

O VALOR PÚBLICO NA PROMOÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS: ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DE VALOR PÚBLICO DA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO

*THE PUBLIC VALUE IN THE PROMOTION OF HUMAN RIGHTS:
ANALYSIS OF THE PUBLIC VALUE REPORTS OF THE FEDERAL
PUBLIC DEFENDER'S OFFICE*

Roberta Pires Alvim

*(Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas;
Defensora Pública Federal)
roberta.alvim@dpu.def.br*

RESUMO

Este artigo debruça-se sobre a análise dos relatórios de valor público da Defensoria Pública da União (DPU), com o objetivo de compreender a avaliação do valor público promovido pela instituição em sua função constitucional de promoção dos direitos humanos. Ao situar-se no contexto das novas abordagens de governança pública, que privilegiam valores democráticos além da eficiência e eficácia tradicionais, o estudo identifica como é realizada a abordagem do valor público na Defensoria Pública. Por meio de análise documental e qualitativa de relatórios de valor público da DPU de 2020 a 2022, a pesquisa constata avanços na transparência e na estruturação de ações, embora destaque a carência de metodologias consistentes para mensurar o impacto social das suas atividades. A avaliação do desempenho institucional revela um movimento progressivo para tornar os relatórios mais eficazes na prestação de contas à sociedade. Em última análise, o artigo contribui para o debate sobre a importância de metodologias robustas para avaliar a promoção de direitos humanos, sugerindo que as práticas avaliativas podem fortalecer o desempenho institucional e a criação de valor público. A investigação também pode auxiliar no desenvolvimento das Defensorias Públicas dos Estados e das organizações da sociedade civil, resultando em melhoria dos serviços jurídico-assistenciais prestados à população.

Palavras-chave: Métodos de avaliação. Valor público. Promoção de direitos humanos. Defensoria Pública.

ABSTRACT

This article focuses on the analysis of the public value reports of the Federal Public Defender's Office (DPU), with the aim of understanding the evaluation of the public value promoted by the institution in its constitutional function of promoting human rights. Situated within the context of new public governance approaches that prioritize democratic values alongside traditional efficiency and effectiveness, the study identifies how the public value approach is implemented in the Public Defender's Office. Through a documentary and qualitative analysis of the DPU's public value reports from 2020 to 2022, the research finds advances in transparency and structuring of actions, while highlighting the lack of consistent methodologies for measuring the social impact of its activities. The institutional performance assessment reveals progressive steps toward making the reports more effective in accounting to society. Ultimately, the article contributes to the debate on the importance of robust methodologies for evaluating the promotion of human rights, suggesting that evaluative practices can strengthen institutional performance and the creation of public value. The research can also assist in the development of State Public Defender Offices and civil society organizations, thereby enhancing the legal aid services provided to the population.

Keywords: Evaluation methods. Public value. Promotion of human rights. Public Defender's Office.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO. 1. METODOLOGIA. 1.1 Contexto empírico. 1.2 Coleta de dados. 1.3 Limitação do método. 2. REFERENCIAL TEÓRICO. 2.1 Promoção de direitos humanos. 2.2 Criação do valor público na promoção de direitos humanos. 2.3 Mensuração do valor público. 3. RESULTADOS. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Data de submissão: 27/10/2024

Data de aceitação: 09/09/2025

INTRODUÇÃO

Há um novo movimento presente na administração pública que incentiva a construção de respostas completas para os desafios relacionados aos múltiplos *stakeholders*, aos multissetores, à cidadania e a antigas deficiências. Nessa “nova abordagem”, os valores buscados vão além da eficiência e da eficácia – que regem a abordagem das escolas tradicionais da Administração Pública e da *New Public Management* – e passam a se pautar por princípios democráticos. Entre os quais, incluem-se: a ênfase no valor público e nos valores públicos; o reconhecimento de que o governo tem um papel especial como garantidor dos valores públicos; a crença na importância da gestão pública concebida de forma ampla e do serviço direcionado para o público; e um maior destaque dado à cidadania e à governança democrática e colaborativa¹.

Assim, no panorama geral sobre governança pública, estudos demonstram a tendência à análise do diálogo entre a sociedade e o governo, uma vez que é possível observar neste contexto uma maior participação social nas estruturas governamentais. Dessa forma, temas relacionados à “performance”, “accountability” e custo-benefício das ações e decisões executadas pelo poder público estão no centro do debate e são considerados *trending topics* nos estudos em Administração Pública. Outro desdobramento recente em relação às análises sobre governança pública é a avaliação dos custos de transação, isto é, são mensurados os retornos das ações desempenhadas para que sejam mais eficientes, de modo a se fazer mais com menos recursos².

Portanto, o debate prático e acadêmico destaca a importância do entendimento do valor público dentro da governança das instituições. No entanto, embora o quadro seja frequentemente discutido, surpreendentemente, têm-se poucos estudos empíricos sobre sua precisão descritiva ou eficácia na prática³. Com efeito, crescem no campo da pesquisa discussões relacionadas aos métodos de avaliação de desempenho do valor público que vão além da eficiência e eficácia, considerando os *non mission-*

¹ BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 2014, p. 445-456.

² MACIEL, A. M. H.; PINTO, N. G. M. Governança Pública: análise bibliométrica dos estudos da base WOS. In: ENCONTRO Brasileiro de Administração Pública, IX. *Anais [...]*, 2022, p. 8.

³ BRYSON, J.; SANCINO, A.; BENINGTON, J. Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 2016, p. 641.

based values, como equidade, devido processo, liberdade de informação e desenvolvimento da cidadania⁴.

Nesse campo, este trabalho se propõe a responder à seguinte colocação: como avaliar o valor público da Defensoria Pública da União em sua função constitucional de promoção dos direitos humanos? O estudo de instituições como a Defensoria Pública é bastante incipiente, ao mesmo tempo que é necessário para o aprimoramento dos serviços prestados, considerando o cenário do sistema de justiça brasileiro⁵. Isso posto, apesar da relevância das funções delegadas pelo constituinte, a DPU é uma instituição nova que carece de pesquisas científicas na área da Administração Pública.

Nesse cenário, esta pesquisa visa contribuir para o desenvolvimento institucional da DPU, na medida em que propõe investigar a sua atuação no campo dos direitos humanos e o seu valor público, a partir da perspectiva de sua governança e da sua prática defensorial. Os resultados desta investigação podem servir como subsídios para o desenvolvimento da governança das demais Defensorias Públicas dos Estados e organizações da sociedade civil que trabalham com direitos humanos, bem como para o planejamento de ações estratégicas de aperfeiçoamento do valor público. O que tende, consequentemente, a tornar melhores os serviços jurídico-assistenciais prestados à população, garantindo a progressiva reversão do cenário de marginalização jurídica no qual milhões de brasileiros e brasileiras se encontram.

1. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada pelo método analítico-dedutivo, partindo de revisão de literatura. Operou-se uma busca e seleção de referências bibliográficas – artigos científicos, dissertações de mestrado, legislação, periódicos, revistas científicas e doutrina – que abordam a criação do valor público e sua performance, bem como a promoção dos direitos humanos, constituindo as bases teóricas do trabalho. A pesquisa também é fundamentada por uma

⁴ BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, 2014, p. 453.

⁵ BUTA, B. O.; GOMES, A. de O.; LIMA, C. M. Proposta de um índice de desempenho para a Defensoria Pública da União. **Revista Direito GV**, 2020, p. 4.

investigação documental e análise de registros e documentos⁶ de gestão referentes ao valor público e à Defensoria Pública da União.

No tocante à metodologia de abordagem, o estudo está ancorado em pesquisa qualitativa, empregando a análise de conteúdo e as técnicas de análise categorial e temática, visando realizar inferências replicáveis e válidas de textos para os contextos⁷.

1.1 Contexto empírico

Este estudo tem como objeto de investigação a Defensoria Pública da União. Quando comparada com os demais atores do sistema de justiça, verifica-se que essa é uma instituição nova, criada pela Constituinte de 1988. A independência administrativa da instituição foi conferida em 2013, com a Emenda Constitucional n.º 74. Já a autonomia funcional foi alcançada em 2014, por meio da Emenda Constitucional n.º 80 (art. 134, §3º, da CF/88). No exercício de suas funções institucionais, a DPU, assim como cada um de seus integrantes, individualmente considerados, não tem sua atuação limitada a imposições de terceiros, tampouco à ingerência política ou administrativa do Estado brasileiro, muito embora seja uma instituição pública. Essa característica permite que, inclusive, a DPU litigue contra o Estado federal.

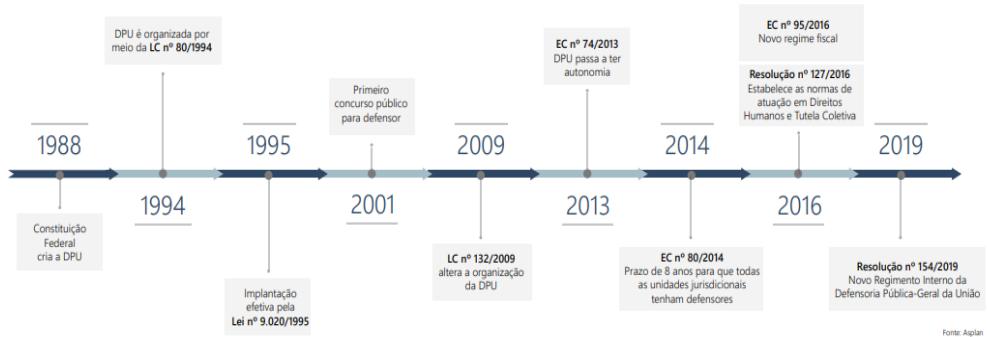
As autonomias funcional e administrativa são relevantes, pois permitem que a Defensoria Pública defina, internamente, as rotinas dos Defensores Públicos no cumprimento de suas atribuições, bem como a forma de assistência jurídica prestada, com vista à melhor e mais acessível prestação de serviço, sem nenhuma ingerência externa⁸. As referidas emendas possibilitaram o desenvolvimento de um perfil de atuação que vai além da representação jurídica dos “necessitados”, ao permitirem avocar os papéis de representação da população em situação de vulnerabilidade e de proteção dos direitos humanos. Essas são características fundamentais para a construção do valor público da instituição.

A figura demonstra de forma ilustrativa as principais normas direcionadoras da DPU:

⁶ VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**, 1998, p. 90.

⁷ BARDIN, L. **Análise de conteúdo**, 2011, p. 38-40.

⁸ RÉ, A. L. M. R. **Manual do Defensor Público**, 2019, p. 115-131.



Fonte: Asplan

Figura 1: Principais normas direcionadoras da DPU⁹

A Defensoria Pública da União é organizada por meio de órgãos da administração superior, com sede em Brasília. Já “os órgãos de atuação da DPU compreendem a Defensoria Pública da União nos Estados e no Distrito Federal e os Núcleos da Defensoria Pública da União. A DPU mantém 64 órgãos de atuação (Unidades) em 70 localidades do país (26 capitais, Distrito Federal e 43 municípios)”¹⁰, conforme figura a seguir:

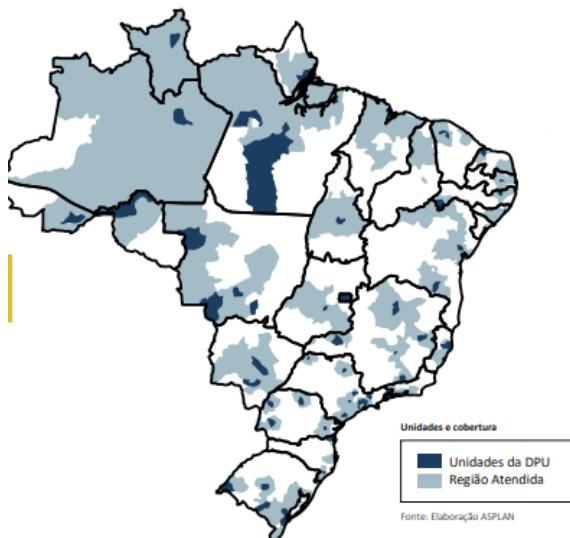


Figura 2: Órgãos em atuação nos Estados, no Distrito Federal e territórios da DPU¹¹

⁹ DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Relatório de Valor Público**, 2022, p. 14.

¹⁰ DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Relatório de Gestão**, 2022, p. 18.

¹¹ *Ibidem*, p. 18.

Por fim, esta investigação toma como horizonte a missão e a visão da Defensoria Pública da União, definidas pela Portaria n.º 1.378, de 15 de dezembro de 2022, publicada em 5 de janeiro de 2023. Nessa portaria interna define-se como missão “proteger e promover os direitos humanos, garantir a orientação jurídica e defender os direitos dos vulneráveis, para assegurar o respeito à cidadania, ao Estado democrático e à dignidade humana”. Por sua vez, a visão consiste em “consolidar-se como instituição eficiente na promoção dos direitos humanos e na defesa dos direitos dos vulneráveis, firmando-se como instrumento efetivo de transformação social, priorizando a atuação extrajudicial e coletiva, com alcance regional e internacional”¹².

1.2 Coleta de dados

Esta pesquisa foi desenvolvida em duas etapas. Na primeira, operou-se uma busca e seleção de referências bibliográficas – artigos científicos, dissertações de mestrado, legislação, periódicos, revistas científicas e doutrina – que abordam a criação do valor público e sua performance, bem como a promoção dos direitos humanos. Dessa forma, foi possível construir as bases teóricas do trabalho. A segunda fase foi desenvolvida por meio da coleta de dados secundários disponíveis nos documentos de gestão relativos ao valor público e à Defensoria Pública da União dos anos de 2020, 2021 e 2022, publicados no site institucional.

