



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS**

HENRIQUE BEÇA GIBSON

**EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO: O
USO DO IGEST COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

**RECIFE
2025**

HENRIQUE BEÇA GIBSON

**EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO: O USO DO
IGEST COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Políticas Públicas. **Área de concentração:** Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. André Felipe Canuto Coelho.

RECIFE

2025

Ficha Catalográfica

Gibson, Henrique Beça.

Execução do planejamento estratégico da justiça do trabalho: o uso do IGEST como ferramenta de gestão de desempenho / Henrique Beça Gibson. - Recife, 2025.

78f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Pós-Graduação Profissional em Políticas Públicas, 2025.

Orientação: André Felipe Canuto Coelho.

Inclui referências.

1. IGEST; 2. Planejamento Estratégico; 3. Indicadores de Desempenho. I. Coelho, André Felipe Canuto. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

HENRIQUE BEÇA GIBSON

EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO: O USO DO
IGEST COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas. **Área de concentração:** Políticas Públicas.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. André Felipe Canuto Coelho (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Prof. Dr. Ricardo Borges Gama Neto (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Prof. Dr. Clóvis Alberto Vieira de Melo (Examinador Externo)
Universidade Federal de Campina Grande - UFPB

Com todo o meu amor, dedico este trabalho à minha esposa, Patrícia, e à minha filha, Clara, fontes inesgotáveis de apoio e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a minha família, em especial esposa e filha, por todo o suporte dado na trajetória deste mestrado. Foram muitos momentos de ausência em aulas e na elaboração desta dissertação. Muito obrigado pela compreensão e pelo suporte.

Agradeço também ao Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região pela iniciativa inovadora de capacitação através deste mestrado profissional e à toda a equipe da Escola Judicial da Sexta Região, responsável por tornar possível este sonho.

Sou grato à Universidade Federal de Pernambuco por todos os ensinamentos obtidos durante o mestrado. Destaco aqui o quadro docente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e meu orientador André Felipe Canuto Coelho.

Os(as) colegas de turma do mestrado foram essenciais nesta trajetória. Trabalhos, aulas e inúmeros desafios compartilhados. Agradeço demais a todos vocês.

Este caminho foi percorrido com a ajuda de muitas pessoas e a conquista não é só minha. Muito obrigado!

“O que não se pode medir, não se pode gerenciar.” Peter Drucker

RESUMO

A reforma administrativa promovida durante o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), para fortalecer a governança, fez a transição da gestão pública burocrática para a gerencial no Poder Executivo. No âmbito do Judiciário, a reforma só aconteceu em 2004, com a Emenda Constitucional nº 45, que promoveu mudanças nos procedimentos judiciais e na estrutura de poder, tendo destaque a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O CNJ centralizou a administração dos Tribunais e no ano de 2009 criou, em formato de Balanced Scorecard (BSC), o primeiro Planejamento Estratégico do Poder Judiciário (PEPJ). Os demais órgãos do Judiciário, dentro de suas competências e posições hierárquicas, seguiram a estratégia nacional e também criaram seus planejamentos estratégicos. O Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho (PEJT) foi elaborado pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) e é seguido por todos os Tribunais do Trabalho (TRTs) do Brasil. Esta dissertação avaliou o uso do Índice Nacional de Gestão do Desempenho da Justiça do Trabalho (IGEST) pelos TRTs, com o objetivo de verificar se a ferramenta é utilizada pelas corregedorias para monitorar e orientar a execução do PEJT. A primeira parte da pesquisa abordou a estrutura do PEJT 2021-2026 e explicou o papel das corregedorias na execução do planejamento. Em seguida, descreveu a estrutura e o funcionamento do IGEST, analisando mesoindicadores, indicadores e variáveis. Depois detalhou o PEJT e o IGEST, a proposta foi constatar se há alinhamento entre eles, através do estudo de seus indicadores. Mediante abordagem qualitativa, as atas de correição das corregedorias dos 24 TRTs em 2024 foram estudadas para identificar como o IGEST tem sido utilizado pelas corregedorias para a execução do PEJT. O trabalho observa se o IGEST realmente pode servir de ferramenta para apoio à execução do PEJT e, em seguida, se tem sido utilizado para monitoramento e para orientação da execução do PEJT. Ao final, são apresentadas recomendações para o aprimoramento do uso do IGEST pela Corregedoria Geral do CSJT em formato de sumário executivo.

Palavras-chave: IGEST; Planejamento Estratégico; Corregedorias; Indicadores de Desempenho; Governança Pública.

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Paralelo entre indicadores de resultados e indicadores de esforço.....	26
Quadro 2 - Mapa estratégico.....	31
Quadro 3 - Indicadores e metas.....	33
Quadro 4 - Índice de Processos Julgados.....	33
Quadro 5 - Índice de Processos Antigos Julgados.....	34
Quadro 6 - Taxa de congestionamento líquida, exceto execuções fiscais.....	34
Quadro 7 - Índice de conciliação.....	34
Quadro 8 - Regra de ouro nº 2 no PEJT.....	35
Quadro 9 - Metas 2024.....	55
Quadro 10 - Distribuição de itens obrigatórios.....	56

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Relação entre os indicadores.....	51
Tabela 2 - Tratamento do IGEST nas atas de correção.....	57
Tabela 3 - Os indicadores com resultados negativos.....	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	GOVERNANÇA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA JUSTIÇA DO TRABALHO.....	17
2.1	REFORMA E GOVERNANÇA.....	17
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO.....	19
2.2.1	Rede de Governança Colaborativa do PJ.....	20
2.2.2	Rede de Governança da Estratégia da JT.....	21
2.2.4	Balanced Scorecard (BSC).....	22
2.2.5	Indicadores.....	23
2.2.6	Indicadores no Modelo de Governança Estratégica da JT (MGE-JT).....	28
2.2.7	Plano Estratégico da Justiça do Trabalho (PEJT) 2021-2026.....	30
3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA ESTRATÉGIA.....	36
3.1	ESTRUTURA E PAPÉIS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	36
3.2	PAPEL DAS CORREGEDORIAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	37
4	IGEST.....	39
4.1	DEFINIÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA.....	39
4.2	COMPOSIÇÃO.....	40
4.3	APLICAÇÃO PRÁTICA PELAS CORREGEDORIAS.....	43
5	METODOLOGIA.....	44
6	RESULTADOS.....	48
6.1	RELAÇÃO ENTRE O IGEST E O PEJT.....	48
6.1.1	Índice de Processos Antigos Julgados (IPAJ) e Índice de Processos Julgados (IPJ).....	48
6.1.2	Taxa de Congestionamento Líquida (TCL).....	50
6.1.3	Índice de Conciliação (IC).....	51
6.1.4	Considerações Finais sobre o alinhamento do IGEST ao PEJT.....	51
7	ANÁLISE DAS ATAS DE CORREIÇÃO.....	54
7.1	ESTRUTURA E PADRÕES DAS ATAS.....	54
7.2	TRATAMENTO DO IGEST NAS ATAS DE CORREIÇÃO.....	57
7.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O USO DO IGEST PELAS CORREGEDORIAS.....	64

8	CONCLUSÃO.....	67
	REFERÊNCIAS.....	69

1 INTRODUÇÃO

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), desde 2004, publica anualmente a estatística do Judiciário, através do relatório Justiça em Números. Nele, são demonstradas “estrutura e litigiosidade, além dos indicadores e das análises essenciais para subsidiar a Gestão Judiciária brasileira” (Justiça, 2024, n. p.).

O relatório de 2024 (ano-base 2023) mostrou relevante incremento no número de novas ações judiciais protocoladas, totalizando 35 milhões, aumento de quase 9,5% em relação a 2022 (Justiça, 2024, n. p.). A crescente judicialização criou um acervo, em 2023, de quase 84 milhões de processos em 91 tribunais, com 18 mil juízes e 275 mil servidores. O presidente do CNJ, e do Supremo Tribunal Federal (STF), ministro Luís Roberto Barroso, ao apresentar o relatório, destacou: “Não existe nenhum Judiciário no mundo com o volume de litigiosidade que o Brasil tem” (Lobo, 2024, n. p.).

O volume de processos e a estrutura repercutem nos gastos ao erário público. A despesa do Judiciário em 2023 foi de R\$ 132,8 bilhões e representou 1,2% do PIB ou 2,38% dos gastos de municípios, estados e distrito federal e união. No mesmo ano, a arrecadação do Judiciário foi de R\$ 68,74 bilhões, aproximadamente metade das despesas (Borges, 2024, n. p.).

No mesmo ano de 2023, o CNJ realizou pesquisa com operadores do direito e população em geral, ouvindo mais de 11 mil pessoas, para percepção e avaliação do Poder Judiciário Brasileiro. Aos operadores de direito, foram formuladas perguntas sobre diferentes temas, como gargalos que dificultam a prestação jurisdicional adequada, formas de comunicação processual, avaliação das audiências de conciliação e outros aspectos voltados à prática jurídica e ao funcionamento interno da Justiça. O público geral respondeu a questões como qualidade dos serviços prestados por magistrados e servidores, meios de comunicação, custos envolvidos no processo e aspectos relacionados à experiência do usuário comum com o Judiciário (Moura, 2023, n. p.). O resultado da pesquisa mostrou alguns pontos que precisam ser melhorados, dentre os quais podem ser destacados a acessibilidade de informações referentes ao processo judicial e a morosidade dos processos judiciais (Moura, 2023, n. p.).

O contexto enfrentado pelo Judiciário, portanto, é de grande volume de processos, gastos elevados, estrutura complexa e insatisfação da população com o acesso e a celeridade dos serviços jurídicos. Mas, por outro lado, a atuação do CNJ, voltada para

documentação de toda a estatística dos tribunais e realização de consultas públicas, mostra um direcionamento institucional para gestão da situação. Desde sua criação em 2005, o Judiciário passou a ter uma gestão centralizada, abrindo-se espaço para maior integração dos tribunais.

Em 2008, o CNJ realizou o I Encontro Nacional do Judiciário com os presidentes de todos os tribunais do país para tratar de temas como “modernização do Judiciário, o aperfeiçoamento da gestão dos tribunais e a melhoria da prestação jurisdicional” (I ENCONTRO..., 2008, n. p.). Os temas tratados no encontro foram consolidados em documento denominado Carta do Judiciário, no qual os tribunais reunidos “comprometem-se com o planejamento e com a execução, de forma integrada, de um conjunto de ações voltado ao aperfeiçoamento da instituição e à efetividade da prestação jurisdicional” (Carta do Judiciário, 2011, p. 2).

Surge, então, um movimento, protagonizado pelo CNJ, de integração do Judiciário para um propósito comum. Através de metas e de controle de desempenho, os tribunais passam a agir em função de uma Estratégia Nacional do Poder Judiciário. Já foram realizados 18 encontros nacionais, sendo o último em 2024. No mesmo período, foram criadas 3 estratégias, sendo a primeira para o período 2009-2014, a segunda para os anos 2015-2020 e a atual para 2021-2026.

As Estratégias Nacionais são formalizadas através de resolução do CNJ e envolvem todos os tribunais do país. O cumprimento da estratégia é monitorado por indicadores e são estabelecidas metas para realização dos objetivos propostos. Todo o controle é realizado pela Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, instituída pela Portaria CNJ n. 138/2013, com representantes dos órgãos do Poder Judiciário.

O formato adotado para elaboração das estratégias é o Balanced Scorecard, sistema de metodologia de medição e gestão de desempenho que não se limita a apontar os resultados do passado, mas também orienta objetivos futuros. A organização passa a ser orientada em função de uma visão e voltada para uma missão. O sistema foi originalmente desenvolvido para empresas, mas organizações governamentais, como o Poder Judiciário e o Poder Executivo Federal, passaram a adotá-lo com algumas adaptações. Atualmente, o uso do BSC é amplamente difundido nos setores privado e público.

A Resolução CNJ nº 70/2009 instituiu o primeiro Planejamento Estratégico do Poder Judiciário (PEPJ), tendo a missão de realizar justiça e a visão de “ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social” (Art. 1º, II). Um de seus objetivos era “garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário” (Art. 1º, IV, d). Dessa forma, o Judiciário volta-se à construção de uma estratégia nacional e ao fortalecimento de sua identidade perante a sociedade como um sistema de justiça efetivo. Desde então, sucessivos PEPJs têm sido elaborados para orientar a atuação do Judiciário.

Neste contexto, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) é responsável por elaborar uma estratégia própria da Justiça do Trabalho (JT), alinhada aos objetivos e às metas da nacional. Surge, assim, a necessidade de aprimorar continuamente os mecanismos de gestão e governança no 1º grau de jurisdição.

Diante desse desafio, os Tribunais do Brasil voltaram-se acompanhamento do desempenho das varas do trabalho para cumprimento do Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho (PEJT). Neste contexto surge a política pública avaliada nesta dissertação, o Índice Nacional de Gestão do Desempenho da Justiça do Trabalho (IGEST), implementado pela Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho (CGJT).

O IGEST foi estruturado pela Coordenadoria de Estatística e Pesquisa do Tribunal Superior do Trabalho (TST) a partir de um projeto dos Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) da 3ª Região (MG) e da 15ª Região (Campinas/SP), denominado Mapeamento Global de Desempenho (MGD), cujo objetivo era criar uma ferramenta para monitorar o desempenho da atividade judiciária de 1º grau. O MGD utiliza dados do Sistema de Gerenciamento de Informações Administrativas e Judiciárias da Justiça do Trabalho (e-Gestão) para acompanhar o desempenho das varas do trabalho através de cinco mesoindicadores, calculados a partir de doze indicadores. O propósito do IGEST é contribuir com a execução do PEJT no âmbito do primeiro grau de jurisdição.

O IGEST foi desenvolvido para contribuir com o PEJT de várias formas. Além de ser um índice de desempenho, ele pode também orientar o desenvolvimento dos processos de trabalho e facilitar a comunicação do PEJT na organização. Embora seja amplamente divulgado na JT, não há muita informação sobre como ele tem sido utilizado. Além disso, o índice é pouco explorado academicamente, fator que que dificulta a análise independente sobre os impactos do IGEST na gestão judiciária, compromete o

embasamento para melhorias e torna mais difícil a capacitação de servidores e magistrados.

Portanto, o estudo da política pública IGEST apoia a definição de estratégias em todos os níveis de gestão da JT e contribui para a execução do PEJT. É nesse sentido que esta dissertação se justifica, contribuindo para o preenchimento de uma lacuna acadêmica, auxiliando na avaliação e no aprimoramento do IGEST e colaborando para a tomada de decisões baseada em evidências. Ao estudar o uso do IGEST pelas corregedorias de todos os TRTs do Brasil, este trabalho avalia e auxilia o desenvolvimento da política pública.

O objetivo principal deste trabalho é analisar como as corregedorias dos TRTs utilizam o IGEST para monitorar e orientar a execução do PEJT. O monitoramento será abordado na perspectiva de controle de resultados, enquanto a orientação na estruturação de processos de trabalho orientados a melhoria de desempenho.

O IGEST foi desenvolvido com o propósito de apoiar o PEJT, mas neste trabalho será feita uma análise de como ele tem sido utilizado pelas corregedorias dos TRTs. Para isso, inicialmente, este estudo se propõe a identificar a estruturação do PEJT 2021-2026 e explicar o papel das corregedorias na execução do planejamento. Depois dessa etapa exploratória, o próximo objetivo é descrever a estrutura e o funcionamento do IGEST, analisando mesoindicadores, indicadores e variáveis. Em seguida, numa perspectiva explicativa, a proposta é analisar o alinhamento entre o IGEST e o PEJT e avaliar como as corregedorias estão utilizando o IGEST. Percorrido esse caminho, será possível analisar se as corregedorias usam o IGEST para monitorar e orientar a execução do PEJT no 1º grau de jurisdição.

Uma das hipóteses consideradas é que os indicadores do IGEST estão alinhados aos do PEJT, tornando-o capaz de contribuir com a execução da estratégia trabalhista. Outra hipótese trabalhada é a de que o desempenho das varas do trabalho na execução do planejamento estratégico está sendo medido pelo IGEST. E, por fim, considera-se a hipótese de que o IGEST está sendo utilizado para orientação de rotinas de trabalho voltadas à melhoria da execução do PEJT.

O trabalho está estruturado em revisão de literatura, metodologia e resultados. A revisão de literatura, inicialmente, aborda a reforma do Judiciário e os PEPJs, além da criação do CNJ. Em seguida, a estruturação da rede de governança do Poder Judiciário,

os conceitos do sistema de gestão adotado, o BSC e o PEJT - 2021/2026. Em ato contínuo descreve o papel de cada ator do planejamento estratégico, com enfoque para as corregedorias. Ao final, a estrutura e o funcionamento do IGEST são descritos

Concluída a revisão de literatura, apresenta-se a metodologia, com detalhamento de abordagem, coleta de dados e critérios de estudo. Neste tópico serão apresentados os caminhos escolhidos para analisar o alinhamento do IGEST ao PEJT e para entender se as corregedorias estão utilizando o IGEST para a execução do PEJT.

Ao final, serão apresentados os resultados encontrados. No primeiro momento será observado se o IGEST realmente pode servir de ferramenta para apoio à execução do PEJT e, em seguida, se tem sido utilizado para monitoramento e para orientação da execução do PEJT. Além disso, serão indicadas possíveis recomendações para o aprimoramento do uso do IGEST pela Corregedoria Geral do CSJT em formato de sumário executivo.

