



## A LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL DE OBSERVATÓRIOS SOCIAIS: UM ESTUDO DE CASO NOS OBSERVATORIOS DE MARINGÁ E IRATI

Dinnia Eyleen Torres de Oliveira, Juliane Sachser Angnes, Luciano Ferreira de Lima, e-mail: dinniaoliveira@gmail.com

170

Universidade Estadual do Centro-Oeste / Pós-Graduação em Administração / Paraná/.

**Resumo:** Os observatórios sociais são organizações sem fins lucrativos de fiscalização dos recursos públicos, e que tem atuado significativamente na educação fiscal e na propagação da cultura de controle social, esse trabalho buscou analisar os observatórios sociais de Maringá, e o observatório social de Irati, identificando fatores que colaboram para a legitimidade organizacional desses observatórios. A pesquisa foi realizada a partir de visitas aos observatórios e entrevistas com seus representantes buscando entender o processo de institucionalização, as dificuldades enfrentadas e as ações que colaboraram para a validade de legitimação dos observatórios. Metodologicamente é um estudo de campo de abordagem qualitativa, a coleta de dados ocorreu através de entrevista semiestruturada, análise documental e observação não participante. A análise de dados se deu através de análise descritiva do discurso que pautou-se em demonstrar as ações desenvolvidas pelos observatórios na busca e na potencialização da legitimidade organizacional, como resultado observou-se que esforços na educação sobre participação e controle social, possuem forte influência na cultura social colaborando para legitimação dos observatórios, e desta forma impactando no fortalecimento destas instituições.

**Palavras-chave:** Observatório Social, legitimidade organizacional, cultura social.

### 1. Introdução

A democracia brasileira está em ascensão, e muito tem a evoluir ao ponto que possa ser considerada uma democracia desenvolvida. Características como desenvolvimento de cultura política voltadas para participação social, controle social, fiscalização e monitoramento dos gastos e atos públicos, são essenciais para evolução do sistema democrático no Brasil assegurando mais transparência e eficiência da gestão pública.



Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 houve preocupação em legislar a favor da transparência pública, e no decorrer dos anos novas leis foram elaboradas primando pelo exercício da transparência.

Para Serafim, 2008 o termo accountability está ligado a transparência das ações do estado, por meio de prestações de contas sobre gestão e políticas públicas, combate a corrupção e controle social, sendo diretamente relacionada com qualidade da democracia (CAMPOS, 1990; SHOMMER E MORAES, 2010).

Indignados pelo esquema de corrupção que denotava na cidade de Maringá no ano de 2006 alguns cidadãos engajados e cientes da sua responsabilidade social criaram o Observatório Social de Maringá – OSM, na estrutura da SER – Sociedade Eticamente Responsável (OSM, 2019).

Com o sucesso do controle social efetuado em Maringá sentiu-se a necessidade de disseminar essa metodologia para outras cidades do Brasil. Foi quando surgiu em 2008 o Observatório Social do Brasil.

Para Schommer, Nunes e Moraes (2012) os observatórios sociais são frutos do processo de amadurecimento e de institucionalização da democracia no Brasil, a responsabilização do poder público pelos seus atos faz parte do desenvolvimento da cultura política de cada país.

Essas instituições sociais enfrentam várias dificuldades que são oriundas de democracias emergentes, para Schommer, Nunes e Moraes (2012) “essas dificuldades estão relacionadas a culturas e estruturas, falta de transparência e resistência ao controle social.”

Estudos efetuados por Shommer e Moraes (2010) evidenciaram a necessidade de engajamento da sociedade nos observatórios sociais, o que de acordo com os autores garante legitimidade e força aos observatórios sociais.

Desta forma, pretende-se através desta pesquisa entender como foi o processo de institucionalização do Observatório Social de Maringá e identificar fatores que o permitiram alcançar e manter sua legitimidade organizacional, compreender as dificuldades enfrentadas por um observatório social em processo de legitimação, para qual foi escolhido o Observatório Social de Irati – OS/Irati

A pesquisa é justificada pela relevância dessas instituições no aperfeiçoamento da accountability democrática e no desenvolvimento da cultura política do país, desta forma presasse pelo aprimoramento dessas instituições. A legitimidade está nitidamente



relacionada com a sobrevivência das organizações, que depende da sociedade para o exercício de sua função.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Observatórios Sociais e suas abrangências

A legislação que incentiva ações de controle social, desde a Constituição Federal de 1988, foi ganhando força no decorrer dos anos, através da: Lei da Responsabilidade Fiscal (Lei complementar nº 101/2000), Lei da Transparência (Lei complementar nº 131/2009), Lei de Acesso à Informação (LAI nº 12.527/2011).

