



Qualis A4 ISSN: 2675-0236

ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [DOAJ](#)

Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social



Do discurso normativo à entrega de valor: barreiras para a maturidade da governança pública no Brasil¹

From normative discourse to value delivery: barriers to public governance maturity in Brazil

ARK: 69772/ppds.v8i16.1781

Recebido: 11/03/2026 | Aceito: 16/07/2026 | Publicado on-line: 31/08/2026

Lúcio Carlos de Pinho Filho²

<https://orcid.org/0000-0002-3357-4110>

<http://lattes.cnpq.br/7548673629065244>

FUCAPE Business School, ES, Brasil

E-mail: luciofilho@aluno.fucape.br

Walter Souto de Sousa³

<https://orcid.org/0000-0002-6657-2541>

<http://lattes.cnpq.br/3028804701676666>

FUCAPE Business School, ES, Brasil

E-mail: waltersousa@fucape.br

Michelle Miranda Silva⁴

<https://orcid.org/0009-0007-7983-5666>

<http://lattes.cnpq.br/7610844300611999>

Governo do Estado de Goiás, Programa de Compliance Público, GO, Brasil

E-mail: michelle-mir@hotmail.com

Gustavo Gonçalves Ungaro⁵

<https://orcid.org/0000-0003-2560-0187>

<http://lattes.cnpq.br/8703251725423186>

Presidente da Comissão de Direitos Humanos, USP, SP, Brasil

E-mail: gustavoungaro@hotmail.com



¹ A revisão linguística foi realizada por Roberta dos Anjos Matos Resende.

² Servidor da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal – SEEC (Auditor de Controle Interno – ACI). Doutorando em Ciências Contábeis e Administração na *FUCAPE Business School*. Professor do curso de pós-graduação (*lato sensu*) em Controle Interno Público da Universidade Estadual de Goiás – UEG, ofertado em conjunto com a Controladoria-Geral do Estado de Goiás – CGE-GO.

³ Coordenador Executivo, Professor e Pesquisador e Coordenador do Curso de Doutorado Profissional em Contabilidade e Administração na *Fucape Business School*. Mestre e Doutor em Contabilidade e Administração pela *FUCAPE Business School*. Possui Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Atenas Maranhense – FAMA e Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão – UEMA. Tem experiência como coordenador e professor do curso superior de Administração no Instituto Maranhense de Ensino e Cultura – IMEC e na Faculdade do Estado do Maranhão – FACEM. Além disso, atuou como Gestor de Facilities na Oi/SA, onde foi responsável pelos estados do Maranhão, Piauí e Ceará, e foi oficial do Exército Brasileiro – EB.

⁴ É cirurgiã-dentista, graduada pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU, especialista em Saúde da Família pela Universidade Federal de Goiás – UFG e pós-graduada em Controle Interno pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), em parceria com a Controladoria-Geral do Estado de Goiás – CGE-GO. Servidora pública efetiva do Município de Porangatu – GO e atualmente exerce a função de Coordenadora do Escritório de Compliance Público da Vice-Governadoria do Estado de Goiás, com atuação em governança pública, *compliance*, gestão de riscos, integridade e planejamento estratégico.

⁵ Doutor em Direito (2019), Mestre (2006) e Bacharel (1997) pela Faculdade de Direito do Largo São Francisco, da Universidade de São Paulo – USP. Formado também pela Escola de Governo de São Paulo, participou de atividades acadêmicas nas Universidades de Lisboa, Coimbra, Lyon, Essex e George Washington, bem como na Fundação Getúlio Vargas, Fundação Konrad Adenauer, Escola Paulista da Magistratura, Escola Nacional de Administração Pública, Escola de Governo e Administração Pública de São Paulo, Escola Paulista de Contas Públicas e Instituto Interamericano de Direitos Humanos. Foi Controlador Geral do Município de São Paulo, Secretário Executivo do Fórum Paulista de Combate à Corrupção – FOCCO/SP e da Rede Paulista de Controladorias – REPAC, Presidente do CONACI, Ouvidor Geral do Estado de SP, Presidente da Corregedoria Geral da Administração, Secretário Diretor Geral do Tribunal de Alçada Criminal, Secretário Adjunto da Justiça e da Defesa da Cidadania, Diretor Executivo da Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo, Coordenador de Assistência à Vítimas e a Testemunhas Ameaçadas da Secretaria de Direitos Humanos do Ministério da Justiça. Disciplinou o Acordo de Leniência e foi o Controlador Geral que mais instaurou e concluiu processos de responsabilização na esfera administrativa. Reorganizou a Auditoria Interna paulistana, para assimilação do *Internal Audit Capability Model for the Public Sector* (IA-CM), recomendado pelo Banco Mundial, tendo extensa e profícua atuação acadêmica e científica.



