

Legitimidade organizacional: uma conceitualização para a Ouvidoria Pública

Organizational legitimacy: a conceptualization for the Public Ombudsman

 Liane Biagini¹
 Regina Leite²
 Filipe Ferraz³
 Débora Dourado⁴

Resumo

A ouvidoria pública desempenha um papel importante por contribuir com a melhoria dos serviços. Ao aproximar o usuário da organização, ela favorece aspectos democráticos, como, o controle social. Mas barreiras podem ser impostas às suas atividades, tornando necessário que ela se muna de legitimidade e se fortaleça para cumprir seu papel. Através da pesquisa qualitativa e análise de conteúdo, buscou-se analisar como a conceitualização da legitimidade pragmática, definida por Suchman, se configura na perspectiva da ouvidoria pública. Os resultados demonstram que as ouvidorias investigadas transitam entre a imagem de desconfiança e incredulidade para uma imagem de confiabilidade e credibilidade. Assim elas precisam rever seus conceitos, atuações e as práticas organizacionais para que se tornem institutos imbuídos de um papel democrático.

Palavras-chave: Instituições Federais de Ensino Superior, legitimidade organizacional, ouvidoria pública

Abstract

The public ombudsman plays an essential role in contributing to the improvement of services. By bringing users closer to the organization, it favors democratic aspects, such as social control. However, barriers can impose themselves on the activities of social participation, which are necessary for it to gain legitimacy and strengthen itself to fulfill its role. Through qualitative research and content analysis, we sought to analyze how the conceptualization of pragmatic legitimacy, as defined by Suchman, is configured from the perspective of the public ombudsman. The results demonstrate that the inquired ombudsman moved from an image of distrust and disbelief to an embodiment of trustworthiness and credibility. Thus, they must review their concepts, actions, and organizational practices to become institutes imbued with a democratic role.

Keywords: Federal Institute of Higher Education, organizational legitimacy, public ombudsman

¹ lianebiagini@gmail.com, Universidade Federal de Pernambuco – Recife/PE [Brasil]

² rleite@eeg.uminho.pt, Universidade do Minho – Braga [Portugal]

³ jfilipe@eeg.uminho.pt, Universidade do Minho – Braga [Portugal]

⁴ debora.cpdourado@ufpe.br, Universidade Federal de Pernambuco – Recife/PE [Brasil]

Recebido em: 13.12.2021

Aprovado em: 14.04.2022

Introdução

A ouvidoria desempenha um papel importante no contexto da organização pública, pois promove aspectos que fortalecem a democracia. Além do controle social e da participação social, zela pelos princípios da administração Pública (AP), defendendo os direitos humanos e promovendo a justiça e a inclusão social (Machado & Borges, 2017).

Como a ouvidoria pública aproxima o usuário da organização, seu papel pode ser legitimado na medida em que os usuários reconhecem que a organização alinha-se com seus interesses (King & Whetten, 2008; Suchman, 1995). Para que a ouvidoria proceda com a interlocução entre a sociedade e a AP, é necessário que ela tenha legitimidade (Controladoria-Geral da União, 2019).

Em uma sociedade, é essencial que as organizações se alinhem às suas necessidades, em especial se o modelo de gestão adotado pela AP preceitua a democracia. Diante das barreiras que possam ser impostas à ouvidoria, ela precisa estar munida de legitimidade para o desenvolvimento apropriado de suas atividades. A presença de legitimidade demonstra a percepção da aprovação das ações, resultando em uma conformidade de padrões que são aceitos (King & Whetten, 2008). No caso da ouvidoria isto a fortalece, evitando que sofra intervenções indesejáveis – cumprindo seu papel democrático.

Barakat et al. (2016) pactuam que a formulação do conceito, os aspectos e a tipologia da legitimidade organizacional apresentam diferenças na literatura. Isto coloca esta investigação em um patamar de relevância, pois são poucos os trabalhos que exploram e direcionam estes pontos para a AP sob a ótica da ouvidoria. Há autores (Santos, 2018; Voltarelli, 2018) que confirmam a necessidade de mais pesquisas que utilizem os conceitos da Teoria da Legitimidade, como, a tipologia apresentada por Suchman. Assim, com foco na legitimidade organizacional, este artigo (que é um recorte do primeiro eixo temático de uma tese de doutorado) tem por objetivo: analisar como a conceptualização da legitimidade pragmática, definida por Suchman, se configura na perspectiva da ouvidoria pública.

Adotando-se uma pesquisa qualitativa, foram realizadas 35 entrevistas individuais e semiestruturadas junto aos titulares das ouvidorias das IFESs. Para a análise destas informações usou-se a análise de conteúdo, que permitiu a sistematização e categorização dos dados, surgindo a categoria legitimidade pragmática e a unidade de registro credibilidade concedida pelo usuário.