Para Figueiredo (2014) o alto valor pago através de tributos pela sociedade brasileira justifica a necessidade de transparência na destinação dos recursos públicos através de meios eficientes e que garantam a qualidade de informação. O observatório social faz parte do desenvolvimento da cultura democrática no Brasil, através do qual a sociedade busca meios de participar de políticas públicas.

A história dos observatórios sociais no Brasil começou na cidade de Maringá-PR, no ano de 2003, foi criada por alguns membros da sociedade uma entidade não governamental e sem fins lucrativos a SER – Sociedade Eticamente Responsável. (OSM, 2011).

No ano de 2006 após um período de aproximadamente três anos da SER foi criado o OSM - Observatório Social de Maringá, com objetivo de trabalhar pela correta aplicação do dinheiro público e eficiente fiscalização.

O sucesso do OSM foi tanto que em 2008 surgiu em Maringá o Instituto de Cidadania Fiscal hoje conhecido Observatório Social do Brasil - OSB que dissemina a metodologia para os observatórios sociais da rede e oferece apoio e cursos aos demais observatórios. Hoje o OSB está localizado em Curitiba, ressalta-se que o OSM continua com sua metodologia própria, não está vinculado à rede OSB e colabora orientando outros observatórios sempre que procurado.

Os Observatórios Sociais são estruturas desenvolvidas para participação social na gestão pública, com o exercício ativo dos observatórios voltados para o controle social, o órgão público passa reavaliar seus atos, devido as consequências que a transparência causa na divulgação destes (FIGUEIREDO, 2014).

O trabalho realizado pelos Observatórios Sociais coloca a sociedade a frente, desvinculando a visão de uma sociedade meramente espectadora para uma sociedade



ativa, que cobra as ações do estado e isso impacta positivamente nos resultados trazendo resultados consistentes (BONA e BOEIRA, 2017).

## 2. 2 A Institucionalização e a Legitimidade Organizacional

As organizações podem ser entendidas como sistema social conduzido para alcançar metas previamente definidas, mas que devem colaborar para o desenvolvimento de um sistema ainda mais amplificado, a sociedade (ROSSON, 2016). Assim como defendido por Berger e Luckman (2003) essa pesquisa fundamentou-se na vertente interpretativa da perspectiva institucional, vislumbrando a realidade como socialmente construída através das interações.

Rosson (2016) defini legitimidade como ações que são percebidas como desejáveis e apropriadas pelo sistema social que lhe confere normas, valores e crenças, sendo que uma organização considerada legítima é pautada por princípios socialmente aceitos. Desta forma, as organizações são instituições que contribuem para o sistema social, dependendo direta e indiretamente da sociedade para alcançar a legitimidade.

A legitimidade organizacional é fator condicional para a sobrevivência da organização. Rosson (2016) descreve que a legitimidade como tema central da institucionalização organizacional, que embora necessite de infraestrutura, informações e conhecimento técnico para o funcionamento, também necessita de aceitação e credibilidade para permanecer no sistema.

A cultura social está intrinsecamente relacionada com a legitimação da organização, sendo mais fácil alcançar validação social, quando as instituições estão inclinadas a estruturas culturais, valores, crenças, leis e normas socialmente aceitas (ROSSON, 2016).

Como resultado a legitimidade coloca a organização em posição favorável, maximizando resultados, colaborando para angariar recursos do ambiente e impactando na perenidade da organização (ROSSON, 2016).

Berger & Luckman (2003 p. 88) defendem que “o mundo institucional exige legitimação, isto é, modos pelos quais pode ser explicado e justificado”. Essas interações entre ambiente e organização, demonstrando a plausibilidade dos objetivos organizacionais convencendo os diversos atores envolvidos do sentido de sua visão permite o alcance da legitimidade.



#### 4. Metodologia de Pesquisa

Esta pesquisa possui natureza qualitativa. Buscou-se entender detalhes da prática diária dos observatórios sociais, identificando ações que proporcionam legitimidade a essas organizações.

Do ponto de vista de Godoi, (2006 p.35) a ciência social só é capaz de entender as relações sociais através da compreensão do universo interior e dos sentidos dados as ações praticadas por esses indivíduos.

