

GOVERNANÇA EM DEFENSORIA PÚBLICA: CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA

Autoria: Bernardo Oliveira Buta, Tomas de Aquino Guimaraes, Luiz Akutsu

RESUMO

Em um contexto no qual o Estado é cobrado a se aproximar da sociedade e ofertar serviços públicos de qualidade que atendam às necessidades da população, é salutar a observação dos princípios da boa governança. Essa atenção deve ser especial para a Defensoria Pública, órgão autônomo essencial para a função jurisdicional do Estado. Nessa linha, este estudo teve como objetivo construir e validar uma Escala de Governança da Defensoria Pública. A validação teórica dos itens da Escala foi realizada por meio de análise de juízes, a validação semântica ocorreu mediante a aplicação de um questionário piloto com integrantes da população alvo e a validação empírica com a aplicação do questionário construído aos técnicos e gestores da Defensoria Pública da União. Os dados foram submetidos a análises estatísticas discriminatórias, fatorial exploratória e de componentes principais, resultando em uma escala de quatro fatores e 32 itens: fator Controle e *Accountability* com dez itens; Participação Social com seis itens; Recursos Estratégicos; e Acesso à Justiça, com oito itens cada. Esses resultados trazem evidências de validade da Escala para a amostra testada, com capacidade para avaliar as percepções de técnicos e gestores da Defensoria, além de apresentarem diagnósticos que podem subsidiar a formulação e melhorias na gestão da Defensoria Pública, alocação dos recursos públicos e, conseqüentemente, maior eficácia na prestação dos serviços de assistência jurídica.

Palavras-Chave: Governança; Defensoria Pública; Escala de mensuração.

INTRODUÇÃO

Instituições como Ministério Público, Advocacia Pública, Advocacia, e Defensoria Pública são responsáveis por provocar o Poder Judiciário e, portanto, essenciais para o funcionamento da Justiça (Brasil, 2017). As atividades dos órgãos do Judiciário e das entidades que exercem as funções essenciais à Justiça formam o que se denomina Sistema de Justiça, que inclui, também, os órgãos de polícia e de defesa do consumidor. Esse Sistema é bastante complexo, seu funcionamento, os atores que o compõem, bem como as funções que esses atores exercem é ainda pouco conhecido pela população. (Sadek, 2010).

A Defensoria Pública é a instituição responsável pela promoção de assistência jurídica gratuita à população mais vulnerável, à qual compete a orientação jurídica, promoção dos direitos humanos, e a defesa judicial e extrajudicial dos direitos dos necessitados (Brasil, 2017). Para tanto, há Defensorias Públicas em cada estado e no Distrito Federal, além da Defensoria Pública da União – DPU –, a qual atua no âmbito federal junto à Justiça comum e especializada, bem como aos órgãos e instâncias administrativas da União (Brasil, 1994).

Esse órgão tem ganhado cada vez mais relevância no cenário nacional. A Emenda à Constituição nº 74, de 2013, atribuiu autonomia funcional e administrativa, bem como a capacidade de iniciativa de proposta orçamentária à Defensoria Pública da União (DPU), e a Emenda de nº 80, de 2014, reafirmou tal autonomia. Além disso, essa Emenda concedeu ao Defensor Público-Geral Federal, chefe da DPU, competência para propor projetos legislativos e estabeleceu a necessidade de expansão da defensoria pública no país, deixando clara a crescente importância dessa instituição do Sistema de Justiça brasileiro. Neste contexto de maior autonomia dos órgãos de Defensoria, no qual se requer uma ampliação dos níveis de desempenho, o conceito de governança adquire maior importância. Apesar disso, o tema ainda

é pouco estudado no Sistema de Justiça, poucos grupos de pesquisa se debruçam sobre o Poder Judiciário a partir dessa perspectiva, além de serem poucos os estudos empíricos sobre o tema (Akutsu & Guimarães, 2012).

Sobre o assunto, Buta, Guimarães e Akutsu (2017) identificaram dimensões e variáveis explicativas do conceito de governança em Defensoria Pública em um passo inicial para a exploração do tema no contexto da Defensoria Pública. Esses autores destacam a necessidade de estudos que aprofundem o conhecimento nessa área e que busquem uma validação empírica do modelo proposto. Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo construir e validar uma Escala de Governança na Defensoria Pública.

GOVERNANÇA

Tendo em vista seu conceito polissêmico, o estudo da governança encontra origens em abordagens teóricas distintas, mas complementares entre si. Nesse contexto, as teorias da Agência, de Custos de Transação, e a abordagem teórica de *stakeholders*, origens da discussão sobre governança, complementam-se e contribuem para o entendimento da organização econômica. Do mesmo modo, as abordagens de governança multinível e de redes políticas complementam-se e fornecem suporte para a compreensão da governança pública.

As teorias da Agência e de Custos de Transação têm origens a partir de problemas distintos; que, todavia, conjugam pressupostos similares e apresentam pontos comuns (Williamson, 1996). Ambas buscam uma orientação contratual eficiente, visando mitigar riscos decorrentes da contratação. De fato, esses riscos advêm dos pressupostos comportamentais dos agentes, isto é, essas teorias assumem que os agentes humanos possuem racionalidade limitada e podem ter comportamento oportunista. Consequentemente, as contratações são incompletas e há riscos contratuais (Williamson, 1996). A governança corporativa pressupõe acordos contratuais formais e informais entre os atores interessados na organização (Lashgari, 2004). Há uma ampliação da noção de partes interessadas na atuação das organizações, passando a abranger não apenas os acionistas, como também grupos sociais afetados pelos objetivos da organização (Freeman & Reed, 1983).

Nesse sentido, cumpre destacar a gestão de *stakeholders* como aspecto concernente à governança, uma vez que esses atores podem participar direta ou indiretamente do processo de tomada de decisão nas organizações (Freeman & Reed, 1983). *Stakeholders* possuem dependência e poder em relação às organizações, sendo capazes de influenciá-las na medida de sua capacidade de determinar o acesso da organização a recursos, bem como sua forma de utilização. Assim, o tipo de relação da organização com os *stakeholders* é determinante na escolha da estratégia, pois grupos ou indivíduos interessados na atuação das organizações podem influenciar ou serem influenciados por estas, dependendo da posse de recursos críticos (Emerson, 1962; Frooman, 1999).