Resumo

A Governança Pública enfrenta desafios no contexto brasileiro, em especial a desconexão entre o discurso normativo e a concreção das boas práticas preconizadas, conjugada com as assimetrias institucionais e orçamentárias existentes entre os entes federativos. Neste sentido, este estudo analisa os obstáculos para a maturidade da adoção de boas práticas de governança, sob a ótica de especialistas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva (Thornhill, Lewis & Saunders, 2019), com o fundamento na aplicação das técnicas Análise Documental e na Análise de Conteúdo (Bardin, 1977) em fontes secundárias de dados, especificamente livros, artigos científicos e entrevistas com profissionais de referência no tema, disponíveis para o acesso público, em multimeios. Os resultados foram condensados em três categorias analíticas centrais: 1) Isomorfismo e necessidade de mudança cultural; 2) Capacidade estatal e desigualdades federativas; 3) Desafios da governança digital. Concluiu-se que o amadurecimento da Governança Pública não se dará por intermédio da mera aplicação de listas de verificação (*checklists*), mas mediante uma abordagem holística, com um marco de referência que aborde as assimetrias federativas, capacitando tecnicamente os entes federados, tendo como foco a geração de valor pelo serviço público.

Palavras-chave: Análise de Conteúdo. *Framework*. Governança Pública. Valor Público.

Abstract

Public Governance faces challenges in the Brazilian context, particularly the disconnect between normative discourse and the implementation of recommended good practices, coupled with the institutional and budgetary asymmetries among federative entities. This study analyzes the obstacles to the maturity of adopting good governance practices from the perspective of experts. It is a qualitative, exploratory, and descriptive research, grounded in Documentary Analysis and Content Analysis techniques applied to secondary data sources, specifically books, scientific articles, and interviews with reference professionals on the topic, publicly available in various media. The results were condensed into three central analytical categories: 1) Isomorphism and the need for cultural change; 2) State capacity and federative inequalities; 3) Challenges of digital governance. It was concluded that the maturation of Public Governance will not occur through the mere application of checklists, but through a holistic approach, with a reference framework that addresses federative asymmetries, technically empowering federative entities, focusing on the generation of value through public service.

Keywords: Content Analysis. *Framework*. Public Governance. Public Value.

1. Introdução

A concreção da Governança Pública enfrenta desafios no contexto brasileiro, em especial a desconexão entre o discurso normativo e a adoção das boas práticas preconizadas, conjugada com as assimetrias institucionais e orçamentárias existentes entre os entes federativos, quais sejam: União, 27 (vinte e sete) Estados, incluindo o Distrito Federal (DF) e 5.570 (cinco mil quinhentos e setenta) Municípios (Paula & Pinho, 2023).

Embora mais recentemente tenham sido formuladas avaliações, como o iESGo (Governança, Sustentabilidade e Inovação), índice apurado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), desde 2014 (<https://iesgo.tcu.gov.br>), bem como aquela corte de contas elaborado e dado ampla divulgação a referencial de Governança Pública (TCU, 2020), que



preceitua diretrizes para a liderança, estratégia e controle, a adoção sistêmica de boas práticas (técnicas ou rotinas com resultado passível de aferição e replicação por outras organizações) esbarra, entre outros, na heterogeneidade das capacidades interestaduais federativas (IBGP, 2022).