Para tanto, primeiramente foi efetuada uma visita com duração de dois dias ao Observatório Social de Maringá, primeiro observatório social do Brasil, tendo suas atividades iniciadas no ano de 2006, buscando identificar ações desenvolvidas que aprimoraram as práticas do observatório, quais as dificuldades físicas, estruturais e culturais enfrentadas no processo de institucionalização e entender como foi o processo de legitimação.

Procurou-se conhecer e investigar ações em duas realidades diferentes, um observatório institucionalizado e legitimado, e outro observatório em processo de legitimação com anos de atuação, mas também institucionalizado.

A pesquisa de campo no OS/Irati utilizou como instrumento de coleta de dados entrevista baseada em roteiro, que foram gravadas tomando-se o cuidado de obter termo de consentimento e livre esclarecimento para cada entrevistado, que foi transcrita na íntegra para análise.

As etapas investigativas ocorreram da seguinte forma: i) pesquisa bibliográfica; ii) análise documental iii) pesquisa de campo, sendo que ocorreram de forma paralela. Para pesquisa bibliográfica foi selecionado pesquisas e estudos no contexto específico objetivo deste trabalho, a análise documentou pautou-se em documentos disponibilizados através plataforma do Observatório Social Brasil e redes sociais dos observatórios.

O tratamento dos dados foi efetuado através de análise descritiva com utilização dos discursos.

#### 5. Análise e discussão dos resultados

##### 4.1 Breve histórico de atuação do observatório social de Maringá

O Observatório Social de Maringá - OSM foi o primeiro observatório social constituído no Brasil, no ano de 2006. Para a presidente do OSM um dos fatores que



foram primordiais para a inicialização e desenvolvimento do Observatório Social foi a diretoria engajada que o constituía, formada por profissionais de diversas áreas e de muito conhecimento técnico, que juntos formularam estratégias, traçaram planos para o desenvolvimento de suas atividades.

O corpo técnico do OSM é constituído por 10 integrantes que são efetivos, eles estão todos os dias trabalhando na fiscalização pública e exercendo o controle social. A equipe é quase em sua totalidade formada por pessoas da área de contábeis e direito, com exceção da administradora que é da área da administração e da secretária que é da área do secretariado executivo. Rosson (2016) salienta que as organizações não necessitam apenas de legitimidade para sobreviverem, mas também de conhecimento.

Outro fator que colabora para as atividades do OSM é o fato da equipe técnica ser composta exclusivamente por contratados e estagiários que possuem rotina de trabalho, Berger & Luckman (2003) defendem que atividades habituais colaboram para especialização e direção, auxiliando assim na tomada de decisões.

O OSM possui por volta de 60 voluntários cadastrados, que desenvolvem as atividades voltadas para o desenvolvimento da cultura social e educação fiscal e de cidadania através: palestras e teatros que divulgam e disseminam a importância do controle social e da educação fiscal para crianças, jovens e adultos, o teatro denominado Auto da Barca do Fisco acontece em parceria com a Universidade Estadual de Maringá.

A metodologia do OSM abrange desde a publicação do edital de licitação até a entrega do produto ou serviço. Segundo M2, já ocorreram casos que os produtos não foram entregues conforme o previsto, desta forma o acompanhamento das licitações é importante, mas é necessário o acompanhamento de todo o processo.

Outro fator importante mencionado é a forma com que os processos de denúncia são enviados ao Ministério Público, de acordo com M2 nenhuma denúncia é enviada sem antes eles atendam todos as etapas na tentativa de solucionar o problema junto ao órgão fiscalizado (prefeitura, câmara municipal, UEM ou ALEP). Verificando alguma disformidade em relação a ato o OSM solicita alterações ou impugnação. Quando não atendidas e depois de esgotadas todas as tentativas de resolução, o processo que é totalmente respaldado em documentações reunidas e bem fundamentadas, passam pelo crivo da diretoria do OSM para verificarem sua consistência, só então os processos são enviados ao Ministério Público.



Desta forma, percebe-se que o OSM possui um rigoroso critério de validação interno, o que lhes atribui grande confiabilidade e colabora em decisões assertivas, segundo as quais lhes concedem respaldo aos órgãos competentes.

O OSM possui regimentos normativo próprio, o Estatuto SER/OSM, o qual contém todas os limites de operação e regulamentação do OSM.