Os dados coletados revelam que, mesmo com dois investigados não sabendo informar, há aqueles que afirmam possuir legitimidade pragmática ou que está em fase de construção, ou admitem que a ouvidoria não tem legitimidade. Pelos resultados, as ouvidorias investigadas transitam entre a imagem de desconfiança e incredulidade por parte dos usuários para uma imagem de confiabilidade e credibilidade. Portanto, este elemento não é estático – uma situação pactuada pela literatura (Sacramento & Schultz, 2018; Suchman, 1995). Quando uma ouvidoria é munida por legitimidade pragmática pode até perdê-la (a depender de suas atitudes) ou, então, obtê-la com a adoção de ações específicas.

A legitimidade é um componente importante para a ouvidoria pública, pois sua missão envolve a melhoria dos serviços que são prestados aos usuários. Contudo, conclui-se que esta não é uma realidade absoluta entre as ouvidorias das IFESs, o que parece limitar suas atividades e comprometer seu papel. Por isso elas precisam rever seus conceitos, suas atitudes e enfrentar certas práticas do contexto organizacional – para que estejam imbuídas do papel democrático. Ainda mais quando certas práticas nocivas, como, o corporativismo, não podem ter espaço em um cenário democrático.

A ouvidoria pública

A ouvidoria pública é um canal que interliga a sociedade e a organização, em especial, sobre às questões da má AP (Abedin, 2011; Levine-Finley & Carter, 2010; Wille & Bovens, 2020). Na perspectiva brasileira este entendimento não é diferente porque ela é um instituto que ajuda na interlocução entre o usuário e a AP de forma que as manifestações levem à melhoria dos serviços (Almeida et al., 2020). O trabalho da ouvidoria é importante para o funcionamento das organizações, inclusive, para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFESs). Através da ouvidoria, a comunidade acadêmica direciona os elogios, reclamações, sugestões e denúncias.

Mas, as ouvidorias podem enfrentar situações que afetam suas atividades e o tratamento das manifestações que recebe. Buck et al. (2011) dizem que “sem poderes legais de aplicação, bem como validade democrática, os problemas comuns que essas instituições enfrentam incluem a falta de conscientização e de apoio público para seu trabalho” (p. 49).

No Brasil, a Controladoria-Geral da União (CGU) trata de fortalecer as ouvidorias públicas do Poder Executivo Federal. Dentre os diversos instrumentos que orientam este funcionamento foi criado o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (SisOuv), do qual as IFESs fazem parte (Decreto n.º 9.492, 2018). As atividades do SisOuv recebem ditames da CGU – favorecendo a legitimidade da ouvidoria pública.

A CGU (2019), tal como a literatura (Abedin, 2011; Buck et al., 2011; Levine-Finley & Carter, 2010), reconhece que as barreiras enfrentadas pela ouvidoria advêm do próprio órgão. Isso é, a burocracia ou lentidão no atendimento às suas solicitações acabam prejudicando seu desempenho. O modelo burocrático descrito por Weber (2004) possui características que configura um viés instrumentalista, reforçado por princípios, como, os regulamentos e a hierarquia dos cargos. Neste cenário, lento e engessado, a CGU entende que é crucial o comprometimento da instituição. Para isto deve disponibilizar recursos que supram as necessidades básicas da ouvidoria, apoiando-a e ratificando a democracia no ambiente acadêmico. Assim este instituto necessita receber suporte e ter uma estrutura organizacional, revestindo-se de autonomia e legitimidade.

A ausência de autonomia da ouvidoria pública reflete em sua atividade, inclusive, na imparcialidade. Segundo Gill et al. (2020), a imparcialidade não é questionável e seu funcionamento eficaz (como defensor dos direitos dos usuários), em geral, depende do tipo de estatuto que possui e da relação com o governo do país. Significa que decorre da relação política que mantém com o dirigente da organização da qual ela faz parte. Segundo Wille e Bovens (2020), seu poder de atuação depende

de sua formalidade, o qual deve ser indicado nos regulamentos. É permitir que a ouvidoria tenha legitimidade (por meio dos instrumentos legais) e não sofra com intervenção ao cumprir seu papel (Kirkham & Stuhmcke, 2020). A ouvidoria deve ter sua autonomia assegurada para o desenvolvimento de suas atividades (Abedin, 2011; Kirkham, 2016; Kirkham & Stuhmcke, 2020; O'Brien, 2015; Vet Van Der, 2017; Wille & Bovens, 2020) – algo essencial para enfrentar o corporativismo, que vai exigir dela uma atuação com liberdade e poder de persuasão (Reif, 2011).