Noutra vertente, a governança é, por muitas vezes, associada ao mero atendimento de requisitos burocráticos, sem a transformação cultural e, principalmente, a geração de valor público (Pinho Filho, Chagas & Venturi, 2022).

Diante desse cenário apresenta-se o problema de pesquisa abaixo declinado:

Quais são os principais desafios, percebidos por especialistas, para a efetivação de um modelo de maturidade de Governança Pública no Brasil, considerando-se as assimetrias de capacidades existentes entre os diversos entes federados?

O objeto geral consiste em registrar, metodicamente, a percepção de profissionais sobre o tema, por intermédio da análise de entrevistas, que constituem fontes secundárias de dados, disponibilizadas em meios diversos que a coleta direta por intermédio do pesquisador.

Nessa toada, os objetivos específicos dizem respeito a:

- I. Identificar como a liderança e a cultura organizacional impactam a governança.
- II. Compreender os reflexos do esvaziamento da capacidade estatal dos entes federados, em especial os municípios.

2. Referencial Teórico

Hodiernamente, a Governança Pública é conceituada como a aplicação das práticas de liderança, estratégia e controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública avaliar, prestar contas e direcionar o seu funcionamento, em vista da entrega de bons resultados aos cidadãos, os beneficiários e, em última análise, os proprietários do Serviço Público (TCU, 2020).

A relação entre a sociedade / cidadãos (Principal), os verdadeiros financiadores / proprietários / destinatários das ações estatais e os seus representantes eleitos / gestores (Agente) pode ser interpretada pelas lentes da Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), que fundamenta a necessidade da estruturação de mecanismos para a mediação / mitigação das assimetrias de informação e conflitos de interesse (Transparência – Equidade – Prestação Contas – Responsabilidade).

No entanto, a efetivação das entregas pelos entes governamentais é mais detalhadamente explicada pela Teoria da Capacidade Estatal (Bertranou, 2015; Fukuyama, 2013), concebida com o foco da análise da habilidade de administrar recursos (*a – Reglas del Juego; b – Relaciones Institucionales; c – Estructura Organizacional; d – Capacidad Financiera y Física; e – Políticas de Personal; f – Capacidad Individual de los Participantes*, consoante Ozlak & Orellana, 2001) com vistas ao cumprimento da missão precípua organizacional.

Complementarmente, a Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 1983) traz à baila o isomorfismo mimético, a adoção de boas práticas de gestão no plano formal (lista de verificação – *checklist*), com vistas ao atendimento de requisitos normativos, sem a internalização estrutural e cultural necessária, projetando-se uma fachada (cortina de fumaça) perante os órgãos de controle.

Operacionalizar a boas práticas em Governança Pública pode ser um processo conduzido por intermédio de modelos (referenciais; *frameworks*) de maturidade, que constituem bússolas / mapas para esta desafiadora tarefa. Nesse sentido, a construção de



modelos referenciais requer uma arquitetura multidimensional e multinível (IBGP, 2022), consumando-se um Produto Tecnológico, um arranjo administrativo orientado para interferir na realidade do Estado Brasileiro (Brugni, 2025; Motta, 2017).

3. Abordagem Metodológica

Anteriormente à construção de um modelo referencial, o estudo dos obstáculos para a maturidade da adoção de boas práticas de governança, no Setor Pública, sob a ótica de especialistas, constitui uma atividade preparatória de alto relevo.

Assim sendo, a presente pesquisa abordou uma abordagem metodológica qualitativa, exploratória e descritiva (Thornhill, Lewis & Saunders, 2019), executada em duas contrapartes:

- I. Análise Documental (Iválua, 2011; Bardin, 1977), com a busca, seleção e preparação do *corpus* de análise, que consiste em dados secundários, é dizer: livros, artigos científicos e entrevistas com profissionais de referência no tema, disponíveis para o acesso público, em multimeios.
- II. Tratamento, codificação, e inferências a partir da Análise de Conteúdo Categorical (Bardin, 1977).