As impugnações apresentadas pelo OSM constam em sua homepage onde todos podem acompanhar o processo completo constando detalhadamente todas as irregularidades encontradas pelo OSM e a resposta do órgão responsável. Ainda podem ser acompanhadas através do site do OSM os relatórios anuais das atividades realizadas pelo observatório. O OSM realiza apresentação anual a todos seus apoiadores e cidadãos interessados sobre as atividades realizadas, demonstrando todas as conquistas e até mesmo impugnações efetuadas que não foram acatadas.

A legitimidade não diz apenas por que realizar determinada ação ou por que não a realizar, ela tende a explicar real sentido das coisas (BERGER & LUCKMAN, 2003). Em outras palavras, para que haja legitimação é importante a propagação do conhecimento que motivam as ações da instituição, para ser interiorizado pelos indivíduos e a partir de então criar significados cognitivos e transformação de valores.

#### **4.2 Breve histórico de atuação do observatório social de Irati**

O Observatório Social de Irati – OS/IRATI no ano de 2012, fundado por entidades de respaldo na cidade, credenciado à rede de OSB, a metodologia do OSB é disseminada por todos os observatórios credenciados a rede.

A metodologia do OSB busca sistematizar e facilitar a rotina dos observatórios, orientando no desenvolver de suas atividades diárias. Para Berger & Luckman (2003) o conhecimento de papéis cresce em proporção mais rápida que o conhecimento relevante e acessível, mas a padronização do trabalho colabora para que seja facilmente aprendido e ensinado.

O OS/Irati conta atualmente com uma equipe de 2 colaboradores efetivos, sendo ambos da área da administração, um deles é coordenador executivo do OS/Irati e 15 voluntários cadastrados, sendo em sua maioria cidadãos aposentados e muito comprometidos com legado deixado a gerações futuras.

A atuação do OS/Irati abrange a fiscalização das atividades da prefeitura e da câmara municipal da cidade de Irati, com foco principal nas licitações. De acordo com



A1 atualmente o observatório consegue analisar os editais das licitações, e em alguns casos específicos como no caso de medicamentos a entrega deles, mas falta recursos para contratar pessoal efetivo para o acompanhamento do processo final que seria a entrega de mercadorias ou acompanhamentos das obras. Também acompanham as sessões da câmara municipal semanalmente.

A falta de recursos para aumentar o número de pessoal efetivo e a dificuldade de concentrar nossos voluntários levou o OS/Irati a uma nova estratégia, o interesse em desenvolver e aprimorar os conselhos da cidade. Esses conselhos são formados por representantes do poder público, da iniciativa privada e da sociedade.

Na disseminação da cultura social e educação fiscal o OS/Irati atua através de ciclos de palestras e debates com os alunos esse ano aconteceu em abril com agenda de 5 dias na denominada Semana da Cidadania, concurso dos melhores desenhos e redação, organizado em parceria com a Controladoria Geral da União – CGU, além disso iniciaram um trabalho de divulgação na rádio local, onde a cada 15 dias eles explicam as atividades que estão ocorrendo no observatório, comentam sobre licitações específicas.

#### 4.3 Resultados obtidos: Os Observatórios e a legitimidade organizacional

Tabela 1 – Lista de Entrevistados

Nome	Observatório	Sigla de Identificação
Presidente	Observatório Social de Maringá – OSM	M1
Coordenadora Administrativa	Observatório Social de Maringá - OSM	M2
Voluntário e Ex-presidente	Observatório Social de Irati – OS-Irati	A1
Presidente atual	Observatório Social de Irati – OS-Irati	A2
Coordenador Administrativo	Observatório Social de Irati – OS-Irati	A3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Os dois observatórios foram escolhidos estrategicamente. O OSM por ser o primeiro Observatório Social do Brasil e ser modelo para os demais, e o OS-Irati pelo seu tempo de atuação. Desta forma entende-se são institucionalizados e alcançaram a validade de legitimação de seus atores relevantes, uma vez que os observatórios sociais dependem totalmente de validação social para atuação, visto que seus recursos financeiros, apoios estruturais são resultado de contribuições sociais.

O processo legitimação desses observatórios é relevante colaborando para legitimação de outros observatórios e aprimoramento de seus métodos. A cultura social para participação e controle dos órgãos públicos é fator preponderante para legitimação





dos observatórios. Para Berger e Luckman (2003, p. 98) “os significados institucionais devem ser impressos poderosa e inesquecivelmente na consciência do indivíduo, de forma simples e objetiva, o que exige investir no processo educacional”.