2 GOVERNANÇA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.1 REFORMA E GOVERNANÇA

O governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), com o intuito de reduzir o déficit público e angariar recursos para investimentos, promoveu uma reforma administrativa no Estado brasileiro. O ministro Bresser-Pereira elaborou o Plano Diretor da Reforma do Estado, que tinha como objetivos fortalecer a governança, restringir a atuação do Estado às funções que lhe são próprias e transferir para estados e municípios as funções regionais e locais. A estratégia de implementação foi organizada em três dimensões: institucional-legal, cultural e da gestão pública (Batista, 1999).

Na década de 1990, o Judiciário vivia um contexto de ampliação do protagonismo político, impulsionado pela Constituição de 1988, e de aumento da demanda, o que resultou em uma crise institucional:

Esse quadro de crise também é entendido como decorrente de causas processuais como número excessivo de recursos previstos em lei, excesso de formalismo cartorial, abundância de leis e de causas estruturais como difícil acesso ao Judiciário por setores da população, número insuficiente de magistrados e servidores, baixo índice de informatização dos cartórios e varas judiciais. Além disso, a crise do Judiciário estaria relacionada com aspectos de gestão como falta de planejamento, deficiências no controle administrativo e falta de integração com outras instituições que integram o Sistema de Justiça (Nogueira, 2011; Vieira e Pinheiro, 2008; Renault, 2005) (Lima, 2016, p. 897).

A reforma administrativa tinha como estratégia promover a transição do modelo de gestão pública burocrática para a gerencial, com o intuito de fortalecer a governança. Como se observa, a falta de planejamento, de controle administrativo e de integração estava entre as causas da crise vivida pelo Judiciário. No entanto, as mudanças, inicialmente, ficaram restritas ao Poder Executivo.

A reforma do Judiciário ocorreu por meio da Emenda Constitucional nº 45, que tramitou no Congresso de 1990 a 2004, sendo promulgada neste último ano. A Emenda promoveu mudanças nos procedimentos judiciais e na estrutura de poder, destacando-se a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão de controle do Judiciário.

O CNJ foi instalado e inaugurado em 14 de junho de 2005, em solenidade realizada no Supremo Tribunal Federal (STF). Trata-se de um órgão do Judiciário com competências elencadas no art. 103-B da Constituição Federal. Suas principais

atribuições são o controle administrativo, financeiro e disciplinar do Poder Judiciário, com exceção do STF.

A criação do CNJ reorganizou toda a sua estrutura administrativa do Judiciário. O CNJ passou a centralizar competências que antes eram distribuídas pelos tribunais:

O CNJ constitui-se em órgão do poder Judiciário, composto predominantemente de magistrados, com poderes de *accountabilities* judiciais. Desse modo, o CNJ é um agente estatal de *accountability* judicial institucional interno. A atuação do CNJ promove principalmente um redesenho parcial das relações de poder administrativo, disciplinar, orçamentário e financeiro no seio do poder Judiciário, retirando poder principalmente das direções dos tribunais. As competências do CNJ promovem principalmente a *accountability* horizontal, pois o conselho exige informações e justificações dos magistrados, tribunais, servidores auxiliares, cartórios e notários, podendo sancioná-los. Por outro lado, por meio da concretização do princípio da publicidade no poder Judiciário, do recebimento de denúncias de ilícitos disciplinares de agentes judiciais, da existência de ouvidorias de justiça e da apresentação de relatórios, o CNJ possibilita o exercício de *accountabilities* sociais no poder Judiciário (ROBL FILHO, 2012, p. 244).

O CNJ, assim como fez o Poder Executivo na década de 1990, implementou mudanças na gestão. A Resolução CNJ nº 49/2007 (art. 1º) determinou que os tribunais “devem organizar, em sua estrutura, unidade administrativa competente para elaboração de estatística e plano de gestão estratégica do Tribunal”. Preparavam-se, assim, os tribunais para a criação do PEPJ.

Em 25 de agosto de 2008, o CNJ promoveu o 1º Encontro Nacional do Judiciário com o objetivo de unificar as diretrizes estratégicas de atuação, com base na cooperação mútua entre as instituições. Nesse encontro, os presidentes dos tribunais deliberaram pela elaboração de uma estratégia nacional, a fim de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais¹.

Em fevereiro de 2009, no 2º Encontro Nacional do Judiciário, foram estipuladas 10 metas nacionais para o nivelamento do Poder Judiciário. Ainda em 2009, o CNJ criou o 1º PEPJ, por meio da Resolução CNJ nº 70/2009, com vigência para o período 2010-2014. Posteriormente, o CNJ elaborou novos planos para os períodos 2015-2020 (Resolução nº 198/2014) e 2021-2026 (Resolução nº 325/2020).

O 1º PEPJ estabeleceu que cada tribunal deveria elaborar seu próprio planejamento, alinhado ao nacional, com uma abrangência mínima de 5 anos, até

¹ I ENCONTRO Nacional do Judiciário - Portal CNJ, [s.d.]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/encontros-nacionais/encontro-nacional-do-judiciario/>. Acesso em: 5 dez. 2024.

31/12/2009. O 2º PEPJ (2015-2020) permitiu que o Conselho da Justiça Federal (CJF) e o CSJT, denominados segmentos de justiça, criassem planejamentos estratégicos específicos para a Justiça Federal e para a JT, respectivamente. Essa possibilidade foi mantida no 3º PEPJ (2021-2026). Assim, as estratégias elaboradas pelo CJF e pelo CSJT para as Justiças Federal e do Trabalho devem servir ao PEPJ, adaptando-o às peculiaridades de cada ramo do Judiciário.

No ramo trabalhista, o CSJT criou o primeiro Plano Estratégico da Justiça do Trabalho (PEJT) por meio da Resolução nº 145/2014, com vigência para o período 2015-2020. Em 2021, alinhado ao novo PEPJ, o CSJT elaborou um novo PEJT para o período 2021-2026, através da Resolução CSJT nº 290/2021 e do Ato CSJT.GP.SG nº 34/2021.

Além disso, desde o 1º PEPJ (2010-2014), cada TRT tem a obrigação de criar sua própria estratégia, alinhada às diretrizes do CNJ e do CSJT. Como resultado, a estrutura organizacional da JT passou a ser orientada por planejamento estratégico, tendo o PEPJ como o eixo central de governança.

O PEJT, alinhado ao PEPJ, adotou a metodologia Balanced Scorecard (BSC), assim definida pela Resolução CSJT nº 387/2024:

Art. 2º Consideram-se, para os efeitos desta Resolução, os seguintes termos e definições:

I - Balanced Scorecard (BSC) - Indicadores Balanceados de Desempenho: metodologia de medição e gestão de desempenho que, a partir da missão e da visão institucionais, foca o desempenho organizacional por meio do estabelecimento de objetivos, metas, indicadores e iniciativas tangíveis, funcionando como sistema de comunicação, informação e aprendizagem;

A disseminação dessas ferramentas na gestão pública trouxe um novo cenário para a atuação do Judiciário. A criação de objetivos e metas, baseada em uma visão de futuro, promove transparência e controle de resultados no setor público. Além disso, o planejamento estratégico favorece o alinhamento entre os diversos atores organizacionais, facilitando a gestão de políticas e programas institucionais.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO

2.2.1 Rede de Governança Colaborativa do PJ

Seguindo a mesma linha da reforma administrativa do Executivo, o CNJ, para apoiar os planejamentos estratégicos, criou a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (RGCPJ), regulamentada pela Portaria CNJ nº 59/2019.

A RGCPJ é composta pelo Comitê Gestor Nacional (CGN), pelos Comitês Gestores dos Segmentos de Justiça (CGSJ) e pelos Subcomitês Gestores dos Segmentos de Justiça (SCGSJ), tendo como objetivos propor diretrizes para o PEPJ e acompanhar sua execução.

A estrutura dos órgãos tem este padrão:

Figura 1 - Estrutura dos órgãos do Comitê Gestor Nacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

A composição dos comitês busca garantir a representatividade dos tribunais envolvidos. O CGN, sob a coordenação de um representante do CNJ, é formado por membros dos seguintes tribunais e órgãos: CNJ, Superior Tribunal de Justiça (STJ), CJP, TST, CSJT, Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Superior Tribunal Militar (STM) e representantes eleitos coordenadores dos CGSJs.

O Comitê Gestor da Justiça do Trabalho (CGJT), por sua vez, é composto por membros dos órgãos eleitos coordenadores dos subcomitês, além de representantes do

TST e do CSJT. A coordenação será exercida pelo CSJT e por um tribunal regional eleito entre os coordenadores dos subcomitês.

2.2.2 Rede de Governança da Estratégia da JT

O CSJT (Ato CSJT.GP.SG.CGEST nº 155/2019), com o propósito de iniciar a elaboração do PEJT - 2021/2026, instituiu um grupo de trabalho para conduzir a elaboração do Modelo de Governança Estratégica da JT (MGE-JT). Esse trabalho resultou na Resolução CSJT nº 259/2020, posteriormente revogada pela Resolução CSJT nº 387/2024, por meio da qual o MGE-JT foi atualizado.

O MGE-JT organiza todo o roteiro do PEJT, tendo aplicação para primeiro e segundo graus, além do planejamento próprio do CSJT. A norma é dividida em quatro partes: disposições gerais, rede de governança da estratégia, estratégia e guia de planejamento e revisão da estratégia da JT e do CSJT (Guia-MGE).

Nas disposições gerais, são definidos diversos conceitos relevantes para a gestão estratégica, como estratégia, planejamento estratégico, BSC, plano estratégico, mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores e metas. Além disso, são apresentadas as diretrizes do MGE-JT, destacando-se a “promoção da governança como mecanismo de liderança, estratégia e controle” (Art. 3º, I), o “incentivo à gestão por resultados” (Art. 3º, III) e o “fomento à inovação para o alcance dos objetivos estratégicos” (Art. 3º, IV).

A segunda parte da norma organiza a Rede de Governança da Estratégia da Justiça do Trabalho (RGE-JT), seguindo o mesmo padrão da rede de governança orientadora da estratégia nacional. A RGE-JT é composta pelo Comitê Nacional de Governança e Estratégia (CNGE) e pelos Subcomitês Nacionais de Governança e Estratégia (SNGE). O CNGE, com representação dos TRTs, é coordenado pelo(a) Ministro(a) Presidente do CSJT e, dentre outras competências, deve “atuar como gestor nacional do sistema de gestão estratégica definido para a Justiça do Trabalho” (art. 8º, IX) e “elaborar proposta do PE-JT e de suas revisões, bem como das iniciativas voltadas ao cumprimento do Plano” (art. 8º, IV). Abaixo de CNGE devem atuar três SNGE, sendo um para cada porte de TRT: pequeno, médio e grande. No CSJT e em cada TRT, a atribuição é dos Comitês de Governança e Estratégia (CGE).

Em seguida, o MGE-JT organiza todo o caminho do Planejamento Estratégico: formulação e a aprovação do plano, desdobramento da estratégia, execução das

iniciativas, monitoramento dos resultados e revisão. Assim, estabelece os conceitos e organiza o planejamento desde a estruturação dos órgãos até a revisão da estratégia.

2.2.4 Balanced Scorecard (BSC)

O BSC é um sistema de informações criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton a partir da necessidade de ampliar os sistemas então vigentes, que focavam apenas em medidas financeiras tradicionais. Os autores entenderam que “a inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informação e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados” (KAPLAN; NORTON, 1997). Como os indicadores financeiros eram insuficientes para projetar o futuro, foram agregados novos indicadores ligados a clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. Dessa forma, o BSC proporciona um equilíbrio entre o acompanhamento dos resultados projetados no passado e as expectativas para o futuro.

O sistema desenvolvido possui uma estrutura lógica organizada em mapa estratégico, potencializando a comunicação. A gestão da organização passa a ser baseada no gerenciamento de metas, controladas por indicadores. No topo, encontram-se as estratégias da empresa, voltadas para produtividade (presente) e crescimento (futuro), orientando todo o sistema. Logo abaixo, está a perspectiva financeira, com seus objetivos de crescimento. Em seguida, vem a perspectiva do cliente, que inclui indicadores para medir aspectos como satisfação e confiança. Abaixo, está a perspectiva de processos internos, relacionada à parte operacional e negocial. Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento mede o desenvolvimento dos ativos intelectuais (KAPLAN e NORTON, 1997).

É importante destacar que as quatro perspectivas são interligadas, atendendo às duas estratégias principais e que o nível superior só pode ser alcançado pelo bom desempenho dos níveis inferiores.

Essa estrutura permite que a estratégia seja disseminada por todos os setores da organização, possibilitando que cada colaborador compreenda “exatamente as consequências de suas decisões e possa criar um sistema de gestão estratégica para testar as hipóteses sobre a estratégia” (Silva, 2003). O gestor deve acompanhar o desempenho das metas e, por meio dos indicadores, identificar as tarefas que estão

impedindo o cumprimento dos objetivos estratégicos, atuando com ações corretivas, sempre em uma perspectiva de causa e efeito. Sabendo o que precisa ser feito, ele deve alocar os recursos necessários.

A busca constante por soluções gera um processo de feedback, que proporciona a atualização contínua do sistema. Isso resulta em uma integração entre a estratégia e os processos de trabalho (KAPLAN; NORTON, 1997). O BSC, conforme inicialmente concebido, não se limita a apontar os resultados do passado para orientar objetivos futuros. Em vez disso, ele se integra diretamente aos processos de trabalho das organizações, desde os estratégicos até os operacionais.

2.2.5 Indicadores

As quatro perspectivas do BSC são organizadas com base em indicadores. Algumas premissas relacionadas a dados e informações, além do contexto de uso, facilitam a construção da definição de indicador.

Dado é uma variável que pode assumir formas distintas, como número, texto ou mídia, mas que ainda não foi trabalhada ou estruturada. É uma “sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis” (SETZER, 2015, n. p.). Informação, por sua vez, é o dado interpretado de acordo com um interesse específico. Trata-se de “uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada por meio de uma teoria lógica ou matemática), que está na mente de alguém, representando algo significativo para essa pessoa” (SETZER, 2015, n. p.). Por exemplo, a medida de temperatura 40°C é um dado, mas, para alguém que se prepara para sair de casa, essa mesma medida torna-se uma informação relevante.

Os indicadores existem em um contexto de avaliação ou controle de desempenho. De forma simples e direta, desempenho pode ser entendido como “os esforços empreendidos na direção de resultados a serem alcançados” (BAHIA, 2021, p. 8). Essa definição permite duas interpretações: o desempenho pode ser visto como a soma de esforço e resultado ou como o esforço direcionado que leva à obtenção de um resultado (BAHIA, 2021). De toda forma, independentemente da abordagem, o conceito de desempenho sempre envolve esforço, resultado e propósito.

Com essas informações, torna-se mais simples definir indicador. No Sistema de Medição de Desempenho (SMD) das organizações, os indicadores, em uma análise

elementar, são métricas utilizadas para acompanhar os esforços e os resultados direcionados a um propósito.

A seguinte definição de indicador explica bem essa ferramenta:

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado (Ferreira; Cassiolato; Gonzalez, 2009, p. 24).

A primeira finalidade do indicador, portanto, é medir. Acontece que, ao mensurar esforços e resultados em relação a um propósito, os indicadores também possibilitam uma análise crítica sobre os processos e seus resultados, sendo instrumentos indispensáveis para a gestão baseada em evidências.

Outras finalidades se apresentam: medir os resultados e controlar o desempenho; fundamentar a análise crítica dos resultados e do processo; melhorar os processos organizacionais; planejar e controlar o desempenho; e comparar resultados de organizações distintas (BAHIA, 2021).

Os exemplos de uso na gestão são os mais diversos:

Indicadores permitem o conhecimento sobre a situação que se deseja modificar, estabelecer as prioridades, escolher os beneficiados, identificar os objetivos e traduzi-los em metas e, assim, acompanhar com mais efetividade o andamento dos trabalhos, avaliar os processos, adotar os redirecionamentos necessários e verificar os resultados e os impactos obtidos. Dessa forma, aumentam as chances de serem tomadas decisões corretas e de se potencializar o uso dos recursos (BAHIA, 2021, p. 9).

Todavia, o uso do indicador depende da atuação do gestor. “Indicadores não existem apenas para mostrar se as metas estão sendo atingidas” (Bahia, 2021, p. 12), pois também podem servir como ferramentas para apoiar a tomada de decisões. A forma como um indicador é concebido pode elevar o BSC a uma ferramenta de gestão, contribuindo para o controle da organização, da comunicação de objetivos, da motivação dos colaboradores e do direcionamento de melhorias na organização.

Para tanto, a concepção do indicador deve garantir a existência de alguns atributos e utilizar a modalidade correta para aquilo que se deseja medir. Os atributos corretos asseguram confiabilidade e alinhamento aos objetivos organizacionais. Os indicadores, dentre outras características, precisam ser representativos, estáveis, simples e

acessíveis. Por outro lado, a modalidade de indicador utilizada deve atender ao propósito da medição. No contexto de uma organização, há interesse em controlar diferentes tipos de ações, como desempenho de empregados, faturamento e satisfação de usuários. Assim, diversos tipos de indicadores devem ser utilizados.