3.1 Da Análise Documental

Em termos operativos, a análise documental se revestiu do propósito de predominantemente identificar e reunir falas de personalidades com reconhecida reputação sobre o tema em discussão, levando-se em conta a limitação de tempo e recursos humanos disponíveis para a realização da tarefa.

A garantia do rigor requerido nesta etapa perpassou as quatro regras formuladas por Bardin (1977), a saber:

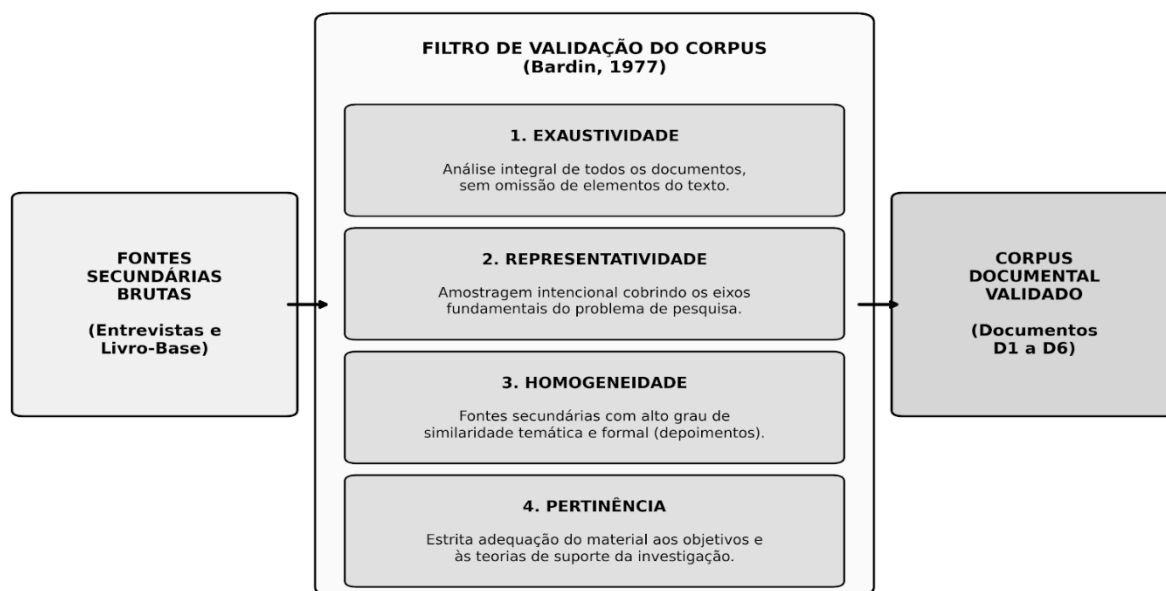


Figura 1. Regras de Validação Documental.

Foi então consumado um corpo documental composto por 6 documentos, a saber:

- **Documento 1:** entrevista com Cristiane Nardes, especialista em Governança Pública e gestora pública (Migalhas, 2021).
- **Documento 2:** entrevista com Augusto Nardes, ministro do TCU (TRT, 2021).
- **Documento 3:** entrevista com Fernando Filgueiras, acadêmico e autor de pesquisas científicas versando sobre as temáticas em discussão (RGB, 2020).

- **Documento 4:** entrevista com Rudá Ricci, acadêmico e gestor público (IHU *On-Line*).
- **Documento 5:** entrevista com Marconi Braga, docente e servidor público (RGB, 2021).
- **Documento 6:** livro-base, Desafios da Governança e da Gestão Pública Brasileira (IBGP, 2022).

A caracterização dos documentos e a avaliação do cumprimento das quatro regras sobreditas encontra-se consubstanciada no Apêndice A (*Corpus Documental x Regras de Validação*).