1.3 Limitação do método

Este trabalho, por ser fundamentado em análise qualitativa, apresenta limitações quanto à sua subjetividade, pois a compreensão dos dados é limitada pela interpretação e percepção do pesquisador¹³. Assim, pode-se questionar o viés da investigação, uma vez que esta pesquisadora é Defensora Pública Federal. No entanto, é importante pontuar que o estudo não traz uma posição preconcebida, pois a análise qualitativa foi realizada a partir dos referenciais teóricos estabelecidos. Nessa esteira, foi também

¹² DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Relatório de Gestão**, 2022, p. 47.

¹³ POZZEBON, M. The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research. **Journal of Management Studies**, 2004, p. 247-272.

possível investigar e comparar no campo como a instituição tem conduzido as informações relativas às atuações e entregas para a sociedade, bem como examinar a atual tipologia de relatório de valor público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Promoção de direitos humanos

Este trabalho não possui a pretensão de desenvolver conceitos normativos e filosóficos sobre os direitos humanos. O objetivo desta investigação enquadra-se na seara dos estudos da Administração Pública que buscam, de modo geral, pensar questões relacionadas à gestão e ao funcionamento de organizações governamentais e entidades públicas. Por outro lado, entender premissas básicas dos direitos humanos nos auxiliará no desenvolvimento do raciocínio lógico acerca do valor público da Defensoria Pública da União.

No pós-Segunda Guerra Mundial, em 1945, surge a Organização das Nações Unidas. Em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos consolida a afirmação de uma ética global, ao consagrar um consenso sobre os valores universais a serem seguidos pelos Estados¹⁴.

No Brasil, a Constituição de 1988 introduziu um extenso e abrangente rol de direitos, como os direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais. Além disso, essa enumeração de garantias não é exaustiva, uma vez que o art. 5º, §2º, consagrhou o princípio da não exaustividade dos direitos fundamentais. Essa abertura da Constituição aos direitos humanos se reflete também no funcionamento de todo o sistema de justiça. Nesse âmbito, emergem novas necessidades que demandam uma profunda reflexão sobre como os direitos humanos são aplicados judicialmente, assim como o engajamento dos agentes do sistema de justiça na promoção dessas garantias¹⁵.

Os direitos humanos podem ser definidos como um conjunto de direitos considerados indispensáveis à vida humana pautada pela

¹⁴ PIOVESAN, F. **Temas de direitos humanos**, 2023, p. 97.

¹⁵ RAMOS, A. de C. **Curso de Direitos Humanos**, 2022, p. 587.

liberdade, igualdade e dignidade¹⁶. Adota-se neste trabalho a concepção contemporânea de direitos humanos, que os concebe como uma unidade indivisível, interdependente e inter-relacionada, na qual os valores da igualdade e da liberdade se conjugam e se completam¹⁷. A aplicação desses conceitos no contexto prático, isto é, sua efetividade vem sendo tema de grande discussão doutrinária em todo o mundo, pois não basta que o ordenamento constitucional reconheça uma vasta gama de direitos se não for possível à sociedade desfrutá-los. Bobbio já alertava que “o problema fundamental em relação aos direitos do homem, hoje, não é tanto o de justificá-los, mas o de protegê-los. Trata-se de um problema não filosófico, mas político”¹⁸.

Nesse sentido, a promoção dos direitos humanos pode ser entendida como um conjunto de atividades e esforços destinados a garantir, proteger e fortalecer os direitos fundamentais e universais de todas as pessoas, sem discriminação de nenhum tipo. No âmbito das responsabilidades governamentais, a proteção dos direitos humanos pode ser examinada a partir das medidas planejadas e implementadas em prol da efetivação dos princípios e normas estabelecidos em declarações, tratados e na Constituição Federal. Essas medidas, muitas vezes, materializam-se como políticas públicas direcionadas à promoção e à garantia dos direitos humanos. Portanto, essas atividades de promoção devem ser direcionadas a todos os membros de uma sociedade, com o intuito de garantir que cada indivíduo desfrute plenamente de seus direitos fundamentais.

Esta pesquisa volta-se à investigação das atividades desenvolvidas pela Defensoria Pública, que tem como função constitucional “a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados”¹⁹. Em outras palavras, os “necessitados” – ou aqueles que estão em situação de vulnerabilidade econômica, social, cultural, jurídica, tecnológica e organizacional – são a razão de existir dessa instituição.

¹⁶ RAMOS, A. de C. **Curso de Direitos Humanos**, 2022, p. 35.

¹⁷ PIOVESAN, F. **Direitos humanos e o direito constitucional internacional**, 2023, p. 99.

¹⁸ BOBBIO, N. **A Era dos direitos**, 2004, p. 23.

¹⁹ BRASIL. Lei Complementar n.º 80, de 12 de janeiro de 1994. **Diário Oficial da União**, 13 jan. 1994.

2.2 Criação do valor público na promoção de direitos humanos

O conceito de valor público é multifacetado, abordado de diversas maneiras e já atraiu críticas por ser considerado mal definido²⁰. Devido às possibilidades de operacionalização dessa noção, vale marcar aqui que este trabalho parte da perspectiva de Mark Moore, no que tange à criação de valor público e sua aplicação prática no contexto empírico, com a promulgação do Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

A literatura sobre valores públicos traça alguma distinção entre: (1) “valores públicos”, que são vastos e diversificados; (2) “criação de valor público”, definida como o processo de geração ou desenvolvimento daquilo que é valorizado pelo público e/ou benéfico para ele, o que inclui as contribuições significativas à esfera pública, baseando-se em uma variedade de critérios de avaliação de valor público; e (3) “esfera pública” ou “domínio público”, ambiente em que os valores públicos e o valor são desenvolvidos e manifestados²¹.

Mark Moore, teórico do valor público, afirma que a gestão no setor público busca criar valor público, analogamente à gestão no setor privado, que visa criar valor privado. Em sua obra seminal *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Moore discute duas abordagens para alcançar esse objetivo: a primeira envolve o uso de recursos para produzir bens e serviços valiosos para cidadãos específicos, enquanto a segunda se concentra na criação e operação de organizações públicas eficientes que atendam aos desejos dos cidadãos e de seus representantes. Esse último aspecto inclui mecanismos de *accountability*, isto é, “prestações de contas” aos cidadãos sobre o desempenho passado e futuro da organização pública.

Entretanto, embora a criação do valor público seja principalmente vista como auxiliar na definição do valor público, ela também contribui para sua criação, ao satisfazer os desejos da sociedade por uma governança pública

²⁰ FAULKNER, N.; KAUFMAN, S. Avoiding theoretical stagnation: a systematic review and framework for measuring public value. **Australian Journal of Public Administration**, 2018.

²¹ BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, 2014, p. 453.

justa, eficiente e responsável²². Assim sendo, Moore destaca a importância de incorporar lições do setor privado na definição da missão e dos objetivos do setor público. Isso inclui a aplicação da estratégia corporativa e a identificação de competências distintivas, convergindo para o conceito de triângulo estratégico para o setor público.