Uchoa (2013) apresenta algumas classificações para os indicadores, dentre as quais se destacam a classificação por nível hierárquico e a classificação por esforço e resultado. A análise dos indicadores por nível hierárquico divide a organização em três níveis: operacional, gerencial e estratégico.

O nível operacional está diretamente relacionado à execução das atividades e dos processos. Em relação a isso, não se busca apurar os resultados da organização, mas sim medir o desempenho das operações diárias, como a produção dos empregados e a entrada de insumos. As informações nesse nível são detalhadas e específicas, auxiliando o gestor no controle de setores específicos.

O nível estratégico é o mais elevado, em que são definidos os objetivos e traçados os resultados esperados da organização. Nesse nível, projeta-se o futuro e mede-se o caminho percorrido. O gestor estratégico controla o desempenho global da instituição, acompanhando questões como crescimento, sustentabilidade e eficiência geral.

O nível gerencial situa-se entre o estratégico e o operacional. Ele é responsável pela coordenação dos setores da organização. O gestor gerencial não acompanha uma tarefa específica de um setor, mas sim o resultado de cada um dos setores sob sua supervisão. Os indicadores gerenciais funcionam como um elo entre a execução e a estratégia organizacional.

Já na perspectiva de esforço e resultado, os indicadores de esforço são utilizados para medir processos internos, enquanto os indicadores de resultado avaliam o atingimento dos objetivos institucionais. Em um sistema bem estruturado, se as tarefas medidas pelos indicadores de esforço forem cumpridas corretamente, os objetivos mensurados pelos indicadores de resultado serão alcançados, seguindo a lógica objetivo > indicador de resultado > indicador de esforço.

Na perspectiva do BSC, os indicadores de esforço estão mais ligados à perspectiva dos processos internos, enquanto os indicadores de resultado estão relacionados às perspectivas superiores, que envolvem impactos para a sociedade e os resultados institucionais.

Cada um deles possui características próprias (Quadro 1):

Quadro 1 - **Paralelo entre indicadores de resultados e indicadores de esforço**

Indicadores de resultado	Indicadores de esforço
Permite a mensuração do efeito após um certo tempo	Permite a verificar a causa antes de o efeito acontecer
Possibilitar a verificação se os objetivos estão sendo atingidos	Possibilita verificar se os planos relacionados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos
Adequado para a medição final do alcance dos objetivos	Adequado para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas

Fonte: Bahia (2021).

Esses conceitos permitem algumas conclusões: o indicador de resultado de um objetivo pode ser o indicador de esforço de um objetivo maior; um BSC que contenha apenas indicadores de esforço não foca em resultado e, por isso, não tem objetividade; um BSC composto apenas por indicadores de resultado não tem estratégia; um BSC deve ser formado por indicadores de resultado e de esforço; cada indicador de resultado deve ter um ou mais indicadores de esforço; um BSC balanceado é o resultado da combinação entre indicadores de esforço e de resultado.

Finalmente, para o bom desempenho do BSC, é preciso escolher a forma correta de cálculo. A medição de redução ou ampliação é quantitativa, contabiliza aumento ou decréscimo, mas deve considerar também o que ficou pendente. Por isso, o mais indicado é utilizar uma taxa.

Mensurar qualidade já é algo mais complexo, pois não se limita a critérios objetivos. As sugestões para esse caso envolvem diferentes tipos de indicadores, como pesquisa de satisfação, percentual de falhas ou retrabalho e prazo de atendimento.

Fomento e ampliação possuem características semelhantes, mas o que os distingue é que o fomento está mais associado ao incentivo ou à promoção de algo novo ou em desenvolvimento. Nesse caso, apenas o incremento do que está sendo medido importa, sendo mais adequado o uso de um indicador do tipo aumento percentual.

Outro objetivo é o cumprimento de um conjunto de metas, projetos ou ações. Trata-se de uma abordagem mais sistemática, pois não se refere a um único objetivo isolado.

Para essa finalidade, o indicador mais adequado é a medida percentual das metas alcançadas.

A melhoria de processos demanda a identificação de variáveis críticas para acompanhamento. Quando há mais de um processo envolvido, os indicadores individuais podem ser reunidos em um único indicador consolidado. A natureza das variáveis definirá a modalidade de indicador a ser utilizada, podendo ser prazo médio, taxa ou percentual, por exemplo.

Outra modalidade de objetivo é a comunicação. As variáveis escolhidas para medir a comunicação podem ser acompanhadas por meio de taxas que considerem tanto o presente quanto o passado, pois o objetivo é mensurar a redução ou ampliação ao longo do tempo.

Uma abordagem semelhante pode ser aplicada a objetivos associados a esforço. A separação em três categorias facilita a análise: execução, insumo e eficiência. A execução mais comumente avaliada é a de projetos ou ações. Nesse caso, o tipo de indicador mais apropriado é o percentual de conclusão. Se houver mais de um projeto ou ação, o percentual também pode ser utilizado para a apuração do desempenho global. Insumo é “todo tipo de elemento que entra no processo de produção de mercadorias e/ou serviços, como matérias-primas, equipamentos, capital, trabalho humano etc.”². Assim, a medição pode ser feita com base na quantidade recebida ou no percentual utilizado em um determinado processo ou ação. Os indicadores mais recomendados para esse caso são taxa, quantidade ou percentual. Por fim, a eficiência representa a relação entre recursos e resultados. Não basta analisar apenas o produto final, pois o processo também é relevante. Os indicadores de eficiência geralmente fazem referência aos custos, podendo ser expressos de forma absoluta ou relativa.

Dessa forma, a organização pode potencializar o uso do BSC caso os indicadores sejam bem estruturados. Para isso, é fundamental que eles possuam atributos adequados, sejam selecionados conforme a modalidade mais apropriada e tenham o método correto de cálculo. Com isso, caberá ao gestor utilizar corretamente o sistema estruturado e transformar o BSC em uma verdadeira ferramenta de gestão estratégica.

² INSUMO. In: DICIONÁRIO MICHAELIS. Michaelis On-line. 2024. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/insumo/>. Acesso em: 5 jan. 2025

2.2.6 Indicadores no Modelo de Governança Estratégica da JT (MGE-JT)

O Anexo I do MGE-JT é um guia de planejamento e revisão da estratégia da JT e do CSJT (Guia-MGE). Enquanto o MGE-JT organiza a rede de governança e as etapas do planejamento estratégico, o Guia-MGE estrutura os aspectos práticos da implementação, incluindo conceitos e glossários, metodologias, instrumentos de gestão e critérios de monitoramento da estratégia. Um dos principais temas abordados são os indicadores, que abrangem definição, diretrizes para formulação, requisitos de validade e confiabilidade, além de um glossário.

Os indicadores foram definidos, neste trabalho, resumidamente, como métricas utilizadas para acompanhar os esforços e resultados direcionados a um propósito. O Guia-MGE seguiu a mesma linha, definindo indicadores como “informações que permitem descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendem às necessidades dos tomadores de decisões” (Brasil, 2012, p. 17). Dessa forma, o guia estabelece que os indicadores devem quantificar, mas também reforça que precisam atender às necessidades dos tomadores de decisões, vinculando-os aos processos de trabalho da JT.

Inicialmente, o Guia-MGE define os itens que devem constar no glossário de cada indicador:

- a. nome do indicador;
- b. texto da meta;
- c. alinhamento estratégico ao respectivo plano e aos planos das instâncias superiores;
- d. periodicidade de mensuração parcial e final;
- e. responsáveis pela mensuração e pelo alcance da meta;
- f. unidade de medida do indicador;
- g. fórmula e regra de cálculo;
- h. definição das variáveis;
- i. regra de negócio detalhada por variável;
- j. fonte de dados (BRASIL, 2021, p. 89).

O número de itens do glossário evidencia o nível de detalhamento que cada indicador deve apresentar. Desde a fórmula utilizada até o alinhamento com o plano estratégico, todas as informações contidas no glossário demonstram sua conexão com um sistema mais amplo, seguindo os conceitos da metodologia BSC.

Ainda assim, como já demonstrado, a confiabilidade e o alinhamento dos indicadores aos seus propósitos só serão garantidos se forem estruturados com os atributos corretos. Neste trabalho, foram elencados os seguintes atributos: representatividade, estabilidade, simplicidade, acessibilidade e tempestividade. O Guia-MGE, por sua vez, especificou e descreveu quais atributos devem estar presentes nos indicadores do PEJT:

- i. válidos: refletirem o que está sendo medido;
- ii. estáveis: possibilitarem a avaliação e a comparação do desempenho ao longo do tempo, sem que o conceito das variáveis do indicador, a forma de cálculo e os procedimentos de coleta de dados para apuração variem no tempo;
- iii. apropriados: medirem os resultados atribuíveis aos objetivos, às metas e às ações que se pretende monitorar, de modo a garantir a utilidade para o monitoramento da estratégia e a tomada de decisões;
- iv. confiáveis: possuir fonte de dados confiável e inequívoca quanto ao que está sendo medido ou calculado, de modo a garantir resultados idênticos para cálculos processados por partes interessadas diversas;
- v. seletivos: estabelecerem-se em número equilibrado, sem excessos, com foco nos aspectos essenciais do que se precisa medir para a consecução da estratégia;
- vi. claros: possuir definição de fácil entendimento, sem apresentar dificuldades de cálculo ou de uso;
- vii. econômicos: terem custo razoável de coleta e atualização das informações necessárias ao cálculo, quando comparados com a utilidade gerencial da informação que fornecem;
- viii. acessíveis: terem dados de fácil obtenção, registro e manutenção;
- ix. tempestivos: terem resultados disponíveis sempre que necessário, com vistas a auxiliar a tomada de decisão [...] (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA DO BRASIL, 2020, p. 4).

A exigência de atributos do Guia-MGE mostra seu alinhamento com a reforma do Poder Judiciário. A correta execução do PEJT é tão importante quanto a sua elaboração. Por isso, a estratégia desenhada pela RGE-JT precisa ser operacionalizada através do BSC, que depende de bons indicadores, os quais são a base do PEJT.

Ao demandar os nove atributos acima listados para a criação de indicadores, o Guia-MGE induz à criação de um BSC com caráter gerencial, capaz de se integrar aos processos de trabalho da organização. Os indicadores não ficam limitados a apontar o resultado de metas.

Dentre os atributos, merece destaque o item “apropriado”. O Guia-MGE determina que os indicadores devem medir os resultados “de modo a garantir a utilidade para o

monitoramento da estratégia e a tomada de decisões” (Guia-MGE, 2024, p. 4) . Trata-se da visão de Kaplan e Norton (1997) sobre o correto uso do BSC, sendo instrumento de projeção do futuro da instituição através da orientação de seus processos de trabalho.

Ademais, o atributo “apropriado” ainda demanda que os indicadores sejam utilizados na modalidade correta e com o método adequado de cálculo. O Guia-MGE, ao descrever o atributo, diz que os indicadores devem medir “os resultados atribuíveis aos objetivos, às metas e às ações que se pretende monitorar”. Para tal missão, os indicadores devem ser criados na modalidade adequada, atendendo à sua posição na cadeia hierárquica (estratégico, gerencial ou operacional) e ao tipo de atividade que mede (resultado ou esforço). Além disso, devem calcular adequadamente o objeto de medição, alternando entre taxas, percentual de cumprimento ou prazo médio, por exemplo.

O tratamento dado aos indicadores no Guia-MGE faz com que, dentre outros atributos, eles sejam confiáveis, acessíveis e apropriados ao PEJT. Eles podem servir de orientação para toda a atividade da JT, desde a elaboração da estratégia até o nível operacional de execução. O sistema BSC formado por eles permite que a estratégia seja enviada para todos os setores da organização e explica o que se espera de cada colaborador.

2.2.7 Plano Estratégico da Justiça do Trabalho (PEJT) 2021-2026

O PEJT - 2021/2026 foi consolidado pela Resolução CSJT N° 290/2021 e pelo Ato CSJT.GP.SG nº 34/2021, que foi referendado pela Resolução e nela incorporado. A metodologia do planejamento foi apresentada nestes termos:

A referência teórica aplicada para elaboração desse plano é a metodologia de gestão estratégica criada pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, que desenvolveram o chamado Balanced Scorecard. Tal metodologia preconiza a distribuição de objetivos em perspectivas, assim definidas: Cliente/Sociedade (Resultados para o usuário dos serviços de justiça), Processos Internos (Resultados da atividade finalística) e Aprendizado e Crescimento (Condições de gestão), que são apresentadas em forma de um “Mapa Estratégico” (Portal TRT 8, 2021, *n. p.*).

Nota-se a adequação das perspectivas do BSC à realidade de uma organização estatal. Originalmente, Kaplan e Norton (1997) criaram as perspectivas financeira,

clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. No PEJT, seguindo a linha do PEPJ, a perspectiva financeira foi excluída.

A norma, alinhada à diretriz do CNJ de unificação das estratégias institucionais, que resultou no primeiro PEPJ, estabeleceu que a execução, o monitoramento e as revisões do PEJT devem seguir os parâmetros do MGE-JT (art. 6º) e que os TRTs, ao desdobrarem o PEJT, devem observar os objetivos estratégicos nele já definidos (art. 5º). Dessa forma, são estabelecidos os papéis de cada tribunal e as diretrizes para ação.

Além disso, determinou-se que os objetivos estratégicos devem ser desdobrados em indicadores, metas e iniciativas (art. 2º) e que a presidência do CSJT deverá elaborar um glossário detalhando os indicadores e metas (art. 1º, §2º).

O glossário foi elaborado pelo Ato CSJT.GP.SG.AGGEST nº 53/2021 e é composto por duas partes: lista de valores institucionais e cesta de indicadores estratégicos (CIE). Os indicadores foram organizados conforme os objetivos de cada uma das três perspectivas do mapa estratégico (sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento). Cada indicador foi documentado conforme os padrões do Guia-MGE, contendo: nome do indicador, texto da meta, alinhamento estratégico ao respectivo plano e aos planos das instâncias superiores, periodicidade de mensuração parcial e final, responsáveis pela mensuração e pelo alcance da meta, unidade de medida do indicador, fórmula e regra de cálculo, definição das variáveis, regra de negócio detalhada por variável e fonte de dados.

O mapa estratégico apresenta missão, visão e valores do PEJT (vide Quadro 2). Além disso, lista as perspectivas e objetivos, com o seguinte conteúdo:

Quadro 2 - Mapa estratégico

Perspectiva	Objetivos
Sociedade	Fortalecer a comunicação e as parcerias institucionais
	Promover o trabalho decente e a sustentabilidade
Processos Internos	Garantir a duração razoável do processo
	Promover a integridade e a transparência em relação aos atos de gestão praticados
	Assegurar o tratamento adequado dos conflitos trabalhistas
	Garantir a efetividade do tratamento das demandas repetitivas
	Fortalecer a Governança e a Gestão Estratégica
Aprendizado e	Aperfeiçoar a gestão orçamentária e financeira

Crescimento	Incrementar modelo de gestão de pessoas em âmbito nacional
	Aprimorar a Governança de TIC e a proteção de dados

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a metodologia apresentada pelo PEJT, a perspectiva sociedade é voltada para os resultados percebidos pelos usuários dos serviços de justiça, a perspectiva de processos internos está relacionada aos resultados da atividade finalística, e a perspectiva de aprendizado e crescimento refere-se às condições de gestão. Dessa forma, a atividade judiciária de primeiro grau, objeto deste trabalho, enquadra-se na perspectiva de processos internos.

Como indicado no quadro 2, foram estabelecidos cinco objetivos para os processos internos, dos quais apenas dois estão diretamente ligados à atividade jurídica de primeiro grau: garantir a duração razoável do processo e assegurar o tratamento adequado dos conflitos trabalhistas. Esses dois objetivos foram documentados assim:

Garantir a duração razoável do processo: Materializar a razoável duração do processo em todas as suas fases, garantindo-se a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação processual, reduzindo-se o congestionamento de processos e elevando-se a eficiência na realização dos serviços judiciais e extrajudiciais.

Alinhamento aos macrodesafios do Poder Judiciário: Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional.

Assegurar o tratamento adequado dos conflitos trabalhistas Proporcionar o desenvolvimento da cultura da paz, estimulando a aplicação de meios consensuais de solução de conflito, como a mediação e a conciliação, com vistas a consolidar a Política de Tratamento Adequada de Conflito de Interesses, prevista na Resolução CNJ n.º 125/2010 e na Resolução CSJT n.º 174/2016.

Alinhamento aos macrodesafios do Poder Judiciário: Prevenção de Litígio e Adoção de Soluções Consensuais Para os Conflitos (Fonte: XXX).

A definição e o alinhamento de cada um dos objetivos aos macrodesafios do PEPJ deixam claro o que se busca alcançar. Garantir a duração razoável do processo significa entregar uma "prestação jurisdicional efetiva e ágil", com redução do "congestionamento de processos". Esse alinhamento evidencia que o CSJT estabelece a forma de atuação da JT dentro do macrodesafio do PEPJ relacionado à agilidade e à produtividade na prestação jurisdicional.

Por outro lado, o objetivo nacional trabalhista de assegurar o tratamento adequado dos conflitos trabalhistas deve ser compreendido como a "aplicação de meios

consensuais de solução de conflito", seguindo a orientação do macrodesafio do PEPJ voltado para a prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos.