Campos, 1990 em sua pesquisa que realizada nos Estados Unidos sobre accountability, destacou que um fator que favorece a legitimidade nos movimentos de participação social é o envolvimento dos seus membros, destaca ainda que isso faz parte da cultura americana, fazendo parte do seu dia a dia desde os primeiros anos letivos.

Quando questionados sobre as ações dos observatórios para convencer os cidadãos da importância da participação social foi mencionado M1 mencionou como atuação específicas a educação fiscal, palestras, treinamentos e concursos para alunos e professores, divulgação de resultados obtidos com a atuação do OSM. A3 do OS/IRATI mencionou a atuação em ciclo de palestras, concurso de desenho para crianças. Ambos com temas ligados a combate a corrupção, educação e conscientização fiscal.

Quando um processo é transmitido para uma nova geração, a objetividade institucional torna-se ainda mais densa, alcançando uma firmeza na consciência que não pode ser alterada com facilidade, particularmente quando o processo acontece na fase inicial de socialização da criança, pois isso passa a ser o mundo deles (BERGER & LUCKMAN, 2003).

Porém foi mencionado por A1 dificuldade em conquistar voluntários que colaborem com as atividades do observatório, para ele muitos cidadãos transferem a participação social apenas para o observatório e não querem atuar efetivamente no controle social.

Quando questionados sobre a capacitação e cursos de aperfeiçoamento para os voluntários e equipe técnica dos observatórios foi contatado que para os observatórios sociais da rede OSB é disponibilizado capacitações através de sua plataforma digital, além dos cursos disponibilizados pelo Tribunal de Contas da União que também são realizados pelos voluntários interessados e pela equipe técnica primordialmente já no início de suas atividades no OS/Irati. O OSM utiliza material e metodologia próprios para treinamento, e as capacitações são realizadas pelo menos duas vezes ao ano, além de participarem de treinamentos oferecidos na cidade por órgãos públicos como Tribunal de Contas do Estado do Paraná e Controladoria Geral da União.

Esses treinamentos são extremamente relevantes como pode observar através do comentário de M2 (2019) “no decorrer dos anos, com as atividades do observatório em constatare fiscalização os erros são cada vez menos frequentes e mais difíceis de serem



identificados, eles ainda acontecem, mas não com a mesma frequência e para identificá-los é necessária muita expertise” (Diário de Campo, 2019).

Para Berger e Luckman (2003, p. 88), quanto mais a conduta é institucionalizada tanto mais se torna previsível e controlada.”

Referente ao relacionamento entre o observatório e os órgãos fiscalizados percebe-se que ambos os observatórios procuram estabelecer um contato respeitoso, sem enfrentamentos desnecessários, mas buscando solucionar os problemas identificados com ética e educação, ambos relataram que muitas vezes a resposta do órgão fiscalizado chega quando o prazo de resposta está quase espirando, mas apenas quando não devidamente solucionados esses casos são encaminhados ao Ministério Público ou outro órgão competente.

Em relação a imagem da organização foi mencionado por M2 que o OSM é extremamente criterioso com relação a sua imagem. Embora sempre participem de reuniões juntamente com o setor público em busca de melhores soluções para o contexto social, eles nunca aparecem em público com órgãos públicos fiscalizados, candidatos ou até mesmo autoridades políticas, de acordo com M2 para evitar que a imagem do observatório seja vinculada com a de qualquer outra pessoa, ou que qualquer pessoa se utilize da imagem do observatório para se promover, ela conclui “esse não é o objetivo do observatório” (Diário de Campo, 2019).