Em suma, um sentido do construto governança abarca distintos modos de coordenar ações individuais ou formas básicas de ordem social (Mayntz, 2005). Governança, nessa perspectiva, refere-se ao gerenciamento das relações entre diversas partes interessadas firmadas mediante acordos formais e informais (Lashgari, 2004) como meio para a realização da ordem em uma relação em que potenciais conflitos ameaçariam o desvio da efetivação de ganhos mútuos pelos atores envolvidos (Williamson, 1996). Outra acepção de governança está relacionada a um modo de governar distinto do modelo hierárquico, uma forma mais cooperativa, capaz de incluir diversos atores, tanto estatais quanto não estatais (Mayntz, 2005). Nesse contexto, governança implica configurações relacionadas aos processos de interação entre os atores envolvidos em um assunto público, para a tomada de decisão ou à

formulação de políticas públicas e normas sociais. Tais configurações tratam das interações sociais, dos processos coletivos de tomada de decisão e de elaboração de normas de controle social em relação a assuntos públicos (Hufty, 2010).

Essas duas acepções de governança são espécies do mesmo gênero (Mayntz, 2005). Ambas abordam o processo de relacionamento de partes interessadas e a utilização de mecanismos voltados ao gerenciamento de tais relações. No entanto, uma está mais no âmbito das relações privadas e a outra no âmbito do Estado, onde se exerce a governança pública.

Governança Pública

No que se refere ao âmbito estatal, a governança é vista como uma forma de governar mais cooperativa, incluindo uma rede de atores sociais, com a finalidade de buscar equilíbrio entre poder público e sociedade civil. Esse conceito provoca uma reflexão sobre os papéis de sociedade e Estado nas decisões públicas, apontando para a importância de se garantir que os *stakeholders* tenham as condições necessárias e suficientes para a participação nas decisões (Martínez, 2005). A finalidade da administração pública é a consecução dos interesses da sociedade. Contudo, a incapacidade de proporcionar os recursos necessários para sustentar serviços públicos de qualidade conduziu a uma mudança no papel do Estado que, ao invés de provedor de serviços públicos, passa a desempenhar uma função de coordenador, reunindo os recursos públicos e privados com um custo direto relativamente pequeno para o orçamento público. Ou seja, o Estado torna-se menos autossuficiente e mais inclinado a atuar mediante redes de atores públicos e privados (Peters & Pierre, 2005).

Nesse contexto, organizações da sociedade civil e do setor privado podem ser vistas como alternativas à burocracia estatal, passando a ter uma importância fundamental na entrega de serviços básicos aos cidadãos. Dessa forma, há muitas partes a serem consideradas no processo de governança moderna (Maheshwari, 2006). O Estado é o ator central de um sistema em que o sucesso das políticas públicas depende de sua habilidade de negociar e barganhar com diversos atores, públicos e privados, organizados ou não em redes, porém com capacidade para influenciar essas políticas públicas (Peters & Pierre, 1998). A dominação das políticas públicas por redes de atores é um traço característico do modelo de governança no setor público (Peters & Pierre, 1998). Nesse contexto, cumpre destacar a crescente importância desse tipo de arranjo para a governança moderna, o qual enfatiza a natureza altamente interativa dos processos políticos (Klijn, 2005).

Redes políticas podem ser consideradas padrões de relações sociais entre atores que dependem uns dos outros. Tais interações formam-se ao redor de problemas ou programas políticos. Essas redes caracterizam-se por consubstanciar relações mais ou menos duradouras entre atores diversos, interdependentes, e com objetivos próprios. Cada um dos atores possui seus próprios objetivos e estratégias. Sua interação, portanto, é resultante do compartilhamento de interesses (Klijn, 2005).

Os arranjos de governança contemporâneos abarcam mecanismos de participação e cooperação de agentes públicos, semipúblicos e privados na formulação e implementação de políticas públicas (Procopiuck, 2013). Dessa forma, a interação entre Estado e sociedade ocorre de modo flexível e negociado, com o objetivo de produzir consenso de modo a facilitar a formulação de políticas públicas legítimas e amplamente aceitáveis (Mayntz, 2001).

A solução de problemas sociais é mais efetiva quando abrange as diversas partes interessadas. Desse modo, é imprescindível que estejam envolvidos na solução os grupos causadores do problema, bem como aqueles afetados pelo problema, e os que desejam resolvê-lo (Mayntz, 2001). Ademais, a combinação de recursos dos setores público e privado, bem como o processo contínuo de negociação entre os atores pertencentes a esses dois

contextos confere maior efetividade às políticas públicas (Peters & Pierre, 1998). Governança Pública, nesse sentido, está relacionada à solução coletiva dos problemas, em que o Estado desempenha um papel essencial de intervenção e ratificação legal, e os demais atores interagem negocial e cooperativamente para a solução dos problemas (Mayntz, 2001).

Importa ressaltar que o Estado também é composto por inúmeros atores que integram diversas esferas com abrangências territoriais distintas. Governança Pública, aqui, se dá em múltiplos níveis, relacionada ao recrudescimento da interdependência entre governos que operam em níveis territoriais, ou esferas federativas variadas, e entre os atores governamentais e não governamentais. Observa-se, assim, a possibilidade de uma dimensão relacional vertical da Governança Pública, em que ocorrem interações entre esferas de governo de abrangência supranacional, nacional, regional e local, bem como uma dimensão horizontal, na qual ocorrem interações com arranjos cooperativos entre os governos, em qualquer dos níveis, com atores não estatais (Chowdhury & Wessel, 2012; e Procopiuck, 2013).

As esferas de abrangência da Governança Pública podem ser entendidas não apenas no sentido de limitação das divisões federativas, mas também de jurisdições especializadas em determinado serviço. Ou seja, esse tipo de governança é fragmentado em pedaços funcionalmente específicos; envolvendo, por exemplo, o provimento de um determinado serviço local, ou a resolução de um problema sobre recursos comuns. Desse modo, tais esferas seriam potencialmente numerosas, operariam em escalas variáveis e seriam flexíveis às preferências dos cidadãos. Cada cidadão é servido não só pelo governo, mas por diversas indústrias de serviço (Hooghe & Marks, 2003).

