA, Gabriela (org.). Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil. Brasília, DF: Enap, 2019. p. 11-38.

PETERS, B. Guy. The challenge of policy coordination. Policy Design and Practice, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 1-11, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.14379>

46. Acesso em: 6 jul. 2026.

SARAVIA, Enrique. Introdução à teoria da política pública. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (org.). Políticas públicas: coletânea. Brasília, DF: E\\NAP, 2006. v. 1, p. 21-42.