A estruturação desses dois objetivos demonstra o perfeito alinhamento com o PEPJ, cumprindo o CSJT sua missão de adaptá-lo à realidade trabalhista. Esse exemplo ilustra o funcionamento da RGCPJ e da RGE-JT: o CSJT se submete às orientações gerais do Poder Judiciário e, ao mesmo tempo, organiza nacionalmente a estratégia da JT.

Seguindo a estruturação do PEJT, a CIE do glossário de indicadores e metas, na versão atualizada para 2024 a 2026, estabelece quais indicadores serão utilizados para medir o cumprimento dos dois objetivos aqui analisados:

Quadro 3 - Indicadores e metas

Objetivo estratégico	Indicador
Garantir a duração razoável do processo	Índice de processos julgados - IPJ
	Índice de processos antigos julgados - IPAJ
	Taxa de congestionamento líquida, exceto execuções fiscais - TCLNFISC
Assegurar o tratamento adequado dos conflitos trabalhistas	Índice de conciliação - IC

Fonte: elaborado pelo autor.

Os indicadores foram estruturados no glossário da CIE desta forma:

Quadro 4 - Índice de Processos Julgados

Índice de processos julgados – IPJ	
Meta	Julgar mais processos que os distribuídos
Cláusula de barreira	Taxa de Congestionamento Líquida na Fase de Conhecimento do Justiça em Números, em 2024, menor que 40%.
Fórmula	$(\text{Processos julgados} / \text{Processos distribuídos}) \times 100$

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 5 - Índice de Processos Antigos Julgados

Índice de processos antigos julgados - IPAJ

Meta	Julgar processos mais antigos: identificar e julgar, até 31/12/2024, pelo menos, 93% dos processos distribuídos até 31/12/2022, nos 1º e 2º graus e 98% dos processos pendentes de julgamento há 4 anos (2020) ou mais.
Fórmula	Percentual de Processos Antigos(2022) Julgados
	Percentual de Processos Antigos(2020) Julgados

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 6 - Taxa de congestionamento líquida, exceto execuções fiscais

Taxa de congestionamento líquida, exceto execuções fiscais - TCLNFISC	
Meta	Reduzir a Taxa de Congestionamento Reduzir em 0,5 ponto percentual a taxa de congestionamento líquida, exceto execuções fiscais, em relação a 2023.
Cláusula de barreira	• Taxa de Congestionamento Líquida de Processo de Conhecimento (TCLC) em 2023 $\leq$ 40% • Taxa de Congestionamento Líquida de Execução Não Fiscal (TCLEXNFISC) em 2023 $\leq$ 65% Obs.: são necessárias as duas condições em conjunto.
Fórmula	$\frac{\text{(Processos pendentes de baixa)}}{\text{(Processos pendentes de baixa + Processos baixados)}} \times 100$

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 7 - Índice de conciliação

Índice de conciliação - IC	
Meta	Estimular a conciliação: aumentar o índice de conciliação em 0,5 ponto percentual em relação à média do biênio 2021/2022 ou alcançar, no mínimo, 38% de conciliação.
Fórmula	$\frac{\text{(Processos solucionados por conciliação)}}{\text{(Processos solucionados)}} \times 100$

Fonte: elaborado pelo autor.

O Ato termina com uma lista de dez iniciativas denominadas “Regras de Ouro”.

Dentre elas, merece destaque:

Quadro 8 - Regra de ouro nº 2 no PEJT

2	Os Tribunais Regionais devem observar em seus planos os objetivos definidos para a estratégia da Justiça do Trabalho, evitando estabelecer objetivos adicionais;
---	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Essa orientação, denominada "regra de ouro" no PEJT, preserva o caráter unitário do plano. Se cada TRT criar objetivos próprios, haverá concorrência entre o planejamento nacional e o local, mas, no contexto definido pelo PEPJ, os planos locais devem estar alinhados aos nacionais.

Cabe, então, aos TRTs, na atividade jurídica de 1º grau, criar mecanismos de execução da estratégia já definida, buscando alcançar o melhor desempenho possível nos indicadores IPAJ, IPJ, TCL e IC.

3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA ESTRATÉGIA

3.1 ESTRUTURA E PAPÉIS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O PEPJ contempla tanto a atividade jurisdicional quanto todas as atividades administrativas do Judiciário. Assim, contém objetivos, metas e indicadores, dentro do formato BSC, para temas como orçamento, quadro de pessoal, infraestrutura e tecnologia, por exemplo. Como o escopo deste trabalho é a atividade jurídica, a análise será limitada a esses aspectos.

A classificação dos indicadores por níveis hierárquicos no mapa estratégico facilita a compreensão do papel de cada integrante da organização.

O nível mais elevado é o estratégico. Nele, são definidos os objetivos e traçados os resultados esperados da organização, projetando-se, assim, o futuro. O gestor nesse nível trabalha com o desempenho global da instituição, gerindo crescimento, sustentabilidade e eficiência geral. No Judiciário, esse papel é exercido pelo CNJ, o qual, por meio de resoluções, cria novos ciclos de estratégias nacionais (Art. 103-B, § 4º, da Constituição Federal).

O nível hierárquico seguinte é o gerencial, responsável por coordenar os setores da organização (Art. 3º da Resolução CNJ nº 325/2020). Nesse nível, o objetivo não é a execução de iniciativas, mas a implementação e o monitoramento dos resultados de cada setor subordinado. Na estrutura da JT, o papel gerencial do PEPJ é exercido pelo CSJT e pelos TRTs.

Essa hierarquia fica evidenciada na estrutura dos órgãos colegiados de Governança e Estratégia criados pelo MGE-JT. O Comitê Nacional, vinculado ao CSJT, tem a atribuição de “elaborar proposta do PE-JT e de suas revisões, bem como das iniciativas voltadas ao cumprimento do Plano” (art. 8º, IV, da Resolução CSJT nº 387/2024). Essa proposta é submetida à aprovação do CSJT (art. 22 da Resolução CSJT nº 387/2024). Já os Comitês dos TRTs devem elaborar as propostas de estratégias locais e submetê-las à aprovação dos respectivos tribunais (art. 22 da Resolução CSJT nº 387/2024). A estratégia local deve ser elaborada para servir à estratégia nacional, que, por sua vez, deve estar alinhada ao PEPJ.

O último nível é o da execução direta das atividades e dos processos necessários para o funcionamento da organização, denominado operacional. Nele, são concretizadas

as ações planejadas pelos níveis estratégicos e gerenciais. Na estrutura da JT, esse papel é desempenhado principalmente pelas varas do trabalho, responsáveis por atender diretamente às demandas dos jurisdicionados, seguindo as prioridades estabelecidas no PEPJ. É nesse nível que são executadas as iniciativas previstas no MGE-JT e no qual são cumpridos programas, projetos e planos de ação.

Importante destacar que o desenho institucional dos TRTs prevê uma estrutura administrativa (presidência, vice-presidência, corregedoria e órgãos vinculados) e outra jurídica (gabinetes dos desembargadores, turmas, órgão especial, pleno etc.). Esse formato é replicado no TST, com os devidos ajustes, por se tratar de um tribunal superior. No PEJT, a estrutura administrativa atua no plano gerencial, enquanto a estrutura jurídica opera no nível operacional, ao lado das varas do trabalho.

A classificação hierárquica aqui apresentada deve ser compreendida dentro do contexto do PEPJ, pois esse mesmo modelo é adotado no planejamento do CSJT e dos TRTs. Nessas instâncias, a posição hierárquica dos órgãos pode variar de acordo com o mapa estratégico analisado.

3.2 PAPEL DAS CORREGEDORIAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Na estrutura do Judiciário, a competência para acompanhar a atividade jurídica de 1º e 2º grau cabe às corregedorias (Provimento GCGJT nº 4/2023, Capítulo II). Assim, o controle do desempenho dos indicadores ligados à atividade-fim do 1º grau do Judiciário é realizado por esses órgãos.

Na JT, a CGJT é responsável por essa atuação em âmbito nacional. Suas competências são definidas pela Lei nº 14.824/2024, destacando-se as seguintes:

Art. 11. Compete ao Corregedor-Geral da Justiça do Trabalho:

I - exercer funções de inspeção permanente ou periódica, ordinária ou extraordinária, geral ou parcial sobre os serviços judiciários de segundo grau da Justiça do Trabalho;

[...]

V - expedir, no âmbito de sua competência, provimentos para disciplinar os procedimentos a serem adotados pelos órgãos da Justiça do Trabalho e consolidar as respectivas normas;

[...]

VIII - exercer vigilância sobre o funcionamento dos serviços judiciários;

[...]

X - expedir recomendações aos Tribunais Regionais do Trabalho referentes à regularidade dos serviços judiciários, inclusive sobre o serviço de plantão nos foros e a designação de juízes para o seu atendimento nos feriados forenses;

[...]

XII - realizar o controle do movimento processual e da atuação jurisdicional dos Tribunais Regionais do Trabalho (Brasil, 2024, p. 1).

A norma coloca a CGJT em posição central na fiscalização dos serviços judiciários dos TRTs, seja por meio de inspeções permanentes ou periódicas, seja pela elaboração e consolidação de provimentos e recomendações, ou simplesmente pelo controle da movimentação processual e da atuação jurisdicional. Com esse desenho, o papel da CGJT transcende as competências do TST e, por essa razão, foi transformada em órgão do CSJT (art. 2º, IV, da Lei nº 14.824/2024).

O CSJT, portanto, elabora o planejamento da JT dentro das premissas do PEPJ e, por meio da CGJT, controla o desempenho dos indicadores e metas voltados para os TRTs. Ao seu papel estratégico, acrescenta-se também um papel gerencial, desempenhado pela CGJT. Dessa forma, o TST, já excluído do nível estratégico, também fica fora do nível gerencial. Suas funções no PEPJ e no PEJT são de execução, assim como ocorre com os TRTs.

O desenho institucional do Judiciário faz com que as atribuições da CGJT sejam espelhadas pelas corregedorias dos TRTs. Assim, as corregedorias assumem um papel de destaque no nível gerencial.

No que se refere às atividades jurídicas, a estrutura do PEPJ se organiza da seguinte forma:

- CNJ: define a estratégia do Judiciário;
- CSJT: elabora a estratégia da JT e gerencia o desempenho dos TRTs;
- TRTs: formulam a estratégia local, gerenciam as varas do trabalho e executam as competências jurisdicionais do 2º grau;
- Varas do trabalho: executam as competências do 1º grau de jurisdição.

4 IGEST

4.1 DEFINIÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA

A informatização do Poder Judiciário permitiu uma melhoria no acompanhamento do exercício da função jurisdicional dos órgãos de primeiro e segundo graus da JT. A CGJT, com o propósito de viabilizar o acesso a informações administrativas e judiciárias atualizadas, que possam subsidiar a adoção de medidas de gerenciamento e a tomada de decisões, instituiu, no âmbito da JT, o Sistema de Gerenciamento de Informações Administrativas e Judiciárias da Justiça do Trabalho (e-Gestão), por meio do Provimento nº 2 de 2008.

Utilizando os dados obtidos pelo e-Gestão, os Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) da 3ª Região (MG) e da 15ª Região (Campinas/SP) criaram o Projeto de Mapeamento Global de Desempenho (MGD) com o objetivo de disponibilizar aos gestores diretos e indiretos um sistema para controle de desempenho da atividade judiciária, auxiliando na gestão de processos de trabalho.

A CGJT, “a partir de estudos realizados pela Coordenadoria de Estatística e Pesquisa do Tribunal Superior do Trabalho e do mapeamento global de desempenho dos TRTs da 3ª Região (MG) e da 15ª Região (Campinas/SP)” (FEIJÓ, [s.d.], *n. p.*), desenvolveu o IGEST para auxiliar “as Presidências, Corregedorias e Varas do Trabalho na efetividade da prestação jurisdicional combinada com o número de servidores disponíveis” (FEIJÓ, [s.d.], *on-line*). O IGEST, inicialmente, foi desenvolvido para uso da CGJT em suas atividades de controle e gestão. No entanto, atendendo à demanda, foi disponibilizado para todos os TRTs (FEIJÓ, [s.d.], *n. p.*)³.

O IGEST é composto por cinco mesoindicadores denominados: Acervo (M01), Celeridade (M02), Produtividade (M03), Congestionamento (M04) e Força de Trabalho (M05). Eles são calculados a partir de doze indicadores, constituídos por dezesseis variáveis.

³ FEIJÓ, C. Corregedoria-Geral da JT apresenta ferramenta para aprimorar gestão de Varas do Trabalho - TST. **Portal da JT-TST**, [s.d.]. Disponível em: https://tst.jus.br/noticias/asset_publisher/89Dk/content/corregedoria-geral-da-jt-apresenta-ferramenta-para-aprimorar-gestao-de-varas-do-trabalho. Acesso em: 8 dez. 2024.

A criação do índice, apresentada como destaque de gestão, consta do relatório da CGJT dos anos 2016-2018, que é um documento que consolida os trabalhos de cada gestão correicional. Os relatórios dos anos seguintes sempre apresentam uma análise dos resultados de cada TRT no índice. O relatório 2018-2020, por exemplo, ao explicar o que são as correições ordinárias, afirma que “Avalia-se, ainda, o desempenho das unidades judiciárias de primeiro e segundo graus, a partir dos índices do IGEST e dos relatórios de produtividade” (Brasil, 2020, p. 30).

O IGEST foi desenhado, inicialmente, em conformidade com os objetivos judiciais do PEJT - 2015/2020.

4.2 COMPOSIÇÃO

O IGEST é composto por doze indicadores, calculados a partir de dezesseis variáveis. Os indicadores estão agrupados em cinco mesoindicadores, cuja média simples resulta no índice final do IGEST. Esse índice é utilizado para monitorar o desempenho de todas as varas do trabalho do Brasil.

A primeira contribuição do IGEST para a gestão do primeiro grau da JT é esse índice final. Trata-se de um referencial numérico, entre 0 e 1, que mede o desempenho de cada vara do trabalho. O índice permite o acompanhamento da evolução da unidade e a comparação com outras unidades.

A fórmula utilizada é a seguinte:

$$IGEST = 0,2*M01 + 0,2*M02 + 0,2*M03 + 0,2*M04 + 0,2*M05$$

Nessa fórmula, M01 é Acervo, M02 é Celeridade, M03 é Produtividade, M04 é Congestionamento e M05 é Força de Trabalho.

O cálculo do mesoindicador Acervo (M01) é este:

$$M01 = 0,3*(I01) + 0,4*(I02) + 0,3*(I03)$$

A idade média dos processos pendentes de julgamento (I01) é a média dos anos dos processos que aguardam audiência, encerramento da instrução e sentença na fase

de conhecimento (V01). O indicador pendentes (I02) corresponde à soma dos processos pendentes de baixa nas fases de conhecimento (V02) e de cumprimento de sentença (V03). Já a taxa de conclusos com o prazo vencido (I03) indica, dentre os processos conclusos aguardando prolação da sentença (V11), quais estão com o prazo vencido (V10).

Apenas o indicador I02 refere-se diretamente ao acúmulo de processos. O indicador I01 apura o ano de autuação dos processos ainda não sentenciados, enquanto I03 mede o volume de processos com sentença em atraso.

A fórmula utilizada para calcular o mesoindicador Celeridade (M02) é a seguinte:

$$M02 = 0,6*(I04) + 0,4*(I05)$$

O prazo médio da fase de conhecimento (I04) é calculado a partir do período entre o ajuizamento da ação e a prolação da sentença (V04). Já o prazo médio da fase de cumprimento de sentença (I05) considera o tempo desde o início do cumprimento de sentença ou da execução de título extrajudicial até a sentença de extinção (V05).

Destaca-se, nesse ponto, a valorização dos resultados da fase de conhecimento, que teve um peso maior no mesoindicador, assim como o universo de processos utilizado para o cálculo. As variáveis V04 e V05 não consideram todos os processos das fases de conhecimento e de cumprimento de sentença, como fazem as variáveis utilizadas para medir processos pendentes (V02 e V03). As variáveis de médio prazo (V04 e V05) incluem apenas os processos com sentença prolatada no período de apuração.

A seguir, apresenta-se a fórmula para calcular o mesoindicador Produtividade (M03):

$$M03 = 0,3*(I06) + 0,4*(I07) + 0,3*(I12)$$

Os três indicadores são taxas. O I06 representa a relação entre os processos conciliados (V06) e os processos solucionados, excluindo aqueles resolvidos por desistência, arquivamento ou declaração de incompetência (V08). O I07 mede a relação entre os processos sentenciados na fase de conhecimento (V07) e os novos processos

nessa fase (V09). Já o I12 compara os processos sentenciados na fase de cumprimento de sentença (V16) com os novos processos nessa fase (V15).

Evidencia-se a valorização da fase de conhecimento para fins de produtividade, pois a conciliação (I06) considera todas as fases, enquanto o indicador específico da fase de conhecimento (I07) possui um peso maior que o da fase de cumprimento de sentença (I12).

Para o mesoindicador Congestionamento (M04), a fórmula de cálculo é a que se segue:

$$M04 = 0,5*(I08) + 0,5*(I09)$$

Os dois indicadores são taxas, sendo uma referente à fase de conhecimento e outra à fase de cumprimento de sentença. O congestionamento é medido pela relação entre os processos movimentados para outra fase, remetidos a outro órgão ou arquivados (V12 e V13) e o total de processos pendentes na fase (V02 e V03).