Com os registros das manifestações, a ouvidoria pública deve tratá-las. Esta operacionalização permite que ela adquira informações sobre a instituição e de posse delas pode compor um banco de dados. É nesse panorama que ela deve, como indica a legislação (Portaria n.º 581, 2021; 2019), promover o controle e a participação social aprimorando a governança. Mas para a ouvidoria contribuir com esta governança, ela precisa estar alicerçada no eixo da legitimidade (CGU, 2019).

O conceito de legitimidade organizacional

As organizações públicas praticam um conjunto de ações estratégicas que são necessárias para sua dinâmica. Assim as organizações tanto precisam de credibilidade de seu usuário como acabam por agir corretamente através de regras, valores e crenças, por meio dos quais se munem de legitimidade (Barakat et al., 2016; Beuren et al., 2013; Fank & Beuren, 2010; King & Whetten, 2008; Suchman, 1995).

No domínio público, a legitimidade é um aspecto importante para as organizações, sendo considerada um fator crítico (King & Whetten, 2008) porque é através dela que se compreende a relação entre a organização pública e o seu ambiente (Woodward et al., 1996). As organizações “existem até o limite em que a sociedade, ou seu público-alvo, considerar que elas são legítimas e, se for necessário, a sociedade conferir à organização o estado de legitimidade” (Beuren et al., 2013, p. 852).

Com base nos estudos de Weber, Suchman (1995) entende que a legitimidade organizacional possui três formas básicas: a moral (alicerçada na aprovação normativa); a cognitiva (baseada na compreensão); e, a pragmática (respaldada no interesse do usuário). O autor justifica que o termo tem um emprego amplo e de forma multifacetada; por isso é importante perceber seu significado, tendo em vista que esse termo pode funcionar em diferentes contextos. Por exemplo, Karlsson-Vinkhuyzen (2016) entende que a legitimidade é “um conceito-chave de qualquer esforço para teorizar como a governança funciona, contribuindo para a efetividade e para a avaliação normativa dos processos interativos através do qual a sociedade e a economia são direcionadas para objetivos negociados coletivamente” (p. 194).

B. G. King e Whetten (2008) mencionam que a legitimidade vincula-se à questão do reconhecimento, o que leva a organização a um modelo mínimo de responsabilidade. Nota-se que o termo legitimidade é uma unidade aberta e dinâmica (Sacramento & Schultz, 2018; Suchman, 1995). Assim reconhece-se que seu conceito possui determinada “elasticidade” (Sacramento & Schultz, 2018, p. 7), porque os valores sociais e as normas são mutáveis e essas alterações podem representar uma motivação para mudança organizacional, refletindo na legitimação organizacional (Dowling & Pfeffer, 1975).

Ao investigar determinadas companhias exploradoras de petróleo e petroquímicas no Irã, Nigéria e Cazaquistão, Derakhshan et al. (2019) afirmam que os julgamentos construídos no passado influenciam o julgamento da legitimidade na atualidade. Para os autores, uma mudança neste cenário pode ser algo difícil de acontecer, a menos que haja alguma alteração no comportamento da organização, suficientemente forte para transformar esse pensamento.

Tomando por base o estudo de diversos autores sobre a incorporação de dimensões na dinâmica da legitimidade, Suchman (1995) adota uma definição abrangente sobre este tema. De acordo com autor, há na legitimidade uma “suposição generalizada de que as ações de uma organização são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (p. 574). A presença da legitimidade permite a credibilidade e é vantajosa por aumentar a estabilidade e a compreensão das atividades organizacionais (O’Donovan, 2000; Suchman, 1995). Outro estudo envolvendo a democracia brasileira revela que o primeiro foco da legitimidade se norteia pelos processos aos quais os indivíduos são submetidos, adquiridos pelas suas próprias experiências no interior das organizações e que acabam internalizando valores que podem resultar no apoio à organização ou na rejeição (Ribeiro, 2007).

Nota-se que a legitimidade organizacional surge dos valores da sociedade. Por isso as organizações podem ter o seu tempo de mandato suprimido caso sejam vistas pela sociedade como organizações que não estão agindo corretamente – entendendo-se que a relação entre os atores faz com que haja uma responsabilidade por parte das organizações, podendo levá-las a praticar ações ou adotar estratégias adicionais com a finalidade de assegurar suas respectivas legitimidades (Woodward et al., 1996).