Assim como os observatórios defendem o direito de informações públicas eles também apresentam aos seus mantenedores e a comunidade os resultados de todo trabalho realizado. O OS-Irati segue a metodologia OSB e apresenta relatórios quadrimestrais contendo todas as atividades realizadas no período. O OSM apresenta relatório anual em reunião onde são convidados todas as entidades fiscalizadas, mantenedores, órgãos de controle externo administração pública como: Ministério Público Federal, Ministério Público Estadual, Ministério Público do Trabalho, Tribunal de Contas do Estado e Polícia Federal, Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União, além da comunidade geral. A dialética do conhecimento e da sua base social possuem relação, desta forma o conhecimento é produzido socialmente e produz transformação social. (BERGER & LUCKMAN, 2003)

Para M1 (2019) o momento da sua criação, como SER – Sociedade Eticamente Responsável, foi o ápice de um movimento social envolvente de diversos segmentos econômicos e profissionais locais, com o propósito de participar e controlar mais ativamente a gestão pública. Esse propósito e a união desses diversos segmentos em torno



dele foi o que legitimou a criação do OSM e mantém esse reconhecimento até hoje. A par disso, a atenção ao caráter sempre técnico das manifestações e o rigor na formação da equipe contratada conquistaram credibilidade crescente às nossas análises e posicionamentos (M1, 2019).

## 7. Considerações Finais

No Brasil uma grande dificuldade encontrada pelos observatórios sociais é a falta de cultura social da população, embora exista um grande esforço referente a educação fiscal e social e perceptível evolução do controle social. Existe um longo caminho a ser percorrido para que conceitos subjetivos de valores sociais sejam partilhados pela maioria e interiorizados individualmente, como sinônimo de justiça e desenvolvimento social. Partilhamos da opinião de Berger e Luckman (2003) a questão decisiva está no fato de entender que o mundo objetivo foi construído pelo homem e então também pode ser refeita por ele.

Iniciativas realizadas pelos observatórios sociais, além de colocarem na prática do exercício democrático de direito através do controle diário, constroem um ambiente favorável, desenvolvendo e fortalecendo a cultura de política de participação social no Brasil.

Dificuldades como as apresentadas pelo OS/Irati, demonstram que trabalhos voltados para educação fiscal e conscientização da sociedade são pontos cruciais a serem trabalhados para potencialização da legitimidade organizacional. Alinhados a transparência dos observatórios e a competência técnica da equipe conforme mencionado pelo OSM.

Outro grande desafio para os legitimadores dos observatórios sociais é o jogo de interesse das diversas instituições e até mesmo de alguns atores sociais.

Não se esgotam nessa pesquisa os fatores permitiram o alcance da legitimação dos observatórios sociais, pelo contrário, salientamos a necessidade de abordagens mais aprofundadas e que busquem estudar empiricamente outros observatórios sociais. Este estudo pautou-se nas ações dos observatórios, sendo relevante para futuras pesquisas mensurar o alcance dessas ações nos atores relevantes e na sociedade.



REFERÊNCIAS:

BERGER, P. L. & LUCKMAN, T. A construção social da realidade. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003

BONA, R. S.; BOEIRA, S. L.; Observatório Social do Brasil. Desafios organizacionais do controle social. Caderno Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 23, n. 75, maio/ago. 2018, 215-234.

CAMPOS, A. M. Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o português. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 1990.

FIGUEIREDO, V. S.; SANTOS, W. J. L. Transparência e participação social da Gestão pública: análise crítica das propostas apresentadas na 1ª conferência nacional sobre transparência pública. Curitiba: Revista de Contabilidade e Controladoria, Universidade Federal do Paraná. v. 6, n. 1, p. 73-88. 2014.

FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). Organizações, instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 47-66, 2003.

GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL. Disponível em: <http://observatoriosocialmaringa.org.br/>

ROSSON, L.; O que é legitimidade organizacional? Salvador. Organizações e Sociedade, vol. 23, p. 110-129, 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302016000100110&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302016000100110&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em 11/11/2019.

SERAFIM, L. Controle social: Que caminhos? São Paulo: Instituto Pólis, 2008.

SCHOMMER, P.C.; MORAES, R.L. Observatórios sociais como promotores de controle social e accountability: reflexões a partir da experiência do Observatório Social de Itajaí. Revista GESTÃO.Org. v. 8, n.3, (2010). Disponível em: <http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/244>

SHOMMER, Paula C.; NUNES, Jonas T.; MORAES Rubens L.; Accountability, controle social e coprodução do bem público: a atuação de vinte observatórios sociais brasileiros voltados a cidadania e à educação fiscal. Publicações da Escola da AGU, Brasília: n. 18, 2012. Disponível em: <https://seer.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/1595>.

URQUIZA, M. A.; MARQUES. D. B.; Análise de conteúdo em termos de Bardin aplicada à comunicação corporativa sob o signo de uma abordagem teórica-empírica. 2016. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/entretextos/article/view/20988>.

ISBN nº 978-65-993495-0-8