Nesse ponto, o IGEST, diferentemente do que foi feito nos mesoindicadores Celeridade e Produtividade, tratou as duas fases processuais com equivalência.

O mesoindicador Força de Trabalho (M05) é calculado da seguinte forma:

$$M05 = 0,5*(I10) + 0,5*(I11)$$

O indicador Produtividade por Servidor (I10) representa a relação entre os processos baixados na fase de conhecimento (V12) e na fase de cumprimento de sentença (V13) e o número de servidores em atividade (V14). Já o indicador Pendentes por Servidor (I11) mede a relação entre os processos pendentes na fase de conhecimento (V03) e na fase de cumprimento de sentença (V03) em comparação ao número de servidores em atividade (V14).

4.3 APLICAÇÃO PRÁTICA PELAS CORREGEDORIAS

O PEPJ foi estruturado no formato BSC com o propósito de “unificar as diretrizes estratégicas de atuação, com base na cooperação mútua entre as instituições”⁴. Seu mapa estratégico, organizado nas perspectivas sociedade, processos internos e aprendizado e crescimento, monitora todas as atividades necessárias para o sucesso da estratégia por meio de indicadores. Dessa forma, cada setor da estrutura do Judiciário tem seu desempenho medido e projetado para o futuro.

O formato BSC permite a integração entre indicadores e processos de trabalho, tornando os indicadores ferramentas essenciais para os agentes operacionais e gerenciais. Nesse contexto, ganha destaque o papel gerencial das corregedorias para o sucesso do PEPJ. No caso da JT, isso ocorre por meio da execução do PEJT.

Foi nesse cenário que surgiu o IGEST, uma política pública voltada para a execução do PEJT. O IGEST contribui para o controle e a organização dos processos de trabalho das varas trabalhistas porque detalha e estrutura todos os indicadores do PEJT para o 1º grau. A estruturação em 12 indicadores e 16 variáveis permite identificar melhor os fatores críticos dos indicadores do PEJT para o 1º grau.

Além disso, as corregedorias ganham um suporte importante para acompanhar a execução do PEJT nas varas do trabalho, identificando facilmente pontos de destaque e de insucesso. Com o IGEST, as corregedorias podem projetar os resultados futuros dos indicadores do PEJT.

⁴ I ENCONTRO Nacional do Judiciário - **Portal CNJ**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/encontros-nacionais/encontro-nacional-do-judiciario/>. Acesso em: 5 dez. 2024.

5 METODOLOGIA

O CNJ, objetivando fortalecer a governança do Judiciário, passou a fazer a gestão por meio de planejamentos estratégicos no formato BSC, abrangendo todos os ramos do Judiciário. Na JT, para auxiliar a execução do planejamento estratégico, foi criado o IGEST.

A intervenção deste estudo refere-se ao uso do IGEST pelas corregedorias para monitorar e orientar a execução do planejamento estratégico nas varas do trabalho de todo o país. O estudo analisa se as corregedorias utilizam os dados do IGEST na execução do PEJT.

A realização de uma pesquisa é facilitada pela escolha de um método, sendo ele “o caminho para se realizar alguma coisa e, quando se tem o caminho, torna-se mais fácil realizar viagens sabendo onde se está, aonde se quer chegar e como fazê-lo” (Pereira, 2018, p. 67).

O caminho escolhido para a produção de conhecimento científico deve ser guiado pela razão e pautado em evidências identificadas a partir de provas, encontradas após a coleta de dados. No entanto, existem distintas abordagens de desenvolvimento teórico, que influenciam a maneira pela qual os dados serão analisados e interpretados. O caminho não é único.

Este trabalho foi orientado pela abordagem indutiva. O objetivo desta dissertação não é criar um modelo novo, mas descrever o uso do IGEST, sistema já consolidado, nas ações das corregedorias voltadas para a execução do PEJT. A pesquisa partiu da observação de casos específicos para chegar a conclusões mais abrangentes. A indução, portanto, mostrou-se mais adequada para garantir o rigor metodológico e o alinhamento com o objetivo central.

Estabelecida a abordagem indutiva, pode-se determinar as demais opções metodológicas. A pesquisa pode ter método qualitativo, quantitativo ou misto. “Os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador, com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo” (Pereira, 2018, p. 67).

No caso desta pesquisa, embora um dos propósitos do IGEST seja medir o desempenho das varas do trabalho, o foco foi a interpretação de como ele é utilizado pelas corregedorias. Assim, o método qualitativo mostrou-se mais adequado.

O estudo busca compreender como as corregedorias utilizam o IGEST para monitorar e orientar a execução do PEJT. Considerando que as ações das corregedorias são formalizadas em documentos oficiais, a investigação será baseada na análise e interpretação desses documentos.

Definido o método de coleta documental, resta estabelecer como os documentos serão obtidos e organizados, respeitando os alinhamentos com a abordagem da pesquisa e o tipo de análise adotado. Seguindo essa linha, a pesquisa pode utilizar fontes primárias ou secundárias. A primária é compilada pelo próprio autor, de forma contemporânea ou retrospectiva, enquanto a secundária consiste em uma transcrição da fonte primária (Marconi; Lakatos, 2003).

Diante da já mencionada necessidade de formalização dos atos praticados pelas corregedorias, esta pesquisa adota a coleta de dados primários, por meio de registros institucionais e normativos, para analisar o uso do IGEST pelas CRs no monitoramento e na orientação da execução do PEJT.

A materialização desse controle pelas corregedorias acontece de diversas formas, desde a elaboração de provimentos, resoluções, portarias e circulares até a realização de inspeções extraordinárias. No entanto, dentre todas essas ações, destaca-se a correição anual realizada em todas as varas do trabalho.

Durante as correições, são analisados aspectos críticos do funcionamento das unidades judiciárias, como tramitação processual, prazos médios, cumprimento de metas e estrutura física. O resultado é um retrato detalhado de cada vara do trabalho e TRT, essencial para a transparência e eficiência da JT.

A Lei nº 14.824/2024, ao regulamentar a CGJT, atribui competência para inspeções permanentes ou periódicas dos serviços judiciários de segundo grau da JT:

Art. 11. Compete ao Corregedor-Geral da Justiça do Trabalho:

I - exercer funções de inspeção permanente ou periódica, ordinária ou extraordinária, geral ou parcial sobre os serviços judiciários de segundo grau da Justiça do Trabalho (BRASIL, 2024, p. 1).

A Consolidação dos Provimentos da CGJT (Provimento GCGJT nº 4/2023) atribui competência semelhante às CRs:

Art. 32. O Corregedor Regional deverá realizar correição ordinária anual em cada vara do trabalho do Tribunal respectivo, cabendo-lhe examinar:

- I - a observância das diretrizes na realização do juízo de admissibilidade dos recursos, conforme previsto nesta Consolidação;
- II - a frequência do comparecimento do juiz titular, do juiz auxiliar e do substituto na sede do juízo;
- III - a quantidade de dias da semana em que se realizam audiências;
- IV - os principais prazos da vara do trabalho (inicial, instrução e julgamento) e o número de processos aguardando sentença na fase de conhecimento e incidentais à fase de execução;
- V - os processos na fase de execução, por amostragem, em especial para averiguar o cumprimento das diretrizes desta Consolidação.
- VI - a regular utilização, pelos magistrados e servidores, da ferramenta eletrônica Fluxo Nacional Otimizado de Procedimentos em 1ª Instância WIKI-VT na tramitação dos processos (Provimento GCGJT nº 4/2023, 2023, Cap. II, Seção I).

O art. 32 do Provimento GCGJT nº 4/2023 elenca itens obrigatórios, como a frequência dos juízes, o número de dias da semana com audiência e os principais prazos, mas não limita a atuação das corregedorias dos TRTs, que podem inspecionar outros aspectos da atividade jurisdicional. Com isso, cada corregedoria cria um padrão próprio de correição para replicar anualmente em todas as varas do trabalho do respectivo TRT.

A corregedoria agenda previamente a correição, comunica às unidades que serão fiscalizadas e solicita documentos e relatórios. A agenda de correições é publicada nos portais eletrônicos dos tribunais. A sociedade e entidades como a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e o Ministério Público do Trabalho (MPT) são convidadas a participar. Tradicionalmente, a equipe da corregedoria realiza visitas presenciais às unidades. Os trabalhos da correição são registrados em uma ata. Após a correição, as corregedorias monitoram o cumprimento das recomendações.

Neste trabalho, serão estudadas as atas de correição das CRs no ano de 2024, com foco nas abordagens feitas ao IGEST. Considerando a existência de 1.587 varas do trabalho no Brasil e a adoção de um modelo de correição por TRT, a ata utilizada como referência para cada CR será a da 1ª Vara da sede do TRT. A escolha da sede foi motivada pela intenção de evitar jurisdições de baixa movimentação processual, como as de pequenas cidades do interior. Já a 1ª Vara foi escolhida para priorizar unidades mais consolidadas em relação às recém-criadas.

Os documentos são públicos e disponibilizados nos portais dos tribunais na internet. Nos casos do TRT-6 e do TRT-10, as referidas atas não foram encontradas. Por isso, no caso do TRT-6, foi utilizada a ata de correição de 2024 da 3ª Vara do Trabalho de Recife e, no caso do TRT-10, a ata de correição de 2023 da 1ª Vara do Trabalho de Brasília, documentos que estavam disponíveis.

6 RESULTADOS

6.1 RELAÇÃO ENTRE O IGEST E O PEJT

O IGEST foi criado para auxiliar as presidências e corregedorias dos TRTs, além de apoiar as varas do trabalho, seguindo os objetivos judiciais do PEJT. As descrições feitas neste trabalho a respeito do PEJT - 2021/2026 e da atual configuração do IGEST permitem comparar os indicadores para apurar o nível de correlação do índice ao plano estratégico.

Como já analisado, o trabalho judiciário desenvolvido no primeiro grau da JT foi contemplado pelo BSC do PEJT - 2021/2026 na perspectiva de processos internos, mais precisamente nos indicadores ligados aos objetivos estratégicos de garantir a duração razoável do processo e assegurar o tratamento adequado dos conflitos trabalhistas. O glossário de indicadores do PEJT - 2021/2026, considerando o período de 2024 a 2026, aponta os seguintes indicadores: índice de processos antigos julgados (IPAJ), índice de processos julgados (IPJ), taxa de congestionamento líquida (TCL) e índice de conciliação (IC).

Os mesoindicadores do IGEST, por sua vez, são calculados a partir dos seguintes indicadores: idade média do pendente de julgamento (I01), pendentes (I02), taxa de conclusos com o prazo vencido (I03), prazo médio na fase de conhecimento (I04), prazo médio na fase de cumprimento de sentença (I05), taxa de conciliação (I06), taxa de solução (I07), taxa de congestionamento no conhecimento (I08), taxa de congestionamento no cumprimento de sentença (I09), produtividade por servidor (I10), pendentes por servidor (I11) e taxa de extinção (I12).

Assim, o alinhamento entre o IGEST e o PEJT pode ser apurado por meio da confrontação entre os doze indicadores do IGEST e os indicadores IPAJ, IPJ, TCL e IC do PEJT.

6.1.1 Índice de Processos Antigos Julgados (IPAJ) e Índice de Processos Julgados (IPJ)

O glossário de indicadores do PEJT mostra que o IPAJ mede o percentual de processos antigos julgados para reduzir o acervo processual e que o IPJ calcula o percentual de processos julgados em relação ao número de processos distribuídos no período. Os dois indicadores controlam os processos julgados, sendo um voltado para a redução da parte mais antiga do acervo e o outro para a diminuição do acervo em si.

Confrontando esses objetivos com o IGEST, constata-se que muitos de seus indicadores são voltados para esse propósito.

O indicador "idade média do pendente de julgamento" é a média de anos dos processos que aguardam audiência, encerramento da instrução e sentença. Ele estimula, portanto, não só a redução da fase de conhecimento, mas também a priorização do julgamento dos processos mais antigos.

O indicador "pendentes", ao computar os processos pendentes de baixa, estimula a redução do acervo. No caso da fase de conhecimento, a baixa depende do julgamento, que é o objeto do IPAJ e do IPJ.

O IGEST também controla os processos com sentença em atraso por meio do indicador "taxa de conclusos com o prazo vencido". Dessa forma, ele estimula a celeridade no julgamento de processos que já estejam aptos, trazendo impacto negativo para unidades com sentenças em atraso.

Outra abordagem do IGEST para os processos ainda não julgados é o cálculo do tempo de tramitação desde a autuação até a sentença, medido pelo indicador "prazo médio na fase de conhecimento". Além disso, como os processos mais antigos têm mais impacto no tempo médio, o indicador possui ainda mais relação com o IPAJ.

O indicador "taxa de conciliação" se relaciona com o IPAJ e com o IPJ porque as conciliações também são computadas como julgamento, já que encerram a fase de conhecimento. Ademais, ao ser desenhado como taxa e fazer uma relação entre conciliados e solucionados, o indicador aponta resultados mais positivos para as unidades que conciliam em vez de sentenciar.

A "taxa de solução" é mais uma abordagem do IGEST para a solução de processos na fase de conhecimento. Ao computar a relação entre processos solucionados e recebidos, o indicador controla a produtividade da vara do trabalho em relação às novas ações judiciais protocoladas.

Finalmente, a "taxa de congestionamento no conhecimento" mostra o volume de trabalho represado. Mais uma vez, como a saída da fase depende do julgamento, o indicador tem relação direta com o IPAJ e o IPJ.

6.1.2 Taxa de Congestionamento Líquida (TCL)

O PEJT, em seu glossário, explica que a TCL mede o percentual de processos que permaneceram em tramitação sem solução definitiva. Sendo assim, as fases de conhecimento e de cumprimento de sentença são monitoradas pelo volume de processos não resolvidos.

O IGEST também mede o congestionamento por meio dos indicadores "taxa de congestionamento no conhecimento" e "taxa de congestionamento no cumprimento de sentença". Dessa forma, ele permite identificar se uma unidade com mau desempenho no indicador TCL tem problemas em uma das fases do processo ou em ambas.

Outro indicador do IGEST voltado para o congestionamento é a "idade média do pendente de julgamento". Esse indicador pontua negativamente a existência de processos antigos. Como esses processos impactam negativamente o índice de congestionamento, ele também se relaciona com a TCL.

O indicador do IGEST "pendentes" mede o número de processos pendentes nas fases de conhecimento e de cumprimento de sentença. A abordagem desse indicador é distinta da do congestionamento, que mede a relação entre os processos pendentes de baixa e baixados, mas o objeto medido é o mesmo: o acervo. Dessa forma, o resultado positivo de um indicador interfere positivamente no outro.

A prolação da sentença é uma das atividades relevantes para a finalização da fase de conhecimento e contribui para a redução do congestionamento. O indicador "taxa de conclusos com o prazo vencido" serve para esse controle e, assim, mede um dos fatores relevantes para a TCL.

O IGEST mede a celeridade das fases processuais por meio dos indicadores "prazo médio na fase de conhecimento" e "prazo médio na fase de cumprimento de sentença". Os processos parados, objeto da TCL, aumentam a métrica do tempo do processo. Portanto, a celeridade contribuirá para a redução do congestionamento.

A "taxa de conciliação" é mais uma medida do IGEST voltada para avaliar um ato processual que reduz a TCL. Ao medir e estimular as conciliações, o IGEST contribui para o encerramento dos processos e para a redução do acervo das Varas do Trabalho.

Outros indicadores do IGEST relacionados ao congestionamento são a "taxa de solução" e a "taxa de extinção". Essas taxas computam a relação entre processos solucionados e recebidos nas fases de conhecimento e de cumprimento de sentença. Se a vara do trabalho diminui seu acervo, o número de processos não resolvidos (ou seja, o congestionamento) será reduzido.

6.1.3 Índice de Conciliação (IC)

O IC calcula o percentual de processos solucionados por conciliação. A expressão matemática utilizada para o indicador é a seguinte: $IC = (\text{Processos solucionados por conciliação} / \text{Processos solucionados}) \times 100$.

Como já abordado anteriormente, o percentual deve ser usado para calcular indicadores de fomento a alguma atividade. Portanto, o PEJT não tem por objetivo saber quantas conciliações foram realizadas, mas sim estimular um maior número de processos resolvidos por acordo em vez de por sentença judicial. É exatamente isso que a fórmula do indicador demonstra.

O IGEST tem um indicador equivalente ao IC, denominado "taxa de conciliação", que estabelece a mesma relação entre processos conciliados e solucionados.

6.1.4 Considerações Finais sobre o alinhamento do IGEST ao PEJT

A relação entre os indicadores pode ser representada desta maneira:

Tabela 1 - Relação entre os indicadores

Indicador PEJT	Indicadores IGEST Relacionados
IPAJ	I01, I02, I03, I04, I06, I07, I08
IPJ	I01, I02, I03, I04, I06, I07, I08
TCL	I01, I02, I03, I04, I05, I06, I07, I08, I09, I12

IC	I06
----	-----

Fonte: Elaborada pelo autor.