Uma visão tipológica da legitimidade

Para Suchman (1995), a legitimidade organizacional é reconhecida como um recurso operacional e estratégico, que oferece uma visão institucional sobre um conjunto de crenças e aspectos culturais, determinando como a organização será construída, executada, entendida e avaliada. O autor identifica três tipos de legitimidade: moral; cognitiva; e, pragmática.

Na legitimidade moral, existe uma representação normativa positiva da organização e de suas atividades, que, a depender do julgamento dado a elas, podem expressar o sentimento de que é “a coisa certa a fazer” (Suchman, 1995, p. 579). Suchman (1995) afirma que há um reflexo do julgamento baseado em crenças e valores. Para este autor, a atividade da organização, que se alicerça nos procedimentos e nas estruturas, pode proporcionar um bem-estar. E, como a AP é marcada por um conjunto de eventos normativos e processuais (Barakat et al., 2016), acaba exigindo a elaboração de técnicas de gestão mais apropriadas.

Suchman (1995) identifica a legitimidade processual como uma das variantes da legitimidade moral, cujas avaliações de técnicas e procedimentos são socialmente aceitos. A adoção de práticas tidas como sensatas pode mostrar que existe a intenção da organização de se atingir fins valorizados. Para o autor, ela concentra-se em rotinas isoladas. No universo das ouvidorias observa-se a legitimidade moral quando elas fazem

recomendações aos gestores de unidades sobre aqueles procedimentos tidos como inadequados, observados nos registros das manifestações.

A legitimidade cognitiva, segundo Suchman (1995), é composta por um conjunto de dinâmicas que se baseia na cognição. Nos estudos sobre sistema organizacional, Parsons (2005) afirma que, com a cognição, surgem alternativas de orientação e de interpretação sobre a significação de um objeto em foco (ou situação) e esse conhecimento somado às experiências ocorridas no passado resultam em uma orientação para o desenvolvimento futuro. Na legitimidade cognitiva existe uma internalização do conhecimento ao tempo em que há uma preocupação com ações que possam contribuir com a tomada de decisão, contribuindo para solucionar os problemas (Barakat et al., 2016).

Quando a legitimidade cognitiva esta presente na organização, demonstrando que ela possui uma aceitação. Beuren et al. reconhecem que as ações ligadas à esta legitimidade envolvem programas e regulamentos, bem como a “estratégia [de] buscar certificações . . . para ganhar legitimidade” (p. 871). Então, se nota a presença de legitimidade cognitiva quando existe, entre outros, políticas institucionais. Por exemplo, a normatização da ouvidoria, com regras próprias internas revela que houve uma compreensão sobre a sua importância. Para Dowling e Pfeffer (1975), em um processo de transformação desse tipo, os valores existentes se moldam ao problema e a mudança organizacional promove uma nova roupagem nesses valores.

A legitimidade pragmática tem como alicerce o próprio interesse do usuário, podendo envolver um intercâmbio ou uma troca direta entre ele e a organização. Nesse sentido, a ação da organização reflete no bem-estar do indivíduo. Suchman (1995) relata como variantes da legitimidade pragmática: (1) a legitimidade de troca, dado que ocorre uma espécie de permuta nessa relação (ainda que não seja uma moeda de troca); (2) a legitimidade de influência, em que o apoio do público-alvo à organização se deve mais por considerarem que ela é receptiva aos seus próprios interesses; (3) a legitimidade disposicional ou por meio da personificação, ou seja, os usuários colocam a organização como se fosse um indivíduo.

Para Suchman (1995), os indivíduos atribuem legitimidade às organizações tendo a ideia de que elas compartilham de seus interesses e valores de forma especial, amorosa ou de bom caráter. Para o autor, é possível perceber que na legitimidade pragmática existe um julgamento. Significa que há um juízo de valor, em que uma atividade irá beneficiar aquele que irá avaliar.

Deste modo, a legitimidade pragmática se baseia no interesse do público-alvo, já que a organização recebe o apoio do indivíduo porque o mesmo percebe que a instituição é sensível aos seus problemas (Fank & Beuren, 2010). Por exemplo, quando o usuário procura a ouvidoria para registrar uma denúncia de assédio moral, percebe-se que ocorre a legitimidade pragmática. A pessoa procura a ouvidoria porque julga que ela é empática aos seus problemas e pode ajudar a resolver uma situação conflitante. Outro exemplo de legitimidade pragmática foi divulgado nos noticiários e mídias sociais no Brasil: a manifestação de servidores e de alunos em diferentes capitais do Brasil contra os cortes de verbas das IFESs que o governo decretou no primeiro semestre de 2019 (Andrade et al., 2019, Parágrafo 1). Neste caso há um alicerce do próprio interesse do público-alvo. Também se fala da reputação da organização,

podendo haver uma preocupação em divulgar a imagem para construir sua reputação (Beuren et al., 2013).