A estratégia corporativa não apenas direciona os gestores a focarem nas atividades do mercado externo, mas também instiga uma reflexão dinâmica e estratégica. Dessa forma, eles precisam ponderar sobre as possibilidades de mudanças no cenário, avaliar como suas organizações estarão posicionadas para aproveitar oportunidades previstas ou para reagir a ameaças calculáveis. Além disso, devem considerar quais investimentos, se realizados, fortaleceriam sua posição futura²³.

Em um contexto de aplicação estratégia corporativa adaptada ao setor público, o gestor deve simultaneamente: i) definir o propósito ou a missão geral da organização (considerando valores públicos relevantes); ii) identificar as fontes de apoio e a legitimidade que serão utilizadas para manter o compromisso da sociedade com a organização; e iii) detalhar como a organização será estruturada e operada para alcançar seus objetivos declarados.

Já a identificação de competências distintivas demanda que o gestor reconheça as capacidades únicas e difíceis de serem imitadas de uma organização que a diferenciam de seus concorrentes. Esse conjunto é capaz de indicar qual posição a organização pode ocupar no mercado atual de produtos ou até mesmo em outros mercados de produtos nos quais inicie suas operações²⁴. Portanto, identificar e desenvolver as competências distintivas é fundamental para que a organização crie e mantenha uma vantagem competitiva sustentável.

A aplicação da estratégia corporativa e a identificação de competências distintivas tornam-se pertinentes para os gestores públicos. Algumas considerações nesse contexto incluem a possibilidade de a organização possuir competências distintivas mais abrangentes do que as atuais; a

²² MOORE, M. H. **Criando valor público:** gestão estratégica no Governo, 2002, p. 70.

²³ *Ibidem*, p. 44.

²⁴ *Ibidem*, p. 56.

recomendação de que os gestores públicos alinhem seu desempenho com as aspirações dos cidadãos; e a importância de uma estratégia bem-sucedida contar com o apoio sustentável dos *stakeholders*²⁵.

Portanto, a aplicação da estratégia corporativa e a identificação de competências distintivas são fundamentais para a criação de valor público, na medida em que incentivam os gestores a analisarem seu ambiente em busca de potenciais mudanças nas aspirações coletivas e políticas que guiaram suas operações. Isso os encoraja a identificar e abordar problemas emergentes em seu contexto operacional e a revisar seu próprio trabalho em busca de melhorias no desempenho das missões atuais ou novas. Em síntese, o pensamento estratégico no setor público exige que os gestores deem igual importância à substância, à política e à implementação organizacional²⁶.

Dessa forma, a abordagem normativa de Moore é ilustrada pelo conceito do triângulo estratégico. Esse conceito demonstra que o valor público surge quando uma estratégia ou ação específica possui legitimidade democrática (como o apoio da comunidade) e respaldo do ambiente autorizativo (como um conselho deliberativo), além de contar com a capacidade operacional do governo para sua eficaz implementação. Um sistema de *feedback* também está em funcionamento: a criação de valor público aumenta a legitimidade, o apoio (por exemplo, os cidadãos e representantes eleitos demonstram maior confiança no governo) e reforça a capacidade operacional (como tornar os recursos financeiros e outros mais acessíveis). A Figura seguinte representa o triângulo estratégico de Moore²⁷:

²⁵ MOORE, M. H. **Criando valor público**: gestão estratégica no Governo, 2002, p. 111.

²⁶ *Ibidem*, p. 115.

²⁷ *Idem*. **Recognizing Public Value**, 2013, p. 90.

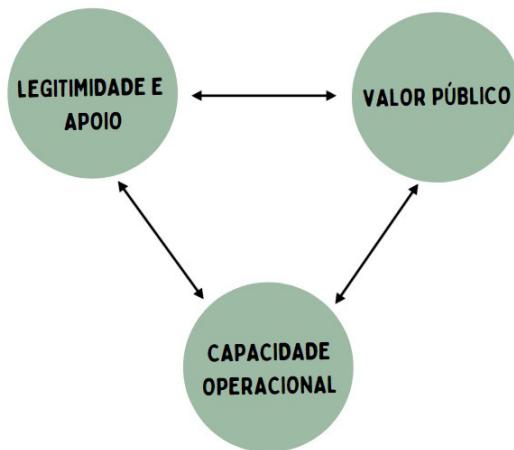


Figura 3: O triângulo estratégico de Moore²⁸

Bozeman – outra voz de destaque na literatura sobre valor público – concentra as suas análises no nível político ou social. Na sua visão, os valores públicos de uma sociedade são aqueles que fornecem consenso normativo sobre os direitos, benefícios e prerrogativas aos quais os cidadãos deveriam (e não deveriam) ter direito; as obrigações dos cidadãos para com a sociedade, o Estado e entre si; e os princípios nos quais os governos e as políticas devem se basear²⁹. Além disso, para ele, o aspecto relacional dos valores públicos sugere que eles são desenvolvidos por realidades subjetivas e ativados por estados emocionais-motivacionais³⁰.

No Brasil, o Decreto n.º 9.203/2017 define valor público como:

[...] os produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos

²⁸ Adaptado de: MOORE, M. H. **Criando valor público:** gestão estratégica no Governo, 2002.

²⁹ *Apud:* BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, 2014, p. 448.

³⁰ *Apud:* WILLIAMS, B. N.; KANG, S.-C.; JOHNSON, J. (Co)-Contamination as the Dark Side of Co-Production: Public value failures in co-production processes. **Public Management Review**, 2016, p. 696.

reconhecidos como destinatários legítimos de bens e de serviços públicos³¹.

Ademais, o ato normativo apresenta como diretriz de governança pública “articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público”³².

Nesse contexto, a promoção dos direitos humanos pode ser considerada como um valor público a ser gerado, na medida em que impulsiona ações e/ou alcança resultados com efetiva ou potencial resposta às necessidades ou às demandas de interesse público por uma sociedade justa, eficiente e responsável. Esses produtos têm o potencial de modificar aspectos e/ou realidades de grupos vulneráveis (seja tal vulnerabilidade econômica, social, cultural, jurídica, tecnológica ou organizacional) que são destinatários legítimos de bens e serviços públicos nascidos da promoção dos direitos humanos.

2.3 Mensuração do valor público

Desde o surgimento da teoria de Mark Moore, o conceito de valor público tem sido amplamente discutido entre acadêmicos e profissionais da administração. No entanto, apesar da considerável atenção dada a esse tema, persiste uma falta de clareza quanto à mensuração do impacto das organizações na criação de valor público³³. A ausência de métricas bem estabelecidas para o valor público em todas as suas formas torna mais difícil comparar alternativas e continua a desviar a despesa pública para a prevenção, benefícios indiretos e intangíveis, em detrimento da cura, de benefícios diretos e tangíveis³⁴.