As várias formas de Governança Pública dependem de condições estruturais e institucionais prévias para emergirem. Primeiro, é importante que o poder esteja eficientemente disperso na sociedade, de maneira não fragmentada. Ademais, existe a necessidade de autoridades públicas fortes e democraticamente legítimas, capazes de representar interesses dos principais grupos socioeconômicos. Outra condição importante é a de que as autoridades disponham de recursos e capacidades suficientes para a execução das decisões tomadas. Além disso, é salutar que a sociedade civil seja forte, funcionalmente diferenciada e bem organizada, composta de cidadãos iguais perante a lei e dotados de garantias e direitos fundamentais para exercer sua cidadania (Mayntz, 2001). A dispersão do poder e o controle social dependem da existência e garantia dos direitos dos cidadãos, com especial atenção à transparência e divulgação correta e irrestrita de informações sobre os órgãos públicos.

Tais condições estruturais delimitam princípios de boa governança que são fundamentais para o desenvolvimento dessa nova forma de governar baseada no relacionamento entre múltiplos atores. A mudança do modelo de Estado fundado nas relações hierárquicas de comando e controle para um modelo caracterizado por padrões complexos de contingências e dependência de atores externos, em que o papel do Estado está mais voltado para a definição de objetivos e reunião de recursos, do que com a execução proativa das políticas públicas, depende da trajetória das relações institucionais típicas de cada contexto nacional (Peters & Pierre, 2001).

Especificamente no que se refere à governança de órgãos e entidades públicas, seus mecanismos possuem uma relação direta aos modos de definição estratégica e controle. Nesse contexto, a Governança Pública se manifesta por diversos meios. Primeiro, ressaltam-se elementos estruturantes, como estrutura gerencial, estratégia e planejamento, gestão de risco, desempenho, controle e auditoria, valores e normas de ética. Depois, no aspecto normativo, a boa governança de organizações públicas passa pela identificação e definição concisa da

responsabilidade, compreensão efetiva das relações com os *stakeholders*, bem como dos interesses relacionados ao controle de recursos e divisão dos resultados (Marques, 2007).

Governança em Defensoria Pública

No âmbito das organizações da Justiça, governança abrange diversas dimensões, tais como acessibilidade, *accountability*, independência, recursos e estrutura, práticas de governança, desempenho e ambiente institucional (Akutsu & Guimarães, 2015). No caso específico de defensoria, governança está relacionada a dimensões semelhantes: recursos organizacionais, estratégia, partes interessadas, estrutura organizacional, controle, *accountability* e acesso (Buta, Guimaraes, & Akutsu, 2017).

A dimensão Recursos Organizacionais abarca os diversos tipos de recursos controlados pela organização de modo a possibilitar a concepção e implementação de estratégias (Barney, 1991). Um ponto relevante do estudo sobre governança está na alocação eficiente de recursos (Williamson, 1996), fundamental para o cumprimento das decisões e consecução dos objetivos (Mayntz, 2001). A capacidade de implementação de planos e estratégias também está relacionada à governança. A formulação da estratégia da organização, com a definição de objetivos, fixação de prioridades e criação de coalisões com *stakeholders* tendem a assegurar coerência às políticas públicas (Peters & Pierre, 1998; Martínez, 2005).

A interação com os *stakeholders* de modo intencional, conciente e deliberado é fundamental no que diz respeito à governança (Williamson, 1996). Esses *stakeholders* organizam-se em redes de relacionameto capazes de influenciar a prestação dos serviços públicos (Peters & Pierre, 1998). Tais redes sociais envolvem atores de diversos tipos, públicos e privados, individuais e organizacionais, que atuam nos mais variados níveis federativos, com distintos escopos de ação (Hooghe & Marks, 2003; Procopiuck, 2013). Estrutura organizacional é outra dimensão ligada ao conceito de governança. Destaca-se que a própria organização pode ser considerada uma estrutura de governança (Williamson, 1996), sendo que seu desenho influencia o equilíbrio entre os poderes dos empregados e gestores, concorrendo também para o controle do principal sobre os agentes (Lashgari, 2004).

Os mecanismos e sistemas de controle dos agentes estão diretamente ligados ao conceito de governança. Tais mecanismos têm como objetivo mitigar possíveis comportamentos oportunistas dos agentes, evitando riscos e inibindo ações auto interessadas (Fama, 1980; Eisenhardt, 1989; e Jensen e Meckling, 2008). No âmbito do setor público, medidas internas de controle administrativo são indispensáveis para o controle de abusos e ineficiências dos governantes (Martínez, 2005). Esta dimensão está fortemente ligada à *accountability*, a qual abarca temas relativos a transparência, responsabilização e obrigatoriedade de prestação de contas dos gestores, de modo a permitir o controle do principal sobre o agente (Pinho & Sacramento, 2009). No setor público, a cooperação contínua e sistêmica com a sociedade intensifica a produção de informação e controle, gerando melhores resultados no que tange a *accountability* (Schommer, Rocha, Spaniol, Dahmer, & Sousa, 2015).

Acesso à justiça é outra dimensão essencial de governança de Defensoria Pública. A própria razão de esse órgão existir está relacionada a esse acesso. Nesse sentido, cumpre destacar que os mecanismos de governança estão voltados à produção de resultados que beneficiem os *stakeholders* (Marques, 2007). Assim, esta dimensão está ligada ao recrudescimento da oferta de serviços de assistência jurídica por meio da ampliação do sistema de defensorias públicas (Madeira, 2014).