Apenas dois indicadores do IGEST não fazem qualquer relação com o PEJT: "produtividade por servidor" e "pendentes por servidor". Todavia, embora não atendam aos propósitos do PEJT, eles dão coerência ao IGEST, pois tratam da estrutura da vara trabalhista analisada. Um eventual descompasso no número de servidores entre as unidades será refletido no índice.

Os indicadores relacionados ao PEJT, por sua vez, evidenciam como foi pensado o IGEST. O IPAJ, o IPJ e o TCL foram decompostos em diferentes perspectivas, sendo cada uma delas monitorada por um indicador específico. Assim, o IGEST permite uma análise mais detalhada e segmentada das rotinas de cada vara do trabalho. Isso facilita a identificação de gargalos e a implementação de ações específicas.

Ao tratar do IPAJ e do IPJ, o IGEST monitora processos antigos, pendentes e com sentenças atrasadas, além de estimular celeridade, resolução de processos, conciliação e solução de um número maior de processos do que os recebidos. Todos esses itens medidos conduzem ao mesmo objetivo: julgar mais processos do que os distribuídos. No entanto, permitem entender as peculiaridades de cada unidade. Uma unidade pode ser célere (I04) por ter resolvido um volume relevante de processos novos, mas não solucionar processos antigos (I01). Isso será identificado pelo indicador I01 e facilitará a identificação da necessidade de ação específica nos processos mais antigos.

Da mesma forma, atuam os indicadores relacionados à TCL. Eles tratam de diferentes aspectos que impactam o congestionamento. A relação entre pendentes de baixa e baixados sofre interferência de todos os itens medidos pelos indicadores relacionados. E, assim como nos casos do IPAJ e IPJ, identificar qual fluxo está atrasado facilita uma atuação mais direcionada.

O IC, por outro lado, foi apenas repetido no IGEST. Nesse caso, a atuação não foi para indicar a origem do problema nas rotinas de trabalho, mas para estimular a resolução de processos por acordo. O incremento de acordos resultará na melhora do resultado final do IGEST.

Esse desenho dos indicadores mostra que o IGEST está alinhado à concepção gerencial inspiradora da reforma administrativa e que teve impactos na reforma do Poder

Judiciário brasileiro. Pode-se afirmar isso porque o IGEST, seguindo a linha imaginada por Kaplan e Norton para o BSC, não se limitou a medir se determinado objetivo foi alcançado. Seus indicadores foram estruturados como sinais de alerta para saber quais partes do mapa estratégico não estão funcionando adequadamente. A vara do trabalho que tiver um mau resultado no IPJ, por exemplo, saberá em qual dos sete indicadores relacionados está o problema e poderá ajustar as rotinas de trabalho.

Além disso, o CSJT, ao criar o IGEST, identificou onde se localizam as atividades judiciais do primeiro grau no mapa estratégico. Os indicadores do IGEST, ao se voltarem para a perspectiva de processos internos do PEJT, controlam atividades de execução das varas do trabalho (operacionais), controladas, principalmente, pelas Corregedorias (gerenciais). Assim, o IGEST serve como instrumento para tais órgãos em seus papéis no PEJT.

Finalmente, conclui-se que o IGEST está adequado às diretrizes do MGE-JT, de “promoção da governança como mecanismo de liderança, estratégia e controle” (Art. 3º, I), de “incentivo à gestão por resultados” (Art. 3º, III) e de “fomento à inovação para o alcance dos objetivos estratégicos” (Art. 3º, IV). Nos moldes definidos pelo MGE-JT, o IGEST conferiu o já estudado atributo de apropriação aos seus indicadores, ao torná-los capazes de medir a atividade judiciária de modo a garantir a utilidade para monitoramento da estratégia e para a tomada de decisões.

7 ANÁLISE DAS ATAS DE CORREIÇÃO

7.1 ESTRUTURA E PADRÕES DAS ATAS

As atas variam em termos de aprofundamento, indo de 11 páginas, no TRT 9, a 199 páginas, no TRT 15. Todavia, os atos processuais analisados não sofreram grandes variações. A estrutura básica encontrada nas atas de correição foi a seguinte: dados gerais da unidade, movimentação processual, IGEST, pauta e realização de audiências, cumprimento das metas do CNJ, recursos e incidentes processuais, além de recomendações e determinações.

No item "dados gerais da unidade", a configuração padrão foi incluir a identificação da vara, com nome, jurisdição, data de instalação e estrutura física; a composição do quadro de juízes, servidores e estagiários; além da estrutura organizacional e do regime de trabalho.

Em termos de movimentação processual, predominou nas atas a seguinte abordagem: distribuição de processos, processos solucionados, prazos médios na fase de conhecimento (tempo entre ajuizamento, instrução e sentença), taxas de congestionamento (fase de conhecimento, liquidação e execução), efetividade da execução (percentual de processos resolvidos por meio de pagamento ou acordo) e prazos médios na fase de execução.

O item "IGEST" será analisado mais detalhadamente nesta dissertação, mas pode-se resumir que, no geral, foram feitas comparações com médias regionais e nacionais, além de se apurar a classificação da vara. Tabelas e gráficos foram utilizados para ilustrar os resultados das varas. As corregedorias que analisaram mais profundamente o IGEST fizeram recomendações para a melhoria dos indicadores.

O item "pauta", em regra, contemplou os seguintes aspectos: quantidade de audiências realizadas, número de adiamentos e redesignações, prazo médio para designação de audiência inicial e de instrução e efetividade das audiências de conciliação.

As metas do CNJ relacionadas ao 1º grau da JT foram contempladas nas atas de correição. Estas foram as metas para 2024:

Quadro 9 - **Metas 2024**

Meta 1	Julgar mais processos do que os distribuídos no ano.
Meta 2	Julgar processos antigos (exemplo: distribuídos até 31/12 de anos anteriores).
Meta 3	Estimular a conciliação (aumento do índice de conciliações).
Meta 5	Reduzir a taxa de congestionamento processual.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A abordagem das corregedorias, em geral, consistiu na descrição do quadro anterior e na indicação ou não do cumprimento da meta. Em alguns casos, foram feitas recomendações de rotinas específicas para evolução dos resultados, mas não foram realizadas análises individualizadas das unidades, seja para apresentar soluções, seja para compartilhar aprendizados sobre processos de trabalho de sucesso.

As corregedorias apuraram os recursos e incidentes processuais pendentes em todas as fases. Além de registrarem o volume recebido, procuraram ajustar erros de lançamento da solução, os quais geram uma falsa estatística de pendência. Algumas CRs, como a do TRT 8, apresentaram recomendações para uma análise célere e correção de registros.

O tópico "recomendações e determinações" foi usado pelas corregedorias de forma bem ampla. Nele, constam temas administrativos, como teletrabalho e estrutura física do Fórum, e questões de atividade-fim, como pauta de audiências, uso de ferramentas eletrônicas e mudança nos processos de trabalho. É comum que os temas tratados previamente na ata sejam retomados para sugestão ou determinação de ações, como sugere o título.

Essa padronização se justifica pelas orientações da CGJT para a realização das correções nas varas do trabalho. Embora as corregedorias não sejam impedidas de acrescentar novas abordagens às correções, a presença dos temas exigidos pela CGJT gera um alinhamento nacional e conduz a uma estrutura padronizada das atas.

O art. 32 do Provimento GCGJT nº 4/2023 estabelece como obrigatórias as análises de frequência do comparecimento dos juízes, principais prazos, processos aguardando sentença, processos na fase de execução, pauta semanal de audiências, admissibilidade dos recursos e uso do WIKI-VT. Os itens obrigatórios, no geral, foram apreciados com a distribuição a seguir:

Quadro 10 - Distribuição de itens obrigatórios

Padrão das atas	Itens obrigatórios
Dados gerais da unidade	Frequência do comparecimento dos juízes
Movimentação processual	Principais prazos
	Processos aguardando sentença
	Processos na fase de execução
Igest	-
Audiências	Pauta semanal de audiências
Metas do CNJ	-
Recursos e incidentes	Admissibilidade dos recursos
Recomendações	WIKI-VT

Fonte: elaborado pelo autor.

O PEJT, no geral, foi abordado de forma explícita nos itens "metas" e "IGEST", e indiretamente no item "movimentação processual". Neste último, o usual é que as corregedorias apenas registrem o resultado dos indicadores, sem relacioná-los às metas.

A conduta de análise dos itens obrigatórios e até mesmo de indicadores de forma não integrada mostra um descompasso com o propósito de um BSC. O controle das varas do trabalho deve ser feito no contexto em que todas as atividades atendem ao PEJT e, em última instância, ao PEPJ. Tudo deve estar integrado, seguindo a orientação das metas específicas do 1º grau.

É essencial considerar que “a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócios, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia” (Kaplan; Norton, 2000, p. XX). Na hipótese de serem identificados fluxos de trabalho ou serviços não contemplados pelo PEJT, seria necessário corrigir o planejamento, sendo essa rotina de constante evolução uma das bases do BSC: “As premissas que se distendem para alcançar o alto desempenho [...] necessitam de *feedback* para a identificação e correção de estratégias não rentáveis” (Kaplan; Norton, 2000, p. 135).

7.2 TRATAMENTO DO IGEST NAS ATAS DE CORREIÇÃO

A análise das atas de correção permitiu identificar a existência de algumas abordagens distintas quanto ao IGEST. As corregedorias podem ser divididas em grupos de atuação com base nessas abordagens. Em termos mais básicos, é possível organizar da seguinte maneira:

Tabela 2 - Tratamento do IGEST nas atas de correção

Corregedorias regionais	Não tratou do Igest	Apresentação	Evolução histórica	Ranqueamento
TRT 9	X			
TRT 13	X			
TRT 1				X
TRT 2		X	X	X
TRT 7		X	X	X
TRT 11		X	X	X
TRT 12		X	X	X
TRT 14		X	X	X
TRT 15		X	X	X
TRT 16		X	X	X
TRT 17		X	X	X
TRT 18		X	X	X
TRT 20		X	X	X
TRT 21		X	X	X
TRT 22		X	X	X
TRT 23		X	X	X
TRT 3		X	X	
TRT 4		X		X
TRT 5		X		X
TRT 6		X		X
TRT 8		X		X
TRT 10		X		X
TRT 19		X		X
TRT 24		X		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Apenas duas não trataram do IGEST em um ponto específico da ata de correção: CR-TRT9 e CR-TRT13. Todas as outras criaram um item específico na ata para abordar o IGEST. A abordagem, quando existente, com exceção da CR-TRT1, sempre foi precedida de uma apresentação que, no geral, segue os mesmos termos da feita pelo TRT 21:

O Índice Nacional de Gestão do Desempenho da Justiça do Trabalho – iGest foi desenvolvido pela Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho com o objetivo de contribuir para o aprimoramento da gestão das Varas do Trabalho do país. Para tanto, apresenta um referencial numérico que sintetiza os mesoindicadores Acervo, Celeridade, Produtividade, Taxa de Congestionamento e Força de Trabalho, com vistas a assegurar a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional, estimular a conciliação e as soluções alternativas de conflito e impulsionar as execuções trabalhistas e fiscais. O Índice leva em consideração esses 5 (cinco) mesoindicadores, que estão divididos em indicadores, cada um com seu respectivo peso (Brasil, TRT 21, Ata de Correição Ordinária Realizada na 1ª Vara do Trabalho de Natal, 2024, p. 28).

Algumas corregedorias aprofundaram mais a análise do IGEST, não ficando limitadas à apresentação, à evolução histórica e ao ranqueamento. A abordagem variou bastante. A CR-TRT14 analisou a evolução histórica da vara correicionada da seguinte forma:

Constata-se que a Unidade teve uma significativa perda de performance no cenário nacional de 2021 para 2022, quando passou da 36ª posição para 260ª, porém, ainda no primeiro quartil. Prosseguindo no viés de declínio, em 31/12/2024, passou a ocupar a 568ª posição, cenário que a rebaixou para o segundo quartil. Os dados a serem adiante analisados (Quadro 44), indicam atual tendência de retomada de performance. Quer como seja, o cenário geral reclama providências por parte dos(as) gestores(as) e será objeto de recomendação em campo próprio (Brasil, TRT 14, Ata de Correição Ordinária Realizada na 1ª Vara do Trabalho de Porto Velho/RO, 2024, p. 67).

Nas Recomendações ao Juízo, foram feitas as seguintes considerações:

12) Intensifique as análises dos relatórios mensais da Unidade, emitidos pelo sistema I-GEST, com vistas ao aperfeiçoamento da gestão e, ainda, acompanhamento do balizamento definido pela CGJT, resultando em indicadores estatísticos fidedignos, cujas informações serão objeto de futuras correções pelo e. TST, no âmbito deste Regional. Neste particular, deverá a equipe buscar permanente capacitação e familiarização do sistema disponível, conforme apontado no item 12, com o propósito de incrementar o desempenho atual, seja nacional ou regional, tendo-se sempre em mira o atingimento do primeiro quartil de desempenho [...] (Brasil, Cad. Administrativo do TRT 14ª Região, 2024, p. 77).

O ranqueamento do IGEST foi usado pela corregedoria para identificar um problema de desempenho da unidade e para estabelecer uma meta de desempenho futuro. A queda da 36ª para a 568ª posição foi usada como argumento para adoção de providências. Por outro lado, foi definido como meta alcançar o primeiro quartil de desempenho.

As corregedorias dos TRTs 2, 3 e 15 explicaram como são calculados os mesoindicadores, indicadores e cada uma das variáveis. Esse nível de detalhamento pode transformar o IGEST em uma ferramenta de integração entre estratégia e processos de trabalho. Contudo, na referida ata, o detalhamento das variáveis não foi associado aos processos de trabalho da unidade. A ata limitou-se a apresentar conceitos de variáveis.

A CR-TRT12 abordou os indicadores que contribuíram negativamente e positivamente para o resultado do IGEST. Os indicadores com resultados negativos foram apresentados assim:

Tabela 3 - Os indicadores com resultados negativos

Indicador	1º-07-23 até 30-06-24	
	Índice	Valor
Idade Média do Pend. de Julgamento	0,8601	0,61
Prazo Médio na Fase de Conhecimento	0,7598	277
Taxa de Conciliação	0,5419	47
Taxa de Congestionamento no Conhecimento	0,6267	45,09
Produtividade por Servidor	0,6820	184,6

Fonte: elaborada pelo autor.

O critério usado para classificar o resultado do indicador como negativo foi ter o índice acima de 0,5 e pior do que a média. Ao analisar os indicadores, a CR fez uma análise comparativa com as outras varas do TRT.

Sobre o prazo médio da fase de conhecimento, afirmou que o da unidade é de 277 dias, enquanto a média do TRT é de 187 dias.

Sobre a taxa de conciliação, explicou a estrutura do indicador e comparou novamente com o Regional, apurando que a da unidade foi de 47%, menor que a média da 12ª Região, que foi de 50,74%.

A respeito da taxa de congestionamento no conhecimento, mais uma vez, foi feita comparação entre a unidade (45,09%) e a média da 12ª Região, que foi de 39,21%.

Finalmente, a CR seguiu a mesma linha no indicador produtividade por servidor, comparando a da unidade (184,6) com a do TRT (247).

Encerrando o tópico, foram dadas as seguintes orientações: “aumentar a quantidade de acordos, sem reduzir a quantidade de sentenças, priorizando os processos

mais antigos” e reduzir o prazo médio da fase de conhecimento através da inclusão de mais processos na pauta de audiências”.

A ata mencionou dois indicadores com influências positivas: taxa de processos conclusos com o prazo vencido e taxa de solução. O critério foi ter índice inferior a 0,3. Mais uma vez, foi feita a comparação com as outras varas do trabalho do Regional. Sobre a taxa de solução, apurou-se que a taxa da unidade foi de 103,15%, maior que a média da 12ª Região, que foi de 90,92%. Não foi apresentada tabela.

A atuação da CR-TRT12 foi mais completa, pois utilizou os indicadores IGEST para identificar pontos de baixo rendimento da unidade e fez a associação com rotinas de trabalho. Os indicadores foram empregados não apenas para encontrar problemas, mas também para orientar rotinas voltadas a resultados futuros.

A CR-TRT8 associou o IGEST à gestão da vara do trabalho e mencionou a existência de uma ferramenta eletrônica denominada HÓRUSJUD para auxílio:

Os gestores da unidade (magistrado, diretor de secretaria e demais servidores), a partir da análise dos dados disponíveis na ferramenta de gestão HÓRUSJUD, aliados aos dados disponibilizados pelo I-GEST, deverão implementar as ações necessárias para garantir o aprimoramento constante da gestão da unidade, sempre com foco na melhoria da efetividade da prestação jurisdicional (BRASIL, 2024, Ata de Correição Ordinária [da] 1ª Vara de Óbidos, 2024, p. 27)

Tratando-se de processo eletrônico, o suporte de ferramentas eletrônicas para indicação dos processos contabilizados por cada variável é um recurso que auxilia a gestão. O sistema HÓRUSJUD foi apresentado como uma ferramenta capaz de fornecer variáveis e indicadores, além de mostrar os processos que precisam ser movimentados para melhorar os resultados e atingir as metas.