Nessa perspectiva, Moore destaca três principais razões para a mensuração do valor público: (i) para atender às demandas de *accountability* externa;

³¹ BRASIL. Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Diário Oficial da União**, 23 nov. 2017.

³² *Ibidem*.

³³ FAULKNER, N.; KAUFMAN, S. Avoiding theoretical stagnation: a systematic review and framework for measuring public value. **Australian Journal of Public Administration**, 2018, p. 69-70.

³⁴ MULGAN, G. *et al.* **Public value**: How can it be measured, managed and grown?, 2019, p. 5.

(ii) para estabelecer de forma clara e significativa a missão e o objetivo da organização; e (iii) para promover um forte senso de *accountability* interna³⁵.

As políticas que direcionam as operações de uma organização devem espelhar interesses e preocupações específicas dos cidadãos e de seus representantes. Assim, a narrativa sobre o valor a ser gerado deve ser fundamentada em uma lógica precisa e em experiências reais, enquanto a experiência operacional da organização deve ser acessível aos supervisores políticos por meio de sistemas contábeis apropriados, que avaliem tanto o desempenho quanto os custos da organização³⁶.

Segundo Bozeman, os valores públicos podem ser mensurados, embora possam surgir divergências quanto à sua conceituação e avaliação. Uma implicação disso é que analistas, cidadãos e políticos devem focar não apenas no que são os valores públicos, mas também em como as organizações e os processos são necessários para estabelecer um consenso e alcançar esses valores na prática³⁷.

Apesar da ausência de uma medida única e amplamente adotada para a avaliação e mensuração do valor público, há um aumento no número de estudos que buscam desenvolver técnicas de mensuração. Na pesquisa conduzida por Faulkner e Kaufman, os autores alertam que a falta de medidas válidas e confiáveis torna impossível para os pesquisadores testar quantitativamente hipóteses sobre as causas e consequências do valor público e medir a extensão para a qual as organizações estão criando valor, o que coloca os estudos acerca do tema sob alto risco de estagnação teórica³⁸.

Diante desse cenário, os autores revisaram principalmente os estudos qualitativos sobre a mensuração do valor público, com o objetivo de avaliar, identificar e sintetizar as medidas disponíveis. Como resultado dessa

³⁵ MOORE, M. H. Recognising Public Value: The Challenge of Measuring Performance in Government. In: WANNA, J. (ed.). **A Passion for Policy**, 2007, p. 98.

³⁶ MOORE, M. H. **Criando valor público**: gestão estratégica no Governo, 2002, p. 87.

³⁷ Apud: BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, 2014, p. 448-449.

³⁸ FAULKNER, N.; KAUFMAN, S. Avoiding theoretical stagnation: a systematic review and framework for measuringpublic value. **Australian Journal of Public Administration**, 2018.

investigação, propuseram quatro dimensões de análise para a mensuração do valor público³⁹:

- (i) Atingimento de resultados: Refere-se à medida que avalia se o órgão público está melhorando os seus resultados em uma ampla variedade de áreas. No entanto, cabe salientar que nenhum estudo apresentou uma maneira padronizada de medir os resultados conquistados em diferentes órgãos governamentais. Além disso, também não existe uma orientação clara sobre se o alcance do resultado deve ser medido a partir de indicadores objetivos ou não.
- (ii) Confiança e legitimidade: Trata da medida pela qual se pondera se uma organização e suas atividades são confiáveis e percebidas como legítimas pelo público e *stakeholders-chaves*. Vários dos estudos revisados sugeriram que a confiança e a legitimidade podem ser medidas por meio de “surveys”, mas não existe uma padronização ou unanimidade nesse sentido.
- (iii) Qualidade na prestação de serviços: Refere-se à medida pela qual se entende se os serviços experimentados são de alta qualidade e se correspondem às necessidades dos usuários. Estudos também apresentam os “surveys” como ferramenta de mensuração.
- (iv) Eficiência: Refere-se à medida que certifica se uma organização conseguiu o máximo de benefícios dispondo de mínimos recursos. O aspecto “medir a eficiência” não está bem explicado nas pesquisas existentes, apesar de os termos “eficiência” ou “valor pelo dinheiro” terem sido apontados em 9 dos 19 estudos como uma dimensão relevante de medição.

A mensuração do valor público também pode ser observada como intrínseca ao desempenho das organizações públicas. Por sua vez, o desempenho das organizações públicas pode ser compreendido de várias formas. De acordo com uma abordagem abrangente, compreende os esforços direcionados para alcançar resultados específicos. Quando inserido na estrutura de governança de uma organização pública, o desempenho pode ser definido como a capacidade que uma intervenção tem (seja uma organização,

³⁹ FAULKNER, N.; KAUFMAN, S. Avoiding theoretical stagnation: a systematic review and framework for measuring public value. *Australian Journal of Public Administration*, 2018, p. 70-72.

projeto, processo, tarefa etc.) para alcançar um resultado que gera valor público⁴⁰.

O modelo da “Cadeia de Valor” e os “6 Es do Desempenho” permitem a construção de um conceito de desempenho com base em uma estrutura composta por dimensões de esforço e de resultado. As dimensões de esforço incluem economicidade, execução e excelência, enquanto as de resultado abrangem aspectos como eficiência, eficácia e efetividade, conforme demonstrado na próxima figura⁴¹.

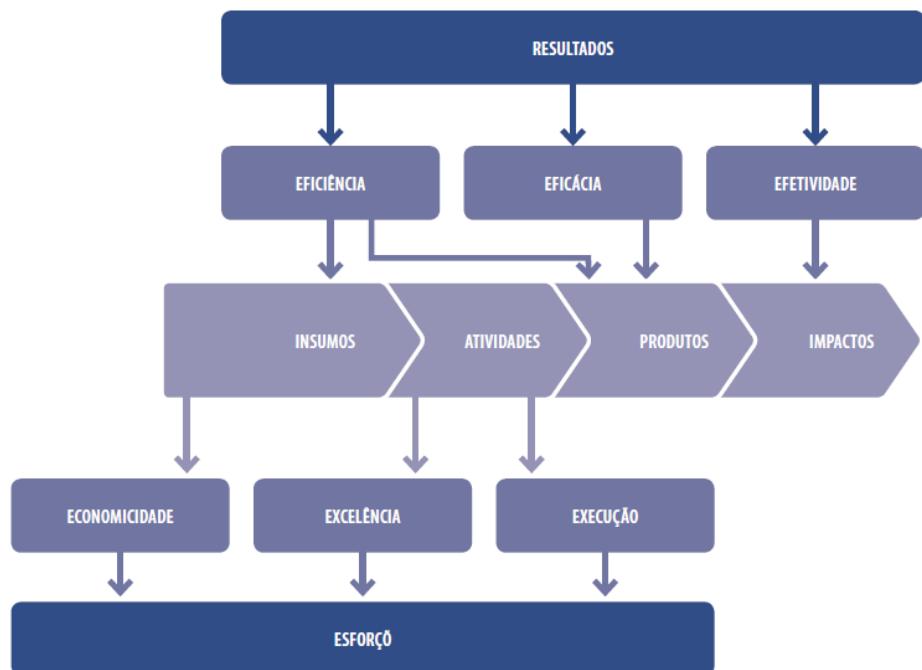


Figura 4: Dimensões de desempenho⁴²

Em resumo, as dimensões do desempenho podem ser definidas da seguinte forma:

⁴⁰ MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU*, 2014, p. 48-49.