MEDINDO A GOVERNANÇA EM DEFENSORIA PÚBLICA

Uma das formas de se identificar padrões de governança em organizações em geral é a utilização de instrumentos de medida, como uma Escala. A Escala de Governança de Defensoria Pública (EGDP), de que trata este artigo, é composta por itens que representam operações e comportamentos concretos, por meio dos quais os atributos de governança se expressam nessa instituição. Tal construção fundou-se nas dimensões da literatura científica, citada na seção anterior, bem como em entrevistas junto à população alvo. A elaboração dos itens foi realizada com base em critérios capazes de permitir que cada item expressasse apenas um comportamento de forma clara e inteligível à população alvo, e consistente com o atributo que se pretende mensurar. Ademais, procurou-se assegurar que o conjunto de itens relacionado a um atributo cobrisse toda sua dimensão, como sugerem Pasquali (2010) e Fowler (2011).

No que tange à quantidade de itens, a boa técnica de elaboração de instrumento de medida recomenda parcimônia no número de itens, associado à capacidade que dos itens em explicar o fenômeno estudado. Na fase inicial de elaboração da Escala, ponderou-se que muitos itens seriam excluídos ao longo das diversas fases de validação, buscando-se vislumbrar um instrumento final tal que o conjunto de itens cobrisse a maior parte possível da extensão semântica do construto, sem tornar o instrumento cansativo para o respondente, conforme sugere Pasquali (2010). Por conseguinte, a versão preliminar da Escala de Governança continha 84 itens.

Após a definição do instrumento, foi aferida sua validade teórica e semântica, visando identificar se a escala construída constitui uma representação adequada e legítima do construto Governança, como sugerido em metodologia proposta por Pasquali (2009). Para tanto, esse instrumento preliminar foi submetido a dois procedimentos de validação. Primeiro, foi realizada uma análise de juízes para verificar a adequação comportamental dos atributos, a relação dos itens ao atributo, bem como sua pertinência e relevância quanto ao contexto teórico do atributo. Segundo, os juízes também avaliaram a clareza da linguagem utilizada.

A execução dessa primeira etapa de avaliação contou com nove juízes com notório conhecimento em administração e respeitável experiência acadêmica, dentre os quais cinco doutores e quatro mestres. Aos juízes foi disponibilizada uma planilha contendo as definições operacionais e constitutivas do construto Governança e de suas dimensões, ou atributos, assim como os itens a serem avaliados. Na planilha, havia entradas para a classificação dos itens conforme as dimensões propostas, bem como para o julgamento dos itens quanto à clareza da linguagem, pertinência e relevância teórica. O avaliador foi instruído a escolher um dos atributos para classificar cada item e atribuir uma nota entre 1 e 5 para a avaliação de clareza, pertinência e relevância teórica. Esses avaliadores consideraram a escala adequada e sugeriram alterações na redação de alguns itens. Ao final, 27 itens foram excluídos por falta de consenso entre os juízes acerca da dimensão à qual pertenciam, por semelhança com outros itens, ou por problemas de redação. De resto, 15 itens tiveram suas redações ajustadas conforme sugestão dos juízes.

O segundo procedimento de validação envolveu a avaliação semântica da escala por parte de integrantes da população alvo. Essa análise teve o objetivo de averiguar a clareza dos itens. Para garantir a validade, foram selecionados 12 sujeitos, integrantes de todos os estratos da população, assegurando-se assim que os itens fossem compreendidos por todos os grupos. Essa etapa ocorreu por meio da aplicação do instrumento piloto aos participantes, momento em que se observou sua compreensão dos itens e discutiram-se as dúvidas por eles suscitadas. A quantidade de participantes foi definida no decorrer do processo observando-se o critério de confirmação do ponto de saturação teórica (Thiry-Cherques, 2009). Buscou-se também

observar o tempo de resposta ao questionário e as dificuldades na operacionalização da ferramenta de aplicação. Destaca-se que, em alguns casos, as discussões foram realizadas em grupos de dois ou três integrantes, em outros, individualmente, sempre presencialmente, com exceção de um caso em que o respondente optou por enviar suas considerações via mensagem eletrônica.

O meio utilizado para a aplicação do questionário foi virtual, embora os participantes tenham sido acompanhados presencialmente durante a resposta. A aplicação desse questionário piloto se deu por meio da ferramenta de formulários do *Google Drive*. Tendo em vista que esta etapa foi experimental, a escolha desse meio de aplicação deveu-se ao fato de a população alvo da pesquisa estar dispersa por todo o país, sendo a comunicação por meio virtual a mais eficaz, possibilitando também que se testasse o funcionamento desse instrumento eletrônico. Ademais, a ferramenta de aplicação do questionário é de uso livre, ou seja, não requer o pagamento de licenças.

Ao final dessa etapa, todos os avaliadores consideraram a escala adequada quanto à clareza dos itens. Contudo, sete itens tiveram sua redação ajustada conforme sugestão dos avaliadores, e dois foram excluídos por suscitarem dúvidas na maioria dos respondentes. Ademais, foram adicionados textos de ajuda para a explicação de termos que eventualmente pudessem resultar em alguma dúvida. Outra conclusão que se tirou dessa etapa foi a de que o uso de uma escala de resposta de sete pontos seria a mais adequada para a população. Igualmente, verificou-se a necessidade de inclusão, no cabeçalho do questionário, da indicação da possibilidade de não resposta a itens por motivo de desconhecimento. Consequentemente, restaram 55 itens validados teórica e semanticamente.

A etapa seguinte iniciou-se com a aplicação do instrumento de coleta de dados junto à população de defensores públicos, gestores e técnicos da Defensoria Pública da União. O questionário foi aplicado entre os meses de fevereiro e março de 2016 mediante a ferramenta de formulários do *Google Drive*. Os respondentes receberam via correio eletrônico o endereço virtual para o questionário. Destaca-se que a mensagem de convite à participação continha o objetivo da pesquisa, seus autores, o público alvo, o tempo médio previsto para as respostas, entre outras informações. Além das mensagens de correio eletrônico, foi veiculada uma chamada na intranet da DPU convidando os servidores a participarem da pesquisa.