A CR-TRT16 apurou o resultado de cada um dos indicadores e solicitou informações da unidade sobre ações voltadas para a melhoria de desempenho. As seguintes estratégias foram apresentadas:

Descrevo abaixo as estratégias traçadas para melhoria da colocação desta 1ª Vara do Trabalho no IGEST:

1 – Identificação dos processos mais antigos pendentes de finalização nas fases de conhecimento e de cumprimento de sentença, a fim de dar prioridade na tramitação e solução dessas demandas, o que irá melhorar os seguintes indicadores: I02, I04, I05, I06, I08, I09, I10 e I11 do IGEST.

2 – Por meio do Painel Halo, identificamos regularmente os processos com atraso dentro das tarefas do PJe, a fim de darmos maior atenção a estes processos

aumentando a velocidade de tramitação dos mesmos o que melhorará os indicadores: I02, I04, I05, I06, I08, I09, I10 e I11.

3 – Identificação dos processos com proximidade de finalização, nas fases de conhecimento e de cumprimento de sentença, através dos relatórios de busca de pendências de baixas existentes na intranet, a fim de proceder à rápida finalização destas ações: I02, I04, I05, I06, I08, I09, I10 e I11.

4 – Na fase de cumprimento de sentença este juízo está procedendo à nomeação de peritos contábeis a fim de dar vazão às liquidações mais complexas, bem como ao proferimento de maior número de sentenças líquidas na fase de conhecimento.

5 – Este juízo tem promovido reuniões de execução dos mesmos devedores em processo pilotos, a fim de evitar atos repetitivos e desnecessários e aumentar a celeridade destes processos. Tem ainda designado pauta fixa de conciliação na execução, bem como fazendo uso de todas as ferramentas e sistemas de execução disponíveis para tornar a execução mais célere e efetiva, o que vai impactar nos indicadores I02 e I09.

6 – Quanto à taxa de conciliação (I06), informamos que este juízo prioriza a realização de acordos e não mede esforços para que os mesmos sejam firmados, sendo que a nossa taxa de conciliação encontra-se entre as 06 (seis) melhores do Regional. Ocorre que se trata de índice que não depende apenas do esforço do juízo, mas também das partes no processo, não obstante, este juízo continuará medindo esforços para a realização de acordos (BRASIL, Ata de Correição Ordinária [da] 1ª Vara do Trabalho de São Luís, 2024, p. 8).

Na ata, logo após, consta o registro de recomendação de uso do manual do IGEST e da ferramenta Painel Luz, além de orientações para a melhoria de desempenho. O Painel Luz foi apresentado como capaz de “clarear e esquematizar a leitura das informações constantes nas ferramentas e-Gestão e IGEST”, por meio do “acompanhamento diário da realidade de cada Vara do Trabalho no IGEST”, sendo voltado a possibilitar “melhor controle, planejamento e organização da Unidade Judiciária”. As orientações de melhoria foram assim apresentadas:

→ INDICADORES DO IGEST - Com fundamento no Painel “Luz”, recomenda-se que a Vara do Trabalho adote medidas visando à melhoria dos índices com relação às Varas do Trabalho do Brasil, na mesma faixa de casos novos.

◆ Idade média do Pendente de Julgamento (I01) - Recomendar que sejam julgados todos os processos autuados no ano de 2022, e anos anteriores, priorizando-se os mais antigos, no prazo de 2 (dois) meses, ou justificar o motivo do não julgamento ao final deste período, tendo em vista a existência de 12 (doze) processos pendentes de julgamento autuados no ano de 2022 e anos anteriores (item 11.3), sendo o mais antigo a RT nº 0016144-79.2020.5.16.0001, com 1460 dias (4,0 anos),

◆ Pendentes (Indicador I02): Diminuir o número de processos pendentes de baixa na fase de conhecimento e na fase de cumprimento de sentença, dado que se apurou, no dia 14-07-2024, o total de 3566 processos, quando o esperado é um total menor que 2195 processos;

◆ Taxa de Conclusos com Prazo Vencido (Indicador I03): Manter este indicador zerado, ou seja, que a Vara do Trabalho não deixe processos conclusos para sentença com prazo vencido, considerando que a quase totalidade das Varas do Trabalho do Brasil mantém este indicador igual a 0;

- ◆ Prazo médio - conhecimento (Indicador I04): Diminuir o prazo médio do ajuizamento da ação até a prolação da sentença, tendo em vista que no dia 14-07-2024 o prazo médio era de 164,61 dias, quando o esperado é um total menor que 144,02 dias;
- ◆ Prazo Médio na Fase de Cumprimento de Sentença (Indicador I05): Diminuir o citado prazo médio, eis que no dia 14-07-2024 o prazo médio era de 1007,27 dias, quando o total esperado é de 566,36 dias;
- ◆ Taxa de Conciliação (Indicador I06): Melhorar o indicador, eis que a taxa apurada em 14-07-2024 foi de 43,57% quando a taxa esperada é maior que 47,73%;
- ◆ Taxa de Solução (Indicador I07): Aumentar, na fase de conhecimento, a taxa de processos solucionados em relação aos recebidos, eis que a taxa apurada em 14-07-2024 foi de 82,11 quando a taxa esperada é maior que 102,49;
- ◆ Taxa de Congestionamento no Conhecimento (Indicador I08): Diminuir a citada taxa, eis que no dia 14-07-2024 o valor apurado foi de 42,08% quando o percentual esperado é menor que 30,12%;
- ◆ Taxa de Congestionamento no Cumprimento de Sentença (Indicador I09): Diminuir a citada taxa, eis que no dia 14-07-2024 essa taxa era de 62,2% quando o percentual esperado é menor que 57,02%;
- ◆ Produtividade por servidor (Indicador I10): Aumentar o quantitativo de processos baixados nas fases de conhecimento e execução por servidor, eis que no dia 14-07-2024 essa taxa foi de 247,17 quando o resultado esperado é maior que 264,75 processos baixados por servidor;
- ◆ Pendentes por servidor (Indicador I12): Diminuir o quantitativo de processos pendentes de baixa nas fases de conhecimento e execução, eis que a quantidade pendente por servidor no dia 14-07-2024 foi de 237,23 quando o esperado é um valor menor que 197,33 (BRASIL, Ata de Correição Ordinária [da] 1ª Vara do Trabalho de São Luís, 2024, p. 41).

Destaca-se o uso de outra ferramenta de suporte e o fato de que, mais uma vez, o IGEST foi utilizado para apontar as atividades que demandam intervenções. Nesse caso, houve integração entre a corregedoria e a vara do trabalho para o estabelecimento de ações. A unidade correicionada apontou a adoção de medidas específicas, como o uso do Painel Halo e a nomeação de peritos contábeis, enquanto a corregedoria estabeleceu metas, como a redução do Indicador I08 para um percentual inferior a 30,12%.

A CR-TRT10 fez constar em ata o objetivo de “que todas as Varas do Trabalho estejam colocadas à frente da 1047ª posição do IGEST” e a existência do “Painel Corregedoria Ágil, com foco nos pontos de maior impacto na gestão das referidas unidades” (Brasil, TRT 10, Ata de Correição Ordinária Realizada na 1ª Vara do Trabalho de Brasília, 2024, p. 21). O painel contém 30 indicadores, alguns sendo reproduções do IGEST e outros itens de interesse de controle da corregedoria, como “Processos distribuídos há mais de 5 anos pendentes de solução” e “Audiências iniciais da instrução sentenciadas com mais de 6 meses após a distribuição do processo”.

A documentação do projeto identifica objetivos, alinhamento e escopo do painel:

1. Objetivos do Projeto

- Introduzir novas metodologias de trabalho, que visem aumentar a produtividade e assegurar o bem estar das pessoas, favorecendo os processos internos e os fluxos de trabalho das unidades judiciárias do 1º Grau de jurisdição;
- Implementar ferramentas e sistemáticas de acompanhamento de indicadores judiciários relevantes;
- Melhorar, de forma permanente, os índices judiciários alcançados pelo 1º Grau de jurisdição.

2. Alinhamento Estratégico

Objetivo Estratégico 3 - Garantir a duração razoável do processo e
Objetivo Estratégico 5 - Assegurar o tratamento adequado dos conflitos trabalhistas

3. Escopo

O escopo do Projeto envolve as ações necessárias para a alavancagem de métricas judiciárias relevantes, de forma que, ao final de 19 meses, o TRT 10 atinja as Metas Nacionais do Poder Judiciário (Metas 1, 2, 3 e 5) e todas as Varas do Trabalho estejam colocadas acima da 1047ª posição do IGest, reposicionando o TRT 10 entre os tribunais de melhor desempenho no país (TRT 10, Projeto Corregedoria Ágil⁵, 2024, *n. p.*)⁶.

A ata de correição utilizou o painel para avaliar a vara do trabalho:

Após a medição dos indicadores referentes a 1ª Vara do Trabalho de Brasília, apurou-se o atendimento de 15 metas/médias indicadas no Painel da Corregedoria Ágil, demonstrando bom ritmo da marcha processual.

Os indicadores destacados em amarelo do Painel da Corregedoria Ágil sugerem algumas ações específicas que podem aprimorar ainda mais a boa gestão de processos verificada nesta unidade, sendo válida a verificação dos processos mais antigos na respectiva condição, mitigando eventuais erros de movimentação ou de fluxo.

Essa média reflete-se no IGest, colocando a 1ª Vara do Trabalho de Brasília na 21ª posição regional e na 1118ª no âmbito nacional. Ressalta-se que essa Vara está no 3º terço no ranking nacional, não tendo atingido o objetivo de se colocar, ao menos, no patamar intermediário das Varas do Trabalho de todo o país (BRASIL, Ata de Correição Ordinária [da] 1ª Vara do Trabalho de Brasília, 2024, p. 23).

O Painel Corregedoria Ágil foi desenvolvido em alinhamento com os dois objetivos estratégicos do PEJT voltados para o 1º grau de jurisdição: garantir a duração razoável do processo e assegurar o tratamento adequado dos conflitos trabalhistas. Como já analisado, desses objetivos derivam os indicadores IPAJ, IPJ, TCL e IC.

A documentação do projeto Corregedoria Ágil apresenta os objetivos de introduzir novas metodologias de trabalho e implementar ferramentas de acompanhamento para melhorar os resultados dos indicadores do IGEST. Assim, considerando o já analisado alinhamento do IGEST aos quatro indicadores de 1º grau do PEJT (IPAJ, IPJ, TCL e IC),

⁵ No momento de defesa deste trabalho, este site encontrava-se inacessível.

⁶ Tribunal Regional do Trabalho Projeto Corregedoria Ágil. Disponível em: <https://estrategia.trt10.jus.br/projetos-em-andamento/item/698-projeto-corregedoria-agil.html>. Acesso em: 5 dez. 2024.

a CR-TRT10 completa o mapa estratégico, conectando as metodologias de uma vara do trabalho aos valores, à missão e à visão do Judiciário.

7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O USO DO IGEST PELAS CORREGEDORIAS

A análise das atas de correição mostrou como as corregedorias estão utilizando o IGEST para monitorar e orientar a execução do PEJT. O monitoramento é voltado para o trabalho já realizado pelas varas do trabalho, enquanto a orientação visa à projeção do futuro.

Em termos de monitoramento, constatou-se que 22 das 24 CRs utilizaram o IGEST para medir o desempenho das varas do trabalho por ocasião da correição.

A evolução histórica e o ranqueamento foram usados como referências temporais e de contexto da unidade. O perfil conciliatório da região, por exemplo, interfere no resultado do IGEST, e o passado serve para mostrar se a unidade está em tendência de evolução ou de piora de desempenho. Assim, as corregedorias, em geral, incluíram a análise do IGEST e procuraram dar contexto ao resultado.

Considerando o alinhamento do IGEST ao PEJT, isso significa que ele tem servido para monitoramento da execução estratégica trabalhista. As varas do trabalho, cientes da cobrança por bons resultados no IGEST, orientam-se para melhorar o desempenho em seus indicadores. Ao fazer isso, estão atuando para alcançar as metas do PEJT.

Todavia, embora tenham usado o IGEST para medir o desempenho das varas do trabalho, as corregedorias fizeram isso sem conexão explícita com o PEJT. A existência, nas atas, de um tópico específico para o IGEST e de outro para as metas do PEJT, além da apreciação dispersa dos resultados dos indicadores, evidencia essa análise fragmentada. As atas não foram estruturadas tendo o PEJT como diretriz central e o IGEST como ferramenta de execução.

Essa conduta vai contra a "regra de ouro" número 2 do PEJT: "Os Tribunais Regionais devem observar em seus planos os objetivos definidos para a estratégia da JT, evitando estabelecer objetivos adicionais". Se os TRTs devem evitar criar novos objetivos, o papel das corregedorias deve ser, essencialmente, orientado pelo PEJT.

Esse monitoramento isolado de itens obrigatórios das atas, de metas e do IGEST também prejudica uma das premissas do BSC, a comunicação. A correição anual é o

principal contato da corregedoria com as varas do trabalho e deveria ser utilizada para informar sobre o planejamento estratégico, a posição das varas do trabalho e seus resultados.

No que diz respeito à orientação das ações futuras, as corregedorias não adotaram uma abordagem padronizada. Apenas oito corregedorias usaram o IGEST para orientar ações futuras, sendo que, como demonstrado, poucas agiram da mesma forma.

As corregedorias dos TRTs 2, 3 e 15 detalharam o desenho dos indicadores do IGEST, mas não os associaram às rotinas de trabalho. A prática não foi conectada aos conceitos. Com isso, elas não se limitaram a verificar desempenho de indicadores, mas também não avançaram na utilização do IGEST para orientar processos de trabalho.

Esse passo foi dado pela corregedoria do TRT 14, que, partindo da queda de desempenho da vara no IGEST, determinou o aperfeiçoamento da gestão, com acompanhamento mensal dos indicadores, e traçou uma meta de desempenho. Na mesma linha, o TRT 12 analisou o desempenho da vara com base nos indicadores do IGEST, associando-os às rotinas de trabalho, como priorização de processos mais antigos e redução do prazo médio da fase de conhecimento, com inclusão de mais processos na pauta de audiências.

A ação da corregedoria voltada à orientação da execução do PEJT com uso dos indicadores atende ao propósito do BSC, criado para suprir a ineficiência dos sistemas então existentes para projetar o futuro. Nesse sentido, o Guia-MGE, pelo atributo “adequado”, exige que os indicadores sejam criados não apenas para monitorar a estratégia, mas também para servir de suporte à tomada de decisões.

O PEJT e, conseqüentemente, o IGEST serão utilizados como ferramentas de gestão de forma eficaz a partir do momento em que se integrarem aos processos de trabalho da unidade. As corregedorias dos TRTs 2, 3, 12, 14 e 15 caminharam nesse sentido, mas o melhor desempenho foi observado nas corregedorias dos TRTs 8, 10 e 16.

Essas três corregedorias utilizaram o IGEST para analisar os processos de trabalho das varas trabalhistas e criaram ferramentas eletrônicas para facilitar o monitoramento dos indicadores do IGEST, otimizando a gestão. O Painel Corregedoria Ágil do TRT 10, alinhado ao PEJT, destacou-se por ter sido desenvolvido para a introdução de novas metodologias de trabalho e a implementação de ferramentas de acompanhamento, visando à melhoria dos resultados dos indicadores do IGEST.

Assim, enquanto o uso do IGEST para monitoramento do PEJT foi amplamente adotado pelas corregedorias dos TRTs, sua aplicação para orientar processos de trabalho voltados à execução foi adotada por um terço delas, e de forma mais completa por apenas um oitavo. Tal constatação mostra que o IGEST contribui para a execução do PEJT, mas poderia ser ainda mais útil, principalmente para a orientação de ações futuras, adequando os processos de trabalho aos objetivos e metas do 1º grau de jurisdição.

8 CONCLUSÃO

A administração pública tem sido, cada vez mais, demandada por eficiência e transparência na gestão dos recursos públicos. O Poder Judiciário enfrenta um cenário de alta demanda processual e de desafios estruturais, tornando os instrumentos de gestão essenciais para o cumprimento de suas obrigações institucionais. Daí, surge a necessidade de desenvolvimento de um planejamento estratégico e de ferramentas para acompanhamento de seus resultados. Na JT, a principal ferramenta desenvolvida foi o IGEST.

Neste trabalho, o IGEST e o PEJT - 2021/2026 foram analisados separadamente para, em seguida, serem confrontados. O alinhamento do IGEST ao PEJT precisava ser comprovado para atestar o grau de suficiência do IGEST no gerenciamento da execução da estratégia. A pesquisa constatou que todos os indicadores do PEJT para o 1º grau de jurisdição estão contemplados na estrutura de indicadores do IGEST. Portanto, o IGEST é um instrumento apto a subsidiar as corregedorias no monitoramento e na orientação da execução do PEJT.

Em seguida, foram coletadas e avaliadas as informações extraídas das atas de correição dos TRTs no ano de 2024 para compreender o uso do IGEST pelas corregedorias em todo o país. Essa linha documental de pesquisa permitiu uma avaliação abrangente, relacionando o IGEST com o planejamento estratégico e compreendendo a sua aplicação pelas corregedorias.

O resultado encontrado foi que das 24 corregedorias 22 utilizaram o IGEST para medir o desempenho das varas do trabalho por ocasião da correição. Tal constatação comprova a hipótese de que o desempenho das varas do trabalho na execução do PEJT está sendo medido pelo IGEST.