⁴¹ *Ibidem*, p. 49-50.

⁴² *Ibidem*, 2014.

- efetividade – impactos (primários, secundários ou finais) da intervenção;
- eficácia – avaliação dos produtos entregues aos beneficiários diretos em termos de quantidade, qualidade e cobertura;
- eficiência – relação entre os resultados produzidos (*outputs*) e os recursos utilizados, geralmente expressos em termos de custos ou produtividade;
- execução – concretização das atividades planejadas, seja por meio de processos, projetos ou eventos;
- excelência – adesão aos critérios e padrões de qualidade estabelecidos para a execução de processos, atividades e projetos;
- economicidade – obtenção vantajosa e uso racional de recursos, de acordo com os requisitos de qualidade estipulados.

Ao abordar a análise de desempenho, é crucial considerar também o aspecto oposto: a falha do valor público. Bozeman e Johnson definem esse tipo de falha como uma situação na qual nem o mercado nem o setor público conseguem prover os bens e os serviços necessários para alcançar os objetivos dos valores públicos essenciais. Os autores exploram diversas abordagens para identificar os valores públicos, incluindo a revisão da literatura, organização em grupos a partir de estudos de caso, questionários e análise de conteúdo de documentos públicos⁴³.

O método proposto por Bozeman e Johnson consiste em estabelecer previamente os valores públicos e, em seguida, apresentar argumentos em favor desses valores. Além disso, esses autores fornecem critérios conceituais úteis para diagnosticar falhas no valor público, embora esses sirvam mais como diretrizes do que como métodos de mensuração precisos. Essa discussão destaca a complexidade e a importância de compreender as causas

⁴³ Apud: WILLIAMS, B. N.; KANG, S.-C.; JOHNSON, J. (Co)-Contamination as the Dark Side of Co-Production: Public value failures in co-production processes. **Public Management Review**, 2016, p. 700-701.

e os efeitos das falhas no valor público, a fim de promover uma governança mais eficaz e responsável⁴⁴.

Como uma ferramenta de diagnóstico, os critérios elaborados por Bozeman e Johnson – apresentados no quadro seguinte – permitem elucidar alguns dos mecanismos pelos quais as falhas do valor público ocorrem. Vejamos:

Critérios	Definição
Criação, manutenção e valorização da esfera pública	Comunicação pública aberta e deliberação sobre valores públicos e sobre ação coletiva referente a valores públicos
Oportunidade progressiva	As condições sociais necessárias para garantir que os membros de uma sociedade têm igual capacidade de explorar suas habilidades individuais e alcançar os objetivos que eles estabeleceram para si mesmos
Mecanismos de articulação e agregação de valores	Processos políticos e coesão social necessários para garantir comunicação e processamento de valores públicos
Informação pública imperfeita	Falta de transparência para permitir que os cidadãos façam julgamentos informados
Distribuição de benefícios	Em vez de uma distribuição gratuita e equitativa, os bens e serviços públicos foram capturados por indivíduos ou grupos, resultando em “benefícios de acumulação”
Disponibilidade do provedor	Necessidade de fornecedores distribuírem bens e serviços públicos vitais
Horizonte temporal	Valores públicos exigem longo prazo para planejamento e implementação
Substitutibilidade vs. Conservação de recursos	Certos recursos comuns devem ser reconhecidos como distintivos e não como substituíveis ou indenizáveis
Garantir a subsistência e a dignidade humana	O tratamento dos seres humanos com dignidade e subsistência não deve ser ameaçado

Quadro 1: Critérios do valor público⁴⁵

Esse cenário de hipóteses de mensuração do valor público precisa ser observado e amadurecido no Brasil, uma vez que há a obrigação de prestar contas com informações acerca do valor público das instituições, conforme

⁴⁴ WILLIAMS, B. N.; KANG, S.-C.; JOHNSON, J. (Co)-Contamination as the Dark Side of Co-Production: Public value failures in co-production processes. **Public Management Review**, 2016, p. 700.

⁴⁵ Adaptado de: *Ibidem*.

exigência presente na Instrução Normativa n.º 84/2020 do Tribunal de Contas da União (art. 8, inc. I, “b”). Tal normativa estabelece as diretrizes para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da Administração Pública federal, para fins de julgamento daquele tribunal, nos termos do art. 7º da Lei 8.443/1992.

Portanto, as instituições que possuem a “promoção de direitos humanos” como incumbência constitucional e legal necessitam desenvolver mecanismos de avaliação e acompanhamento de suas atividades. A apresentação do desempenho do valor público dessas instituições é um integrante da prestação de contas do gerente, motivo pelo qual este trabalho é construído com base na definição de “desempenho”, explicitada por Martins e Marini, acompanhada da noção de “falhas do valor público”, elaborada por Bozeman e Johnson.

3. RESULTADOS

Com base na exigência do Tribunal de Contas da União para a realização da prestação de contas das Unidades Prestadoras de Compras (UPC) (art. 8º, inc. I, “b”, da Instrução Normativa n.º 84/2020), a Defensoria Pública da União passou a apresentar relatório específico de seu valor público a partir de 2020. Desse modo, foram rastreados os relatórios publicados nos anos de 2020, 2021 e 2022.

O relatório do ano de 2020 conta com 12 páginas, em que são descritas as atividades desenvolvidas pela DPU, sem indicação da metodologia utilizada ou dos critérios de seleção das atuações apresentadas. Tampouco o relatório é estruturado em tópicos, como ocorre nas apresentações dos anos subsequentes. Além disso, não há referência às fontes dos dados relativos aos procedimentos internos, como o número dos processos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) ou dos processos de assistência jurídica (PAJ).

No documento existem informações referentes às reestruturações internas de setores, realizadas para atender às demandas de populações em situação de vulnerabilidade, como a criação de Comitê Temático Especializado para o acompanhamento das ações extrajudiciais e judiciais de reparação dos danos sofridos pela população atingida pelos rompimentos das barragens

em Brumadinho/MG (2019) e em Mariana/MG (2015). Muito embora não exista estrutura clara, é possível extrair do relatório de 2020 conteúdos sobre os seguintes temas:

- o trabalho da instituição durante a pandemia de covid-19;
- a atuação no sistema penitenciário nacional;
- acesso à justiça;
- atividades dos Grupos de Trabalho da DPU;
- participação ativa em comitês/conselhos nos quais a DPU tem assento ou colabora em relação aos temas atinentes a seus Grupos de Trabalho;
- produção de manuais/recomendações;
- articulação interinstitucional;
- ações realizadas em conjunto com os Grupos de Trabalho (GTs-DPU).