A base de dados oriunda da aplicação do questionário foi analisada utilizando-se o *software* estatístico R (livre). A princípio, 393 sujeitos, entre defensores e servidores públicos que atuam na Defensoria Pública da União em todo o país, registraram respostas ao questionário. Número este que caiu para 370 após o tratamento dos dados. As principais características sócio demográficas da amostra coincidem com o perfil da força de trabalho da DPU. Há uma prevalência do gênero masculino, na faixa etária de 25 a 34 anos. A diferença está em que há uma representatividade maior de defensores públicos na amostra deste estudo, ou seja, 46% dos sujeitos são defensores, sendo que a proporção dessa classe na população é de 35%, frente a servidores do quadro e requisitados (DPU, 2015). A distribuição dos dados sócio demográficos dos participantes na pesquisa está apresentada na Tabela 1.

Tabela 1. Perfil sócio demográfico dos participantes da pesquisa.

Variável	Categoria	Frequência Relativa
Gênero	Masculino	54,3%
	Feminino	45,7%
Idade	25-34	42,7%
	35-44	34,1%
	45-69	15,9%

	Sem Resposta	7,3%
Cargo	Defensor Público	46,2%
	Servidor Público do Quadro da DPU	37,8%
	Servidor Público Cedido ou Requisitado	15,4%
	Sem Resposta	0,5%
Escolaridade	Doutorado	2,2%
	Mestrado	12,7%
	Especialização	50,5%
	Graduação	33,8%
	Ensino Médio	0,5%
	Sem Resposta	0,3%
Formação Acadêmica	Direito	55,2%
	Outros	34,1%
	Sem resposta	10,7%
Tempo de Serviço na DPU	Até 5 anos	43,8%
	6-10 anos	43,8%
	10 a 18 anos	6,8%
	Sem Resposta	5,7%

Fonte: dados da pesquisa.

Observou-se que o questionário foi respondido de forma adequada, não tendo sido observado nenhum registro com a mesma pontuação a todos os itens, indicando o preenchimento do questionário com seriedade. Um dos registros não apresentou resposta aos itens, o que mostra que o *Google Drive* registrou todos os envios, mesmo que não tenham registrado resposta. Ademais, dois respondentes identificaram, no espaço destinado aos comentários, que eram funcionários terceirizados da DPU, não pertencendo assim à população alvo da pesquisa. Assim, esses registros foram excluídos da amostra.

Em 15 questionários, foram preenchidos 31 ou menos dos 55 itens (56% do questionário), cujo padrão de preenchimento indicava abandono. Após a eliminação desses registros, o questionário com o menor número de itens respondidos registrou 34 respostas, no entanto, o respondente preencheu todos os campos das informações sócio demográficas e inclusive deixou um comentário ao questionário, ou seja, não houve abandono. Em seguida, foi verificada a presença de *outliers*. O método utilizado para este fim foi o da distância de Mahalanobis, capaz de detectar padrões não usuais de resposta (Field, Miles, & Field, 2012). Encontraram-se cinco *outliers*, os quais foram excluídos da amostra.

Ao final, restaram 370 registros de respostas ao questionário, o que corresponde a uma proporção de 6,7 respostas por item. Tal quantidade de respondentes encaixa-se no padrão de amostra proposto por Pasquali (2010), que sugere de 5 a 10 sujeitos por item, com a ressalva de pelo menos 200 sujeitos, e por Tabachnick e Fidell (2013) que sugere amostras de pelo menos 300 sujeitos para análises de discriminação. Field, Miles e Field (2012) esclarecem que uma amostra de mais de 300 sujeitos provavelmente fornecerá uma solução fatorial estável.

No banco de dados resultante dos tratamentos mencionados, 41 itens possuíam menos que 5% de respostas ausentes. Os 14 itens restantes possuem entre 5,1 e 9,4% de respostas ausentes. Os itens com maior percentual de respostas ausentes pertencem, em sua maioria, à dimensão Controle. Para a definição das matrizes de correlações e covariâncias, necessárias para as análises, foi utilizado o método *pairwise* de tratamento de dados faltantes, em que os dados são excluídos apenas dos cálculos que envolvem a variável faltante.

É importante salientar que as variáveis não apresentaram distribuição normal ou homogêneas. Contudo, destaca-se que a violação nesses requisitos da distribuição dos dados não conduz a conclusões estatísticas errôneas, principalmente se o tamanho da amostra for superior a cinco sujeitos por item, quando a distribuição das médias tende à normal (Norman, 2010). Para evitar qualquer desvio, o método de extração utilizado na análise fatorial exploratória foi o de eixos fatoriais principais, mais indicado para amostras com distribuição não normal (Laros, 2005; Damásio, 2012).

Análises Discriminatórias

Análise fatorial exploratória (AFE) e análise de componentes principais (ACP) são técnicas para a identificação de grupos de variáveis. Essas técnicas possuem três principais utilidades: entender a estrutura de um conjunto de variáveis; construir um questionário para mensurar uma variável latente; reduzir um conjunto de dados para um tamanho mais manejável retendo a maior quantidade de informação possível. Ao reduzir um conjunto de dados de um grupo de variáveis inter-relacionadas em pequeno conjunto de fatores, é utilizado o princípio da parcimônia, uma vez que se explica uma maior quantidade de variância comum em uma matriz de correlação usando um menor número de constructos explicativos (Field, Miles, & Field, 2012).

A análise de componentes principais e a análise fatorial exploratória utilizam a variância dos itens para a redução a componentes ou fatores. A ACP se baseia apenas na correlação linear das variáveis observadas, não diferenciando a variância comum da variância específica de cada variável. Já a AFE considera apenas a variância compartilhada pelos itens. Desse modo, na ACP, os itens tendem a apresentar cargas fatoriais e comunalidades maiores do que na AFE (Damásio, 2012).

Além do tamanho amostral da presente pesquisa, que é razoável como discutido anteriormente, o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma forma de mensurar a adequação da amostra para a utilização de análises discriminatórias. Esse teste indicou um ajuste bastante adequado, ou seja, a mensuração da adequação da amostra (MSA) foi de 0,96. No entanto, uma variável apresentou ajuste “mediocre” (Field, Miles, & Field, 2012). Ao analisar a matriz de correlações, verificou-se que essa variável apresentava correlações com as demais variáveis inferiores a 0,1. De fato, essa variável representa um item que, além de polêmico, “O processo eleitoral para a escolha de Defensor-Geral estimula o corporativismo”, apresenta um problema de redação que fere o critério da simplicidade, ou seja, o item deveria expressar apenas uma ideia (Pasquali, 2010). Nesse caso, duas ideias estariam relacionadas, a primeira referente ao fato de existir ou não corporativismo na Defensoria, e a outra sobre a possibilidade de o corporativismo existente ser estimulado pelo processo eleitoral para a escolha do Defensor-Geral. Por conseguinte, este item foi retirado das análises, atitude esta que não altera o MSA geral da amostra.