3.2 Da Análise de Conteúdo

Conceitualmente, a Análise de Conteúdo é definida como o conjunto de técnicas analíticas orientadas a obter, por intermédio da aplicação de procedimentos sistemáticos, dados e informações consistentes, para a inferência acerca de algo que foi comunicado. Ante o exposto, foi empregada a sequência operacional preconizada por Bardin (1977), a saber:

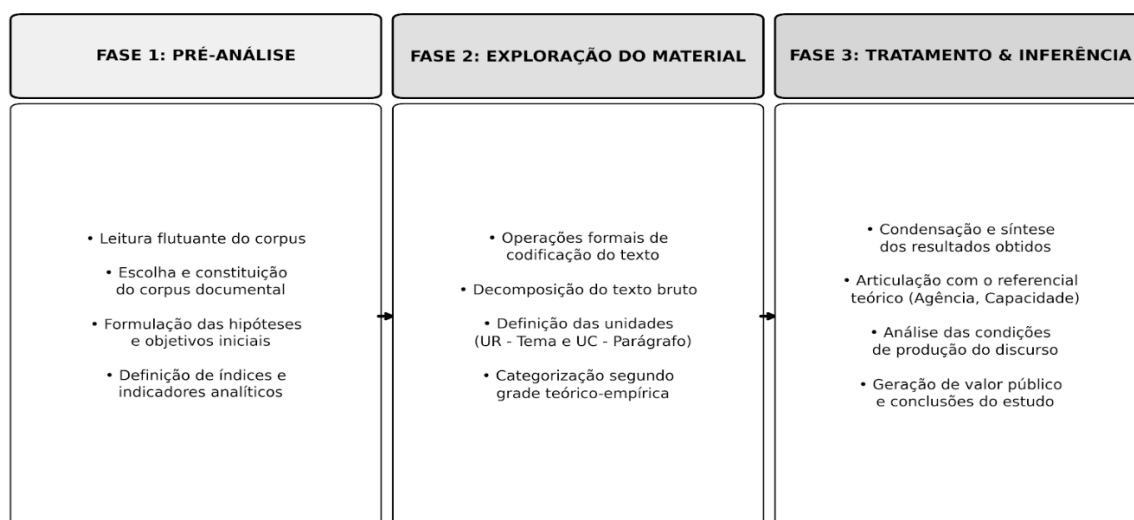


Figura 2. Fases Operativas da Análise de Conteúdo Categórica.

Relevante mencionar que a atividade de codificação requer a definição das unidades de codificação, o que foi efetuado, ainda na esteira da exegese de Bardin (1977):

- **Unidade de Registro (UR):** utilizou-se o *Tema* como o fulcro para o recorte das opiniões expressas pelos entrevistados.
- **Unidade de Contexto (UC):** o *Parágrafo* foi definido como o segmento basilar para escoreita apreensão da UR.

Nessa toada, a concepção das categorias analíticas involucrou a apreciação dos seguintes elementos qualitativos (Bardin, 1977):



EXCLUSIVIDADE MÚTUA	HOMOGENEIDADE	PERTINÊNCIA	OBJETIVIDADE E FIDELIDADE	PRODUTIVIDADE
Cada Unidade de Registro (UR) é classificada em apenas uma única categoria analítica.	Todas as categorias mantêm alinhamento sob uma mesma dimensão analítica.	Reflexão fiel dos objetivos da pesquisa e dos construtos teóricos mobilizados.	Definição de critérios categoriais unívocos para codificação rigorosa.	Capacidade de gerar inferências ricas, inovadoras e teoricamente relevantes.
SISTEMA CATEGORIAL ROBUSTO E CIENTIFICAMENTE VALIDADO (BARDIN, 1977)				

Figura 3. Critérios Qualitativos do Sistema Categorical.

O grande mérito da Análise de Conteúdo, segundo Bardin (1977), é sua capacidade viabilizadora de inferências, a migração de dados manifestos (o que foi dito...) para informações (o sentido do que foi dito...), o que levou ao Polo de Inferência, as declarações formuladas por especialistas, conforme o papel social e lugar de fala.