No tocante ao número da população impactada pelas ações, o documento relata que não é possível precisar o total de pessoas alcançadas pelas ações das unidades internas da DPU e GTs-DPU, por conta da amplitude nacional e/ou complexidade da atuação. No entanto, o relatório informa que “as intervenções estruturais com repercussão nacional têm como público beneficiário mais de 77 milhões de pessoas, alcançando mais de 23 milhões de famílias em situação de baixa renda, pobreza e extrema pobreza”⁴⁶, tendo como padrão mínimo o “Relatório de Informações Sociais”, do Ministério da Cidadania, elaborado com base nos dados do Cadastro Único, “instrumento de identificação e caracterização socioeconômica das famílias brasileiras de baixa renda, a ser obrigatoriamente utilizado para seleção de beneficiários e integração de programas sociais do Governo Federal voltados ao atendimento desse público”, conforme descrição presente no art. 2º, Decreto n.º 6.135/2007⁴⁷.

⁴⁶ DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Relatório de Valor Público**, 2020, p. 10.

⁴⁷ BRASIL. Decreto n.º 6135, de 26 de junho de 2007. **Diário Oficial da União**, 23 nov. 2007.

O relatório do ano de 2021, composto por 22 páginas, apesar de não demonstrar a metodologia usada, inicialmente justifica que o valor público gerado dialoga com a cadeia de valor da instituição e com a governança que se dá sobre ela, no sentido de maximização da geração do valor público pela alta administração. No documento, alerta-se ainda que as iniciativas de gestão são exploradas em outros tópicos específicos da prestação de contas. Há informações relativas a instrumentos normativos internos que reconfiguram áreas administrativas, como a Instrução Normativa n.º 84/2021, objetivando o fortalecimento dos grupos de trabalho e a organização de rotinas e procedimentos institucionais, mediante a criação da Divisão de Apoio aos Grupos de Trabalho (DIAGT).

Parte das atividades descritas nesse documento conta com referências aos procedimentos internos dos quais são extraídas as informações, como o número de processos registrados via SEI ou de processos de assistência jurídica (PAJ). Quanto à população impactada, não há um critério uniforme para a apresentação desse dado. Em geral, relaciona-se o trabalho desenvolvido com o alvo da política pública para, assim, concluir sobre o número de pessoas beneficiadas com a atuação da Defensoria Pública da União, como se observa nos seguintes trechos:

A adoção dos critérios propostos tem o condão de beneficiar centenas de milhares de famílias afetadas pelo fim do Programa Bolsa Família, bem como contribuir para a retirada do Brasil do mapa da fome, revelando, pois, essencial contribuição para a elaboração da política pública. Estima-se que, hoje, 9 milhões de pessoas estejam na faixa da extrema pobreza e 16 milhões na faixa de pobreza, com renda per capita inferior a R\$ 89,00 e R\$178,00, respectivamente. Em outras palavras, 25 milhões de pessoas foram beneficiadas por essa atuação da DPU.

[...]

Se incluído como política pública obrigatória, a medida tem potencial de beneficiar mais de 2 milhões de brasileiros com TEA [...]⁴⁸

Por último, o relatório do ano de 2022, de 39 páginas, inicia com a apresentação dos seguintes temas: premissas relativas ao papel da

⁴⁸ DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Relatório de Valor Público**, 2021, p. 3-4.

instituição; o aprimoramento dos mecanismos estruturais e coletivos de tutela dos interesses dos necessitados; o diálogo com representantes de organizações da sociedade civil; o foco nos grupos hipervulnerabilizados; as ações de monitoramento de direitos humanos no combate à violência política e na prevenção de práticas antidemocráticas; a aproximação da DPU de instituições nacionais e internacionais de proteção e promoção dos direitos humanos. Além disso, o documento apresenta as áreas responsáveis por gerir os projetos e os programas de promoção dos direitos humanos, educação em direitos, conscientização emancipatória e garantia do acesso à justiça, em atendimento ao planejamento estratégico da instituição.

A metodologia apresentada consiste na descrição das atividades do Sistema de Defensoria Nacional e Regional de Direitos Humanos, destacando as principais atuações, em cinco eixos temáticos: “Contexto da Covid-19; Programas Federais de Transferência de Renda; Moradia e Conflitos Fundiários; Impactos Socioambientais; e Acesso à Justiça”⁴⁹. Posteriormente, a partir do trabalho da estrutura organizacional da Secretaria Geral de Articulação Institucional (SGAI), são tratados temas relacionados à atuação no sistema penitenciário nacional, às ações itinerantes e à atuação estratégica nas temáticas dos Grupos de Trabalho (GTs-DPU) instituídos no âmbito da Defensoria Pública da União e ao acompanhamento de casos de grande impacto social, com vistas ao atendimento das populações em situação de vulnerabilidade.

O Relatório de 2022 elenca os processos dos quais as informações são extraídas. Nesse âmbito, há indicação das novas normativas internas que foram construídas para o aperfeiçoamento das atividades. Quanto à metodologia de cálculo da população impactada, buscou-se vincular a atuação com o impacto territorial.

A análise dos relatórios de valor público da DPU permite realizar a comparação entre as suas estruturas, conforme Quadro 2:

⁴⁹ DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Relatório de Valor Público**, 2022, p. 3.

Características dos documentos	Relatório 2020	Relatório 2021	Relatório 2022
Número de páginas	12 páginas	22 páginas	39 páginas
O relatório apresenta a sua metodologia?	Não	Não	Sim
O relatório é estruturado em tópicos?	Não	Sim	Sim
As referências/fontes das informações são indicadas?	Não	Parcialmente	Sim
O relatório indica/faz referência às reestruturações internas da DPU?	Sim	Sim	Sim
A metodologia sobre o número da população impactada pelas ações da DPU é apresentada? De que forma?	Sim. Com critério único	Sim. Com critério difuso	Sim. Com critério difuso
O relatório aponta o número da população impactada pelas ações da DPU?	Sim	Sim	Sim

Quadro 2: Características dos relatórios de valor público da Defensoria Pública da União por ano⁵⁰

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa oferece uma importante contribuição ao campo da Administração Pública ao examinar o valor público da Defensoria Pública da União (DPU) em sua função de promoção dos direitos humanos. A análise dos relatórios de valor público da instituição nos últimos anos revela uma evolução na abordagem e estrutura das informações, evidenciando um compromisso crescente com a transparência e a mensuração do impacto de suas atividades na sociedade. A partir da aplicação de um arcabouço teórico fundamentado na criação e mensuração do valor público, observamos que a DPU busca não apenas prestar assistência jurídica aos mais vulneráveis, mas também fortalecer sua atuação estratégica em prol da equidade e da cidadania.