Em seguida, realizou-se o teste de esfericidade de Bartlett com a matriz de correlações para avaliar se essa matriz se diferencia da identidade. Um teste significativo indica que a matriz de correlações não é igual à matriz identidade, havendo relações significativas entre as variáveis. Para este conjunto de dados o teste de esfericidade de Bartlett é altamente significativo ($\chi^2 = 11052.35$, e $p.value=0$), desse modo a análise fatorial exploratória é apropriada (Field, Miles, & Field, 2012). Assim, considerando o KMO e o teste de Bartlett para a matriz de correlação, entende-se que os dados estão adequados para as análises de discriminação, como a análise de componentes principais e a fatorial exploratória (Field, Miles, & Field, 2012), que estão relatadas na sequência.

Ambas as análises foram realizadas com rotação oblíqua “oblimin”, a qual maximiza a relação das variáveis com os fatores. Essa técnica de rotação parte do pressuposto de que os

fatores são correlacionados (Field, Miles, & Field, 2012). De fato, essa correlação foi indicada por Buta, Guimaraes e Akutsu (2017), que constataram coocorrências entre as diversas categorias nas análises de conteúdo realizadas.

A análise de componentes principais indicou que um modelo de quatro fatores pode ser considerado suficiente. Além disso, o conjunto de dados utilizado é válido para o modelo testado. Vale destacar também que esses quatro componentes são capazes de explicar 41% da variância do modelo. A análise fatorial exploratória também indicou a existência de quatro fatores em um modelo bem ajustado, o que corrobora os resultados da análise de componentes principais. Esses quatro fatores seriam capazes de explicar 39% da variância do modelo.

A semelhança entre os modelos estimados por meio de ACP e AFE é um indicativo de que as variáveis analisadas são confiáveis (Laros, 2005). Essa semelhança é tal que 25 itens são compartilhados entre os modelos, os quais se agruparam de forma semelhante em cada fator. Fazendo um paralelo com o trabalho de Buta, Guimaraes e Akutsu (2017), é interessante observar que as dimensões que tiveram maior importância para os gestores participantes das entrevistas, a saber, Partes Interessadas, Controle, Recursos Organizacionais e Acesso, foram representadas pelos fatores que emergiram das análises discriminatórias.

Inicialmente os itens foram construídos com base nas dimensões do modelo proposto por Buta, Guimaraes e Akutsu (2017). No entanto, aquele modelo continha sete dimensões, as quais foram reorganizadas no presente trabalho em um modelo mais parcimonioso, contendo quatro dimensões. Assim, as análises aqui realizadas demonstram que os itens agruparam-se de modo que a dimensão “Recursos Organizacionais” manteve-se coesa, constituindo o fator Recursos Estratégicos. A dimensão “Controle” fundiu-se com a dimensão “*Accountability*”, formando o fator Controle e *Accountability*. De fato, o conceito de *accountability* está fortemente relacionado aos aspectos de transparência, prestação de contas e responsabilização voltados ao controle dos gestores públicos (Pinho & Sacramento, 2009). Assim, era de se esperar que os aspectos dessas dimensões fossem agrupados em um único fator.

A dimensão “Partes Interessadas”, por sua vez, se dividiu. Os itens que tratavam diretamente dos usuários do serviço de assistência jurídica agruparam-se com os itens da dimensão “Acesso”, constituindo assim o fator Acesso à justiça. Os demais itens da dimensão “Partes Interessadas”, relacionados à interferência dos *stakeholders* nos seus processos e decisões internos, agruparam-se em um fator próprio, denominado Participação Social.

As dimensões “Estrutura” e “Estratégia” tiveram poucos itens emergindo nas análises discriminatórias. Tais análises são baseadas na variação dos itens, conforme explicado anteriormente. Grosso modo, os itens com variação comum tendem a ser classificados em um mesmo fator (Field, Miles, & Field, 2012). Assim, os itens relacionados a essas dimensões apresentam pouca variação comum entre si, uma vez que a população estudada pertence apenas à Defensoria Pública da União. Nessa linha de raciocínio, a aplicação do questionário nas defensorias públicas estaduais poderia gerar variação nas respostas aos itens, uma vez que se trata de órgãos diversos, ligados a entes federativos distintos, com ambientes institucionais variados e, conseqüentemente, com estruturas e estratégias também variadas.

Dando seqüência, para se comparar os modelos alvitados nas análises discriminatórias, um importante teste é o de confiabilidade, ou seja, a medida na qual o questionário realmente reflete o construto que se está mensurando. O alfa de Cronbach é uma medida que relaciona a covariância dos itens com a variância comum entre os itens. Se o coeficiente alfa é alto, pode-se concluir que grande parte da variância é atribuída a fatores gerais (Cortina, 1993). Aplicando o teste separadamente a cada fator verifica-se que os índices variam de 0,7 a 0,9, demonstrando que a escala é confiável.

Observou-se que o modelo advindo da análise fatorial exploratória tende a ser mais confiável. Contudo, o modelo proposto na análise de componentes principais é mais parcimonioso, uma vez que possui um menor número de itens, mas é capaz de explicar a variância total em proporções semelhantes às do modelo extraído da AFE.

Com efeito, fez-se necessário o exame dos itens caso a caso para a definição do modelo final. Tal definição foi baseada nas análises discriminatórias, bem como na relevância teórica de cada item. É importante que a escolha dos modelos considere principalmente o ajuste teórico, considerando-se os ajustes estatísticos como evidências subsidiárias ao processo decisório. Ressalta-se que os resultados obtidos refletem o ambiente no qual a pesquisa foi realizada. Assim, um modelo mais consistente teoricamente, mesmo que, em algumas situações, demonstrando pior ajuste estatístico, terá maiores chances de sucesso em pesquisas futuras que, porventura, replicarem esta Escala de Governança em outros órgãos de Defensoria Pública.