4. Análise e Discussão de Dados

A exploração do corpo documental à luz dos fundamentos da Análise de Conteúdo foi segmentada em três categorias relacionadas com o Problema de Pesquisa, vide o Apêndice B (Quadro de Categorização e Codificação).

4.1 Categoria 1: Liderança, Cultura e o Risco do Isomorfismo

Esta categoria diz respeito a um relevante entrave para a Governança Pública, especificamente a dimensão cultural (Pinho Filho, Chagas & Venturi, 2022), o que abrange as dimensões comportamentais e atitudinais das lideranças, em convergência com a Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 1983).

Desta feita, Cristine Nardes (Documento 1) fiança que “a liderança é o ator principal... sem ela nada acontece”, indicando que a cultura é essencial *vis-à-vis* parcela considerável de gestores públicos considerarem a governança “como bobagem ou perda de tempo”, o que guarda causalidade com a acomodação, desinformação ou a agenda oculta dos atores públicos.

No mesmo sentido, o Ministro Augusto Nardes (Documento 2) realça que as boas práticas de governança não se concebem como “mera burocracia”, mas como instrumentos para “entregar resultados” nas diversas políticas públicas que interferem no dia a dia da população, constituindo “conscientizar o gestor maior (como os chefes do Poder Executivo...)” como o maior dos desafios.

Também se inferiu das falas o risco de que a publicação de normas e modelos referenciais rígidos, sem o adequado tratamento das questões culturais, pode implicar o risco do isomorfismo mimético.



4.2 Categoria 2: Assimetrias Federativas e Capacidade Estatal

Esta categoria imbrica a Governança Pública, a Teoria da Capacidade Estatal (Bertranou, 2015; Fukuyama, 2013) e o modelo de federalismo brasileiro, no que Rudá Ricci (Documento 4) expressa que “municípios como entes federativos autônomos, na prática, quase não existem mais”. Para além disso, há a descrição do esvaziamento das capacidades, especialmente das municipalidades, em especial quanto ao sucateamento dos quadros de pessoal e a perda da autonomia orçamentário-financeira, indicando a “dependência” dos convênios federais, bem como a intermediação “cartorial” de parlamentares para a obtenção de recursos, por exemplo, via emendas parlamentares.

A visão acima descrita é complementada por Marconi Braga (Documento 5) a mencionar as restrições fiscais enfrentadas pelos municípios e defender que as Cortes de Contas adotem uma postura “dialógica” e pedagógica, a partir de orientações técnicas e o estímulo à arrecadação de receitas próprias (tributárias).

A articulação da intelectual das entrevistas aponta para que os modelos referenciais de governança devem considerar a heterogeneidade da capacidade dos entes federados, com o destaque para mais granular deles, as cidades, o local no qual as pessoas efetivamente residem.

4.3 Categoria 3: Governança Aplicada ao Setor Público e Risco de Captura da Gestão

A derradeira categoria aborda a digitalização na Administração Pública, no que Fernando Filgueiras (Documento 3), que lembra que a governança, no mundo digital, exige a superação da dicotomia entre Estado e Mercado, de modo que os dados públicos não podem se submeter, nem a um estado de vigilância estatal, nem aos interesses econômicos (opacos) de agentes econômicos.

Registra-se o destaque para a Lei Geral de Proteção de Dados (Brasil, 2018), que ademais de uma barreira à privacidade, constitui um vetor de transparência e de parametrização da gestão tecnológica intragovernamental.

Ademais disso, Rudá Ricci (Documento 4) alerta para o risco de captura da gestão pública, no qual “o que estamos chamando de política pública é, na verdade, política de incentivos aos interesses privados” o que se traduz na importação acrítica de práticas e modelos gerenciais privados para os entes governamentais, em especial partir de 1990.

5. Discussão Geral dos Resultados

A interpretação dos dados emergentes das fontes secundárias com o referencial teórico possibilita a percepção de que o Brasil até dispõe de um recente arcabouço para a discussão de práticas de governança do Estado (Brasil, 2017; Brasil, 2018; TCU, 2020). Contudo, não se pode desconsiderar as profundas disparidades de capacidades na Federação, combinada com os desafios culturais, em especial quanto às lideranças públicas, num cenário de distorções históricas na relação Principal-Agente.