Os resultados apontam para a necessidade de metodologias de mensuração mais robustas e padronizadas, capazes de refletir com maior precisão os impactos das ações da DPU na vida dos cidadãos. Essa constatação não apenas confirma a relevância da prestação de contas, exigida pelo Tribunal

⁵⁰ Quadro elaborado pela autora.

de Contas da União, como também ressalta a importância da constante adaptação e aprimoramento dos relatórios institucionais. Nesse sentido, a DPU se destaca como um modelo de instituição comprometida com a construção de um ambiente mais justo e democrático, sendo um exemplo para outras instituições do sistema de justiça e organizações da sociedade civil.

Diante da pergunta que orientou esta pesquisa — *como avaliar o valor público da Defensoria Pública da União em sua função constitucional de promoção dos direitos humanos?* —, é possível afirmar que o valor público da DPU pode ser avaliado a partir de múltiplas dimensões complementares. Com base nos referenciais teóricos e na análise documental dos relatórios institucionais, constata-se que tal avaliação pode considerar, ao menos, os seguintes critérios: (i) o grau de atingimento de resultados, especialmente no que se refere à ampliação do acesso à justiça e à efetivação de direitos fundamentais; (ii) a confiança e legitimidade institucional, verificável por meio da percepção dos usuários e da sociedade em geral; (iii) a qualidade da prestação de serviços jurídicos gratuitos, que deve responder às necessidades concretas das populações vulnerabilizadas; e (iv) a eficiência no uso dos recursos públicos, considerando o impacto social gerado em relação aos custos envolvidos. Além dessas dimensões, os critérios apresentados no Quadro 1, como a garantia de subsistência e dignidade humana, a criação de oportunidades progressivas e a correção de falhas na informação pública, também oferecem balizas normativas e operacionais relevantes para mensurar o valor público.

Assim, a avaliação do valor público da DPU requer um olhar ampliado, que combine instrumentos de mensuração qualitativa e quantitativa e seja sensível ao papel estratégico da instituição na promoção dos direitos humanos e na consolidação de uma governança democrática e inclusiva.

Espera-se que o presente estudo sirva de base para futuros trabalhos e para o desenvolvimento de práticas institucionais voltadas à melhoria contínua do valor público gerado, consolidando a DPU como um agente transformador da realidade social e um efetivo promotor dos direitos humanos no Brasil.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOBBIO, N. **A Era dos direitos.** Tradução: Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BRASIL. **Constituição.** República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 24 de abr. de 2023.
- BRASIL. Lei Complementar n.º 80, de 12 de janeiro de 1994. 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. Título com denominação dada pelo art. 2º da LC n.º 132/2009. **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 jan. 1994.
- BRASIL. Decreto n.º 6.135, de 26 de junho de 2007. Dispõe sobre o Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 27 jun. 2007.
- BRASIL. Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 nov. 2017.
- BRASIL. Instrução Normativa n.º 84/2020, de 22 de abril de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 abr. 2020.
- BRASIL. Lei n.º 14.377, de 22 de junho de 2022. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Provimento Efetivo dos Servidores da Defensoria Pública da União; fixa o valor de suas remunerações; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 jun. 2022.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 445-456, 2014.
- BRYSON, J. M.; SANCINO, A.; BENINGTON, J. Towards a multi-actor theory of public value co-creation. **Public Management Review**, v. 19, n. 5, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/306930299_Towards_a_multi-actor_theory_of_public_value_co-creation.
- BUTA, B. O.; GOMES, A. de O.; LIMA, C. M. Proposta de um índice de desempenho para a Defensoria Pública da União. **Revista Direito GV**, v. 16, n. 2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6172201959>.
- DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Relatório de Valor Público.** Brasília, 2020. Disponível em: https://www.dpu.def.br/images/stories/planejamentoestrategico/arquivos/Valor_Publico.pdf. Acesso em: 15 dez. 2023.

DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Relatório de Valor Público**. Brasília, 2021. Disponível em: https://www.dpu.def.br/images/stories/planejamentoestrategico/arquivos/Valor_P%C3%BAblico_2.2021_publicado_no_Portal_em_dezembro_de_2021.pdf. Acesso em: 15 dez. 2023.

DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Relatório de Valor Público**. Brasília, 2022. Disponível em: https://www.dpu.def.br/images/stories/planejamentoestrategico/arquivos/valor_publico_2022.pdf. Acesso em: 15 dez. 2023.

DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO. **Relatório de Gestão**. Brasília, 2022. Disponível em: https://www.defensoria.df.gov.br/wp-content/uploads/2023/08/RELATORIO_ANULA_2022-1.pdf. Acesso em: 15 dez. 2023.

FAULKNER, N.; KAUFMAN, S. Avoiding theoretical stagnation: a systematic review and framework for measuring public value. **Australian Journal of Public Administration**, v. 77, p. 69-86, 2018. Disponível em: <https://eds-p-ebscohost-com.sbproxy.fgv.br/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=d5b87cd7-ec8b-4c46-8afd-b1393e1abcc7%40redis>. Acesso em: 14 jan. 2024.

MACIEL, A. M. H.; PINTO, N. G. M. Governança Pública: análise bibliométrica dos estudos da base WOS. In: ENCONTRO Brasileiro de Administração Pública, IX. **Anais** [...]. GT14 Estudos teóricos, históricos e comparados em Adm. Pública. São Paulo, 2022.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p. 42-53, 2014.

MOORE, M. H. **Criando valor público**: gestão estratégica no Governo. Tradução: P. G. Vilas-Bôas Castro e Paula Vilas-Bôas Castro. Rio de Janeiro: Uniletras; Brasília: ENAP, 2002.

MOORE, M. H. Recognising Public Value: The Challenge of Measuring Performance in Government. In: WANNA, J. (ed.). **A Passion for Policy**. Canberra: ANU E-Press, 2007.

MOORE, M. H. **Recognizing Public Value**. Cambridge: Harvard University Press, 2013.

MULGAN, G. et al. **Public value**: How can it be measured, managed and grown? London: Nesta, 2019. Disponível em: <https://apo.org.au/sites/default/files/resource-files/2019-05/apo-nid240166.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2024.

PIOVESAN, F. **Direitos humanos e o direito constitucional internacional**. São Paulo: Saraiva, 2023.

PIOVESAN, F. **Temas de direitos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2023. *E-book*.

POZZEBON, M. The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 247-272, 10 fev. 2004.

- RAMOS, A. de C. **Curso de Direitos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2022. *E-book*.
- RÉ, A. L. M. R. **Manual do Defensor Público**. Salvador: Juspodivm, 2019.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- WILLIAMS, B. N.; KANG, S.-C.; JOHNSON, J. (Co)-Contamination as the Dark Side of Co-Production: Public value failures in co-production processes. **Public Management Review**, v. 18, n. 5, p. 692-717, 2016. Disponível em: <https://research-ebsco-com.siproxy.fgv.br/linkprocessor/plink?id=ce0b6576-2a57-38c7-9abf-ab2f33187bd3>. Acesso em: 29 jan. 2024.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.