Em suma, o modelo com melhor aderência estatística e teórica dos itens aos fatores é composto por 32 itens, agrupados em quatro fatores. O Fator 1 – Controle e *Accountability* – compõe-se de dez itens, o Fator 2 – Participação Social – é composto por seis itens, o Fator 3 – Recursos Estratégicos – contém oito itens, assim como o Fator 4 – Acesso à Justiça. A Tabela 2, a seguir apresenta os itens da EGDP, assim como os fatores em que eles foram agrupados e suas cargas fatoriais.

Tabela 2. Fatores, itens e cargas fatoriais da Escala de Governança de Defensoria Pública.

Fator	Item	Carga Fatorial
Controle e <i>Accountability</i>	A Defensoria realiza campanhas de orientação junto a seus membros de modo a prevenir faltas funcionais.	0.41
	A Defensoria utiliza mecanismos de controle das ações de seus gestores.	0.50
	Os órgãos de controle interno da defensoria realizam auditorias periódicas.	0.51
	A Defensoria utiliza as recomendações dos órgãos de controle interno no processo de tomada de decisão.	0.57
	Os órgãos da administração superior da Defensoria (CSDPU, DPGF e CGDPU) exercem o controle uns sobre os outros.	0.40
	A Defensoria estabelece mecanismos que garantam a autonomia dos órgãos de controle interno.	0.47
	A Defensoria estabelece mecanismos para garantir a prestação de contas de seus agentes públicos.	0.56
	A Defensoria pune os agentes públicos que agem com improbidade.	0.61
	Os gestores da Defensoria são responsabilizados por seus atos.	0.70
	A Defensoria aplica, em seu cotidiano, a Lei de Acesso à Informação.	0.51
Participação Social	Os órgãos de administração superior da Defensoria (CSDPU, DPGF e CGDPU) adotam mecanismos formais de participação social para a tomada de decisões.	0.52
	A Defensoria considera a opinião de grupos da sociedade em suas decisões.	0.40
	A Defensoria possibilita a participação de diversos atores (defensores, servidores e cidadãos) no seu processo de tomada de decisão.	0.53
	A Defensoria realiza audiências públicas para consultar as necessidades da população.	0.36
	A Defensoria permite a participação de todas as partes interessadas (defensores,	0.71

	servidores, e cidadãos) em seus processos eleitorais internos.	
	A Defensoria estabelece mecanismos de participação social na escolha de suas lideranças.	0.72
Recursos Estratégicos	A Defensoria realiza ações de capacitação para os agentes públicos responsáveis pelo atendimento realizado aos cidadãos nos órgãos de atuação.	0.51
	A Defensoria propicia oportunidade de atualização de conhecimentos aos defensores	0.47
	A Defensoria capacita seus agentes públicos da área finalística em diversas áreas do conhecimento	0.48
	Os órgãos de atuação mantêm equipes multidisciplinares de atendimento ao cidadão.	0.42
	A Defensoria realiza ações de capacitação em liderança.	0.50
	A Defensoria disponibiliza as condições de trabalho necessárias para os agentes públicos desenvolverem suas tarefas.	0.49
	Os recursos orçamentários da Defensoria aumentaram nos últimos três anos	0.43
	Os agentes públicos utilizam os planos de ação da Defensoria para orientar suas atividades.	0.43
Acesso à justiça	A Defensoria estabelece canais de comunicação com a sociedade.	0.59
	A Defensoria realiza campanhas educativas para informar os cidadãos acerca dos serviços que são prestados.	0.60
	A Defensoria atua em conjunto com outros órgãos públicos para ampliar o acesso às populações em situação de vulnerabilidade.	0.66
	A Defensoria atua em conjunto com organizações da sociedade para ampliar o acesso à Justiça.	0.67
	A Defensoria busca outros órgãos públicos por vias administrativas com o intuito de solucionar os problemas de seus assistidos.	0.42
	A Defensoria realiza ações para atender populações vulneráveis em locais de difícil acesso.	0.62
	A Defensoria realiza campanhas de atendimento itinerante.	0.51
	A Defensoria atua para aproximar o defensor da sociedade.	0.49

Fonte: Dados da pesquisa.

CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo desenvolver e validar a Escala de Governança de Defensoria Pública. Para tanto, foram construídos itens que descrevem operações e comportamentos concretos mediante os quais os atributos de governança se expressam na Defensoria Pública. A avaliação da validade do instrumento foi realizada por meio de procedimentos teóricos, semânticos e empíricos, os quais permitiram moldar uma escala representativa do construto governança para a Defensoria Pública.

A versão inicial da Escala de Governança de Defensoria Pública era composta por sete dimensões e 55 itens. Após a validação empírica, a versão final da Escala foi reorganizada em quatro fatores e 32 itens. O fator Controle e *Accountability* possui dez itens relacionados,

Participação Social possui seis itens, Recursos Estratégicos apresenta-se relacionado a oito itens, assim como o fator Acesso à Justiça.

Os resultados apontam que a Escala é válida para a amostra testada. O modelo teórico em que ela se baseia é identificável, no entanto, carece ainda de maior confirmação empírica, o que poderia resultar de uma aplicação da escala em defensorias públicas estaduais, ou até mesmo na Defensoria Pública da União em uma perspectiva longitudinal. A partir daí, seria interessante o teste do modelo com a utilização do método de análise fatorial confirmatória, por meio de modelagem de equações estruturais.

A principal contribuição deste trabalho foi a elaboração e validação da Escala de Governança de Defensoria Pública. Tal Escala é adequada para avaliar as percepções de técnicos e gestores da Defensoria, e apresentar diagnósticos que subsidiem a tomada de decisões, fornecendo informações e dados importantes para a formulação ou melhorias de políticas públicas e de gestão necessárias a uma boa governança de defensorias públicas. Trata-se de uma escala inédita na literatura, que complementa e avança o conhecimento sobre o funcionamento do Sistema de Justiça brasileiro, além de fornecer subsídios para estudos futuros.