A evolução da maturidade da governança não se dará simplesmente por intermédio de listas de verificação de conformidade de práticas de gestão, suscetíveis ao isomorfismo, mas mediante a modelos referenciais graduados, e que considerem a diversidade (constitucional; regional) das pessoas políticas da República Federativa do Brasil, combinada com ações que fortalecem a conscientização das lideranças e a atenuação das disparidades intergovernamentais.

Por fim, o ideário da elaboração de um produto tecnológico, a estruturação de um modelo (*framework*) multidimensional e multinível (IBGP, 2022) assume maiores contornos de uma empreitada relevante.



Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bertranou, J. (2015). Capacidad estatal: Revisión del concept y algunos ejes de análisis y debate. *Revista Estado y Políticas Públicas*, (4) 9-32.
- Braga, M. (2021, 28 junho). *Marconi Braga propõe viabilizar os mecanismos de práticas permanentes de governança pública*. Rede Governança Brasil. <https://conhecimento.igcp.org.br/2021/06/28/marconi-braga-propoe-viabilizar-os-mecanismos-de-praticas-permanentes-de-governanca-publica/>
- Brasil. (2017). *Decreto nº 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.
- Brasil. (2018). *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)*. Diário Oficial da União.
- Brugni, T. V. (2025). Como elaborar um artigo tecnológico para a área de Administração e Ciências Contábeis. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 19(2), 1-9. <https://doi.org/10.9771/rcufba.v19i2.69047>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and Collective rationality in organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Filgueiras, F. (2020, 28 agosto). Entrevista com Fernando Filgueras sobre Governança para o mundo digital. Rede Governança Brasil. <https://conhecimento.igcp.org.br/2021/04/26/entrevista-com-fernando-filgueras-sobre-governanca-para-o-mundo-digital>
- Fukuyama, F. (2013). What is governance? *Governance*, 26(3), 347-368.
- Instituto Brasileiro de Governança Pública. (2022). *Desafios da governança e da gestão pública brasileira*. IBGP.
- IVÁLUA (2011). *Guía práctica 8: La metodología cualitativa en evaluación de políticas públicas*. Iválua.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Motta, G. S. (2017). Como escrever um bom artigo tecnológico? *Revista de Administração Contemporânea*, 21(5), 1-8. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170258>
- Nardes, A. (2021, 26 julho). *TRT ENTREVISTA - Ministro do TCU fala sobre governança no serviço público*. <https://portal.trt23.jus.br/portal/noticias/trt-entrevista-ministro-do-tcu-fala-sobre-governan%C3%A7a-no-servi%C3%A7o-p%C3%BAblico>
- Nardes, C. (2021, 18 setembro). *Em entrevista, especialista trata sobre governança no setor público. Para Cristiane Nardes, a liderança é o ator principal dentro da governança*. <https://www.migalhas.com.br/quentes/351858/em-entrevista-especialista-trata-sobre-governanca-no-setor-publico>
- Oszlak, O. & Orellana, E.(2001). *El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI*. <http://www.oscaroszlak.org.ar/images/articulos espanol/OSZLAKOscaryORELLANAEdgardoEl analisis de la capacidad institucional.pdf>
- Paula, H., & Pinho, M. (2023) The efficiency of public policies and the autonomy cost in Brazilian municipalities. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 24(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMF230196.en>



- Pinho Filho, L. C., Chagas, L. S., & Venturi, J. L. (2022). A adoção e a indução de boas práticas de governança por parte dos órgãos de controle interno: Um estudo de caso com base nos membros do Conselho Nacional de Controle Interno - Conaci. *Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, 4(8), 42–134. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7216007>
- Ricci, R. (2019, 1 março). *“O que estamos chamando de política pública é, na verdade, política de incentivo aos interesses privados”*. Entrevista especial com Rudá Ricci. <https://www.ihu.unisinos.br/?id=587104>
- Tribunal de Contas da União. (2020). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública* (3ª ed.). TCU.
- Thornhill, A., Lewis, P., & Saunders, M. N. K. (2019). *Research methods for business students*. (8ª ed.). Pearson.