A análise das atas ainda permitiu constatar que apenas 8 corregedorias fizeram algum uso do IGEST para orientação de ações futuras, sendo que apenas 3 delas integraram o índice aos processos de trabalho da unidade. Assim, poucas corregedorias utilizaram o IGEST para evolução da gestão dos processos de trabalho das unidades correicionadas. A hipótese de que o IGEST estava sendo usado ficou refutada para a maior parte das corregedorias.

Os resultados encontrados contribuem para a avaliação da política pública estudada porque mostraram o seu alinhamento com o PEJT, a sua utilização para medição de desempenho das varas do trabalho e a limitação de uso para ajuste de processos de trabalho voltados à execução do PEJT.

A constatação do alinhamento pode servir de subsídio para que as corregedorias utilizem predominantemente o IGEST para o controle das varas do trabalho, servindo-se de sistemas de apoio, como o Painel Corregedoria Ágil do TRT 10. Inclusive, a informação de que existem sistemas distintos para o mesmo fim em várias corregedorias pode conduzir ao compartilhamento de informações e até mesmo de sistemas.

A apuração de que quase todas as corregedorias utilizam o IGEST para medir o desempenho das varas do trabalho contribui para a gestão da JT porque justifica o investimento feito na política pública. Cursos, propagandas, campanhas de ranqueamento, sistemas e outras feições do IGEST podem ser fundamentados no seu uso em larga escala.

Finalmente, a análise de que o IGEST serve para algumas corregedorias, mesmo que poucas, como instrumento de gestão para criação de processos de trabalho mais elaborados e fundamentados no PEJT pode servir de inspiração para disseminação da prática. A existência de sistemas informatizados de apoio pode até facilitar a adoção da conduta por mais corregedorias.

O trabalho considerou a necessidade de formalização dos atos praticados pelas corregedorias e, para reduzir a subjetividade dos dados coletados, concentrou-se na análise das atas de correição. Todavia, outros tipos de pesquisa voltados para a percepção dos usuários podem trazer novas descobertas sobre o tema.

Concluimos, portanto, que o IGEST se consolidou como uma ferramenta importante para a execução do PEJT. A análise realizada evidenciou que as corregedorias utilizam o IGEST, ao menos, para avaliação e acompanhamento do desempenho das varas do trabalho. Dessa forma, o IGEST se apresenta como eficiente política pública de gestão e pode ter seu âmbito ampliado para a evolução dos processos de trabalho.

REFERÊNCIAS

BAHIA, L. O. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. -- Brasília: Enap, 2021.

BATISTA, F. P. Avaliação da Gestão Pública no Contexto da Reforma do Aparelho do Estado. **Texto para Discussão n. 644**. ISSN: 1415-4765. Brasília: IPEA, 1999.

BORGES, S. Despesas do Judiciário batem recorde em 2023 e atingem R\$ 132,8 bilhões. **UOL**, São Paulo, 28 maio 2024. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2024/05/28/dados-justica-em-numeros-2024-cnj.htm?>. Acesso em: 30 mar. 2025.

BOTELHO, Joacy Machado; CRUZ, Vilma Aparecida da. **Metodologia científica**. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2013.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 49, de 18 de dezembro de 2007. **Diário da Justiça [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, p. 1, 9 jan. 2008. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/2722>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 70, de 18 de março de 2009. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 89-91, 24 mar. 2009. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/12701>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública /Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Coordenação de Documentação e Informação – Brasília: MP, 2012. 64 p.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 198, de 16 de junho de 2014. **Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, n. 106, p. 6-9, 17 jun. 2014. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/39700>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. Resolução n. 145/CSJT, de 28 de novembro de 2014. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1615, p. 2-3, 2 dez. 2014. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/53283/2014_res0145_csjt.pdf?sequence=6&isAllowed=y. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região. Índice Nacional de Gestão de Desempenho - IGEST. **Manual de uso**. 2018. Disponível em: https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/roles/assessoria-de-comunicacao/noticias-2018/i_gest_manual_de_uso.pdf. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Portaria n. 59, de 23 de abril de 2019**. Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança

Colaborativa do Poder Judiciário. Brasília, DF: 2019. Disponível em: <https://dspace.trt12.jus.br/handle/123456789/68254>. Acesso em: 12 dez. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 279, de 26 de março de 2019. **Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, n. 61, p. 9-10, 28 mar. 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/152635>. Acesso em: 12 dez. 2024.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. Ato n. 155/CSJT.GP.SG.CGEST, de 29 de julho de 2019. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2776, p. 2-3, 30 jul. 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/159852>. Acesso em: 12 dez. 2024.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. Resolução n. 259/CSJT, de 14 de fevereiro de 2020. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2918, p. 3-14, 19 fev. 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/168294>. Acesso em: 12 dez. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 325, de 29 de junho de 2020. **Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, n. 201, p. 2-10, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/174177>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. Ato n. 34/CSJT.GP.SG, de 12 de março de 2021. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 3182, p. 3-4, 15 mar. 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/182910>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. Resolução n. 290/CSJT, de 20 de maio de 2021. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 3235, p. 25-26, 1º jun. 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/186814>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Ato n. 53/CSJT.GP.SG.AGGEST, de 14 de julho de 2021. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 3267, p. 1-2, 15 jul. 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/189773>. Acesso em: 20 dez. 2024.

BRASIL. CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). Provimento n. 4/GCGJT, de 26 de setembro de 2023. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**: caderno judiciário do Tribunal Superior do Trabalho, Brasília, DF, n. 3816, p. 38-64, 26 set. 2023. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/221460>. Acesso em: 8 dez. 2024.

BRASIL. Justiça e Segurança Pública (MJSP). Lei nº 14.824, de 20 de março de 2024. Dispõe sobre a composição, o funcionamento e a competência do Conselho Superior da Justiça do Trabalho; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial da União, 1º de mar. 2024**, p. nº 1. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=21/03/2024&jornal=515&pagina=1&totalArquivos=149>. Acesso em: 2 jan. 2025.

BRASIL. Corregedoria Regional da Justiça do Trabalho. Ata de Correição Ordinária [do] TRT da 14ª Região, de 13 de maio 2024. **Cad. Administrativo do TRT 14ª Região**, Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://portal.trt14.jus.br/portal/sites/default/files/correicao-interna-2024-06/ASSINADA%20-%20Ata%20de%20Correi%C3%A7%C3%A3o%202024%20-%204%C2%AA%20Vara%20do%20Trabalho%20de%20Rio%20Branco-AC.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. Corregedoria Regional da Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Ata de Correição Ordinária [da] 1ª Vara de Óbidos, de 21 de maio 2024**. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://portal.trt14.jus.br/portal/sites/default/files/correicao-interna-2024-06/ASSINADA%20-%20Ata%20de%20Correi%C3%A7%C3%A3o%202024%20-%204%C2%AA%20Vara%20do%20Trabalho%20de%20Rio%20Branco-AC.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. Corregedoria Regional da Justiça do Trabalho. **Relatório de Gestão 2018-2020**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://tst.jus.br/documents/24638414/24827114/Relato%CC%81rio+Final+CGJT+-+Min.+Lelio+Bentes+Corr%C3%AAa+-+2018-2020.pdf/d9b878fb-494e-25c6-7fba-75d4501f3f7a>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução n. 387/CSJT, de 30 de agosto de 2024. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 4052, p. 1-6, 5 set. 2024. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/237814>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho do Rio de Janeiro, realizada em 18 de julho de 2024**. Brasília, DF, 2024. 41 p. Disponível em: <https://trt1.jus.br/documents/22128/8528c879-69eb-f5c5-77e3-840769d69174>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de São Paulo, realizada em 21 de março de 2024**. Brasília, DF, 2024. 33 p. Disponível em: https://ww2.trt2.jus.br/fileadmin/corregedoria/correicoes_ordinarias/2023/Ata_de_Correicao_--_01_VTSP.pdf. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Belo Horizonte, realizada em 26 de abril de 2024**. Brasília, DF, 2024. 31 p. Disponível em:

<https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/corregedoria/downloads/1a-vt-de-bh.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Porto Alegre, realizada em 21 de março de 2024**. Brasília, DF, 2024. 49 p. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/portais/media/2745467/RELAT%C3%93RIO%201%C2%AA%20VT%20PORTO%20ALEGRE%202024.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Salvador, realizada em 31 de janeiro de 2024**. Brasília, DF, 2024. 36 p. Disponível em: https://corregedoria.trt5.jus.br/sites/default/files/sistema/correicao/2024-11/ata_de_correicao_da_1a_vara_do_trabalho_de_salvador-.pdf. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Terceira Vara do Trabalho de Recife, realizada em 27 de agosto de 2024**. Brasília, DF, 2024. 34 p. Disponível em: <https://www.trt6.jus.br/portal/transparencia/consulta-correicoes>. Acesso em: 3 dez. 2024. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Fortaleza, realizada em 24 de janeiro de 2024**. Brasília, DF, 2024. 34 p. Disponível em: https://www.trt7.jus.br/files/institucional/corregedoria/atas_correicao/2024/ATA_DE_CORREICAO_ORDINARIA_-_1a_VT_FORTALEZA_2024.pdf. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Belém, realizada em 5 de setembro de 2024**. Brasília, DF, 2024. 44 p. Disponível em: https://www.trt8.jus.br/sites/portal/files/pdfs/ata_de_correicao/2024/ata_1a_vara_do_trabalho_de_belem_2024_id42288.pdf. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Curitiba, realizada em 28 de agosto de 2024**. Brasília, DF, 2024. 30 p. Disponível em: <https://www.trt9.jus.br/portal/arquivos/8847262>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Brasília, realizada em 21 de agosto de 2023**. Brasília, DF, 2024. 30 p. Disponível em:

<https://www.trt10.jus.br/institucional/corregedoria/?pagina=correicoes.php&idTRT10M=1496>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Manaus, realizada em 19 de novembro de 2023**. Brasília, DF, 2024. 76 p. Disponível em: <https://bd.trt11.jus.br/xmlui/bitstream/handle/bdtrt11/832061/1%c2%aa%20VTM%20-%202024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Florianópolis, realizada em 4 a 8 de novembro de 2024**. Brasília, DF, 2024. 59 p. Disponível em: https://portal.trt12.jus.br/sites/default/files/2024-12/Ata-1VT-Florianopolis-2024_assinada.pdf. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de João Pessoa, realizada em 27 de junho de 2024**. Brasília, DF, 2024. 32 p. Disponível em: <https://trt13.jus.br/institucional/corregedoria/atas-de-correicoes/2024/ata-de-correicao-ordinaria-1a-vara-do-trabalho-de-joao-pessoa.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região. **Ata da Correição Ordinária [da] Primeira Vara do Trabalho de Porto Velho, realizada em 25 e 26 de abril de 2024**. Brasília, DF, 2024. 86 p. Disponível em: <https://portal.trt14.jus.br/portal/sites/default/files/correicao-interna-2024-04/ASSINADA%20-%20Ata%20de%20correi%C3%A7%C3%A3o%202024%20-%201a%20VT%20PORTO%20VELHO-RO.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Campinas, realizada em 28 de outubro de 2024**. Brasília, DF, 2024. 86 p. Disponível em: <https://trt15.jus.br/sites/portal/files/roles/institucional/corregedoria/atas/Campinas%201VT/2024%20-%20ATA%20OFICIAL%20-%20CAMPINAS%201VT.pdf> e <https://trt15.jus.br/sites/portal/files/roles/institucional/corregedoria/atas/Anexos%20II%20e%20III.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de São Luís, realizada em 13 de julho de 2024**. Brasília, DF, 2020. 92 p. Disponível em: https://trt16.jus.br/sites/portal/files/fields/corregedoria/ata_de_correicao/2020-10-TRT_ano-exercicio-2020_id7980.PDF. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Vitória, realizada em 18 de outubro de 2024.** Brasília, DF, 2024. 92 p. Disponível em: https://www.trt17.jus.br/documents/20117/859864/1%C2%AA-VARA-DO-TRABALHO-DE-VITORIA---CORREICAO-ORDINARIA---18-10-2024-_342062832.pdf/9c40d327-110c-cadf-960b-50af40e26529?version=1.0&t=1734555667591. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Goiânia, realizada em 22 de março de 2024.** Brasília, DF, 2024. 44 p. Disponível em: <https://www.trt18.jus.br/portal/arquivos/2024/04/Ata-de-Correicao-1a-VT-de-Goiania.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Maceió, realizada em 28 de agosto de 2024.** Brasília, DF, 2024. 29 p. Disponível em: <https://site.trt19.jus.br/sites/default/files/2024-10/45954.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Aracaju, realizada em 30 de abril de 2024.** Brasília, DF, 2024. 18 p. Disponível em: https://www.trt20.jus.br/images/automatico/secor/normas_corregedoria/atas_correicoes_internas/2024/Ata%20da%20Correi%C3%A7%C3%A3o%20Ordin%C3%A1ria%20realizada%20na%201%C2%AA%20Vara%20do%20Trabalho%20de%20Aracaju%20em%202024.pdf. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Natal, realizada em 12 de agosto de 2024.** Brasília, DF, 2024. 47 p. Disponível em: <https://www.trt21.jus.br/sites/default/files/2024-09/Ata%20de%20Correi%C3%A7%C3%A3o%20da%201%C2%AA%20Vara%20do%20Trabalho%20de%20Natal.docx.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Teresina, realizada em 4 de março de 2024.** Brasília, DF, 2024. 78 p. Disponível em: https://www.trt22.jus.br/sites/default/files/drive/corregedoria/ata_de_correicao/ata_1a-vara-do-trabalho-de-teresina_2024_id7173.pdf. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho de Cuiabá, realizada em 18 de junho de 2024.** Brasília, DF, 2024. 62 p. Disponível em:

<https://portal.trt23.jus.br/portal/atas-de-correi%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 3 dez. 2024.

BRASIL. Poder Judiciário. Justiça do Trabalho. Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região. **Ata da Correição Ordinária da Primeira Vara do Trabalho do Mato Grosso do Sul, realizada em 22 de março de 2024**. Brasília, DF, 2024. 60 p. Disponível em: <https://www.trt24.jus.br/documentViewer-1.0.0/PDFViewer?tipo=ASSINATURA&id=2444461>. Acesso em: 3 dez. 2024.

CARTA DO JUDICIÁRIO. Poder Judiciário. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/03/ed966676f0fe2743134ff50b3adfd26a.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2025.

FEIJÓ, C. Corregedoria-Geral da JT apresenta ferramenta para aprimorar gestão de Varas do Trabalho--TST. **Portal da JT-TST**, [s.d.]. Disponível em: https://tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/corregedoria-geral-da-jt-apresenta-ferramenta-para-aprimorar-gestao-de-varas-do-trabalho. Acesso em: 8 dez. 2024.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas**: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

I ENCONTRO Nacional do Judiciário - Portal CNJ, [s.d.]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/encontros-nacionais/encontro-nacional-do-judiciario/>. Acesso em: 5 dez. 2024.

INSUMO. In: DICIONÁRIO MICHAELIS. **Michaelis On-line**. 2024. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/insumo/>. Acesso em: 5 jan. 2025.

JUSTIÇA em Números. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 19 dez. 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, 344p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotaram o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, D. M. da C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. de. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 50(6):893-912, nov./dez. 2016. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612152761>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/fN4qhYLgrjVBhgZR9vSt9Ls/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 dez. 2024.

LOBO, T. M. C. **Justiça em Números 2024**: Barroso destaca aumento de 9,5% em novos processos. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-2024-barroso-destaca-aumento-de-95-em-novos-processos/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 30 mar. 2025.

METODOLOGIA do Plano Estratégico. **Portal do TRT da Oitava Região - Pará e Amapá**. Disponível em: <https://www.trt8.jus.br/gestao-estrategica/metodologia-do-plano-estrategico>. Acesso em: 7 dez. 2024.

MOURA, A. Pesquisa de Percepção aponta caminhos para melhorar sistema de justiça. **Portal de Notícias do CNJ [on-line]**, 19 abr. 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisa-de-percepcao-sobre-o-judiciario-aponta-caminhos-para-melhoria-do-sistema-de-justica/>. Acesso em: 5 jan. 2025.

PEREIRA *et al.* **Metodologia da pesquisa científica [recurso eletrônico]**. 1ª. ed. - Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018. 1 e-book. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 2 jan. 2025.

PROCESSO de Formulação Portal CNJ, [s.d.]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/processo-de-formulacao>. Acesso em: 2 jan. 2025.

ROBL FILHO, I. N. **Accountability e independência judiciais**: o desenho institucional do judiciário e do Conselho Nacional de Justiça no estado democrático de direito brasileiro. 2012. 259 f. Tese (Doutorado em Direito). Curso de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal do Paraná - UFPR, Paraná, 2012. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/35352?show=full>. Acesso em 20 dez. 2024.

SETZER, V. W. **Dado, informação, conhecimento e competência**. Depto. de Ciência da Computação, Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>. Acesso em: 24 jan. 2025.

SILVA, L. C. da. O *balanced scorecard* e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 4, p. 61-73, outubro/dezembro 2003. Disponível em: <https://www.ifba.edu.br/professores/antonioclodoaldo/08%20BSC/bsc2.PDF>. Acesso em: 26 jan. 2025.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Desenho e elaboração Coordenação Geral de Programas de Capacitação /DDG. _ Brasília: ENAP/DDG, 2013. 36p.