No que se refere às limitações da pesquisa, destaca-se que esta é uma tentativa inicial de construção e validação de um instrumento de mensuração de governança em defensoria pública. Logo, os resultados possuem um caráter mais orientador do que conclusivo. Além disso, a amostra não foi definida de forma probabilística, não permitindo generalizações. Assim, recomendam-se novas validações da Escala a partir da aplicação nas diversas defensorias públicas estaduais, o que possibilitará maior confiabilidade. O recorte transversal desta pesquisa, ou seja, sua delimitação temporal, também pode ser considerado uma limitação. Desse modo, a utilização de uma perspectiva longitudinal, por meio da aplicação do instrumento de medida em séries temporais, poderia possibilitar a evolução para uma Escala mais apurada.

Destaca-se também que, apesar de haver construído e validado um instrumento de medida do construto governança para o contexto de defensoria pública, os resultados guardam o viés dos gestores e técnicos da Defensoria Pública da União. Este estudo não avaliou a perspectiva do usuário do serviço de assistência jurídica. Portanto, recomendam-se pesquisas futuras que procurem entender a percepção dos cidadãos sobre governança na Defensoria.

Além da adaptação da Escala de Governança de Defensorias Públicas e aplicação em outros contextos, sugere-se também a construção de escalas voltadas à mensuração da governança nas demais funções essenciais à justiça. Tal esforço possibilitaria a consolidação do conhecimento e desenvolvimento de modelos teóricos essenciais para o bom funcionamento do Sistema de Justiça.

REFERÊNCIAS

- Akutsu, L., & Guimarães, T. A. (2012). Dimensões da Governança Judicial e Sua Aplicação ao Sistema Judicial Brasileiro. *Revista Direito GV*, 183 - 202.
- Akutsu, L., & Guimarães, T. d. (2015). Governança Judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. *Revista de Administração Pública*, 49(4), 937-958.
- Akutsu, L., Guimarães, T. A., & Gomes, A. O. (2015). Escala de Governança Judicial: desenvolvimento e validação em Tribunais de Justiça brasileiros. *No Prelo*.
- Brasil. (2017). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1998*. Brasília. Acesso em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.

- Brasil. (1994). *Lei Complementar nº 80, que organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências*. Brasília.
- Buta, B. O., Guimaraes, T. d., & Akutsu, L. (2017). Dimensões Explicativas de Governança na Defensoria Pública da União. *Anais do EnANPAD* (pp. 1-16). São Paulo: ANPAD.
- Chowdhury, N., & Wessel, R. A. (May de 2012). Conceptualising Multilevel Regulation in the EU: A Legal Translation of Multilevel Governance? *European Law Journal*, 18(3), 335–357.
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 98-104.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia . *Avaliação Psicológica*, 213-228 .
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 57-74.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-44.
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Chicago Journals*, 288-307.
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering Statistics Using R*. London: SAGE.
- Fowler, F. J. (2011). *Pesquisa de Levantamento*. Porto Alegre: Penso.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: a new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 88-106.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 191-205.
- Hooghe, L., & Marks, G. (May de 2003). Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review*, 97(2), 233-243.
- Hufty, M. (2010). Gobernanza en Salud Pública: hacia un marco analítico. *Revista de Salud Pública*, 39-61.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2008). Teoria da Firma: Comportamento dos Administradores, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 87-125.
- Klijn, E.-H. (2005). Las redes de políticas públicas: una visión de conjunto. In: A. C. Martínez, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia* (pp. 213-244). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Laros, J. A. (2005). O Uso da Análise Fatorial: algumas diretrizes para pesquisadores. In: L. Pasquali, *Análise Fatorial para Pesquisadores* (pp. 163-193). Brasília: LabPAM.
- Lashgari, M. (2004). Corporate Governance: theory and practice. *The Journal of American Academy of Business*, 46-51.
- Madeira, L. M. (2014). Institutionalization, Reform and Independence os the Public Defender's Office in Brazil. *Brazilian Political Science Review*, 47-78.

- Maheshwari, S. R. (2006). Good Governance: Its Theory and Practice in India. In: A. Farazmand , & J. Pinkowski, *Handbook of Globalization, Governance, and Public Administration* (pp. 313-324). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Marques, M. C. (2007). Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Setor Público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11-26.
- Martínez, A. C. (2005). La Gobernanza Hoy: Introducción. In: A. C. Martínez, *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia* (pp. 11-35). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública .
- Mayntz , R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21.
- Mayntz, R. (2005). Nuevos Desafíos de la Teoría de la Gobernanza. In: A. C. Martínez, *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia* (pp. 83-98). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Adv in Health Sci Educ* , 625-632.
- Pasquali, L. (2009). Psicometria. *Rev Esc Enferm USP*, 992-999.
- Pasquali, L. (2010). Testes Referentes a Construto: teoria e modelo de construção. In: L. Pasquali, *Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas* (p. 568). Porto Alegre: Artmed.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (Apr de 1998). Governance without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223-243.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2001). Developments in intergovernmental relations: towards multi-level governance. *Policy & Politics*, 29(2), 131-135.
- Peters, G. B., & Pierre, J. (2005). ¿Por qué Ahora el Interés por la Gobernanza? In: A. C. Martínez, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. (pp. 37-56). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Pinho, J. G., & Sacramento, A. S. (2009). Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, 1343-1368.
- Procopiuck, M. (2013). Governança e Interações Multiatores em Redes de Políticas. In: M. Procopiuck, *Políticas Públicas e Fundamentos da Administração Pública* (pp. 169-208). São Paulo: Atlas.
- Sadek, M. A. (2010). O Sistema de Justiça. In: M. T. Sadek, *O Sistema de Justiça* (pp. 1-23). Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais.
- Schommer, P. C., Rocha, A. C., Spaniol, E. L., Dahmer, J., & Sousa, A. D. (nov-dez de 2015). Accountability and co-production of information and control: social observatories and their relationship with government agencies. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1375-1400.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. New Jersey: Pearson Education.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em Pesquisa Qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing* , 20-27.

Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press.