Apêndice A (Corpus Documental x Regras de Validação)

Documento	Fonte/Autor	Título / Veículo	Ano	Validação das Regras (Bardin, 1977)
D1	Cristiane Nardes	Em entrevista, especialista trata sobre governança no setor público. Para Cristiane Nardes, a liderança é o ator principal dentro da governança. Migalhas.	2021	• Exaustividade (análise integral do documento). • Representatividade (perspectiva de especialista). • Homogeneidade (depoimento / entrevista). • Pertinência (aborda liderança e cultura).
D2	Augusto Nardes	TRT ENTREVISTA - Ministro do TCU fala sobre governança no serviço público. TRT da 23ª Região.	2021	• Exaustividade (análise integral do documento). • Representatividade (perspectiva de membro do Controle Externo). • Homogeneidade (depoimento / entrevista). • Pertinência (aborda a prestação responsável de contas).
D3	Fernando Filgueiras	Entrevista com Fernando Filgueiras sobre Governança para o mundo digital. RGB.	2020	• Exaustividade (análise integral do documento). • Representatividade (acadêmico / pesquisador) • Homogeneidade (depoimento / entrevista). • Pertinência (Governança Pública, aplicada a dados).
D4	Rudá Ricci	“O que estamos chamando de política pública é, na verdade, política de incentivo aos interesses privados”. Entrevista especial com Rudá Ricci. IHU On-Line.	2019	• Exaustividade (análise integral do documento). • Representatividade (perspectiva de acadêmico / pesquisador) • Homogeneidade (depoimento / entrevista). • Pertinência (Esvaziamento da capacidade estatal).
D5	Marconi Braga	Marconi Braga propõe viabilizar os mecanismos de práticas	2021	• Exaustividade (análise integral do documento).



Documento	Fonte/Autor	Título / Veículo	Ano	Validação das Regras (Bardin, 1977)
		permanentes de governança pública		- Representatividade (perspectiva de especialista). - Homogeneidade (depoimento /entrevista). - Pertinência (Governança Pública, aplicada a dados; Captura da gestão)
D6	IBGP	Livro: Desafios da Governança e da Gestão Pública Brasileira.	2022	Suporte teórico-conceitual para a triangulação e validação de inferências.

Apêndice B (Quadro de Categorização e Codificação)

Categoria Analítica	Unidade de Registro (UR – Tema)	Unidade de Contexto (UC)	Base Teórica	Documento
C1: Liderança, Cultura e o Risco do Isomorfismo	- Papel central da liderança. - Mudança cultural. - Governança visualizada como “perda de tempo”. - Risco de formalismo.	“Acredito que a liderança é o ator principal dentro da governança... no setor público ainda nos deparamos com gestores dizendo que governança é bobagem ou perda de tempo.” (D1)	- Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 1983). - Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976).	- D1. - D2.
C2: Assimetrias Federativas e Capacidade Estatal	- Esvaziamento técnico das prefeituras. - Dependência de convênios. - Papel cartorial de parlamentares. - Controle externo pedagógico.	“Municípios como entes federativos autônomos, na prática, quase não existem mais... forjou-se uma nova estrutura fundada no esvaziamento técnico das prefeituras.” (D4)	Teoria da Capacidade Estatal (Bertranou, 2015; Fukuyama, 2013).	- D4. - D5.
Governança Aplicada ao Setor Público e Risco de Captura da Gestão	- Regulação policêntrica. - Captura do Estado.	“A governança digital não pode ser um atributo do Estado... precisamos de uma gestão policêntrica e colaborativa (D3).	- Teoria Institucional (DiMaggio & Powell, 1983). - Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976).	- D3. - D4.