Suchman (1995) entende que os tipos de legitimidade não apresentam uma hierarquia entre si e fazem parte da realidade das instituições. O estudioso reforça uma distinção entre os tipos: enquanto a legitimidade pragmática ocorre por conta do interesse da própria audiência, os demais surgem por conta da organização – seja em razão das crenças e dos valores que levam aos procedimentos e às estruturas da organização (legitimidade moral) ou em virtude de uma dinâmica que tem por base a compreensão sobre um assunto (legitimidade cognitiva).

Os diferentes tipos descritos por Suchman (1995) coexistem no ambiente e são possíveis de estar presentes de forma compatível ou conflitante. Ou seja, pode existir uma tensão caso a organização esteja passando por alguma transição histórica. Suchman explica que um dos desafios para não ocorrer uma tensão consiste na obtenção, manutenção ou reparação da legitimidade organizacional, adotando-se diferentes estratégias. Por exemplo, para fomentar a obtenção da legitimidade pragmática, a ouvidoria pode obter apoio do usuário fazendo uma comunicação estratégica ou a socialização de suas atividades.

Na manutenção da legitimidade, Suchman (1995) explica que a organização pode adotar diferentes táticas para promovê-la, devendo ficar atenta para não haver qualquer tipo de acomodação. Essa estratégia, em geral, é proativa e, como nas de obtenção, todas têm por base os problemas existentes (O'Donovan, 2000). Trazendo para o palco das ouvidorias, cita-se o monitoramento dos serviços prestados como um recurso para a manutenção da legitimidade. Isso permite checar se eles estão acontecendo dentro dos padrões de qualidade – relacionando essas averiguações com a transparência das ouvidorias do SisOuv. A transparência ativa é uma tática porque permite o acompanhamento das políticas públicas por parte dos usuários (ocorrendo o controle social), favorecendo a manutenção da legitimidade.

Na reparação da legitimidade, Suchman (1995) e O' Donovan (2000) entendem que sua adoção é uma resposta reativa à alguma crise que irá acionar esta correção. Ferreira (2017) afirma que ela é aplicada quando a omissão dos erros ou problemas da organização estão presentes, interrompendo a legitimidade que ela possuía. Criar um sistema de gestão de trabalho visando implantar ações preventivas de segurança, pode-se traduzir em uma reparação da legitimidade pragmática (Beuren et al., 2013).

A ouvidoria pública pode enfrentar problemas que demonstram a dificuldade desse instituto em munir-se de legitimidade pragmática – por isso essa identificação é importante. A literatura reconhece que diferentes estratégias merecem ser adotadas para obter, manter ou recuperar a legitimidade organizacional (Dowling & Pfeffer, 1975; O'Donovan, 2000; Sacramento & Schultz, 2018; Suchman, 1995). Elas são capazes de se configurar para ganhá-la em um dado momento, ou recuperá-las em outro contexto. A vinculação do tipo de fomento, dependerá do propósito na esfera da organização para alcançar sua própria legitimidade. Um exemplo disto vem dos tours realizados em diversos Campi de universidades americanas e europeias (François-Xavier de Vaujany et al., 2019).

O percurso metodológico

A adoção do método de pesquisa qualitativa se deve ao fato de que esse tipo de abordagem permite explorar e entender o significado do que um indivíduo (grupo) confere a um problema social (Creswell, 2014).

Para Vergara (2010), a pesquisa deve ser desenvolvida em um local que possa fornecer elementos esclarecedores sobre o fenômeno estudado. Assim a pesquisa de campo ocorreu nas IFESs do Brasil, ou seja, nas universidades e nos institutos federais. Ela foi usada para adquirir informações e conhecimento a respeito do problema para o qual se procura uma resposta. E, no presente caso, questiona-se: como a conceitualização da legitimidade pragmática, definida por Suchman, se configura na perspectiva da ouvidoria pública?

Sobre a população e a amostra, foram pesquisados os titulares de ouvidorias das IFESs, chamados ouvidores. Isso porque eles possuem a expertise e auxiliaram com informações à medida que os servidores (docentes e técnicos) os procuram para tratar dos problemas que surgem no ambiente de trabalho. Para Yin (2014), os especialistas fornecem suas perspectivas sobre determinado assunto e corroboram com mais fontes de provas. Acerca da amostragem aplicou-se uma amostra não probabilística, através da técnica bola de neve (snowball). De acordo com Babbie (2013), esse é um método de fim exploratório usado em pesquisa de campo, em que um entrevistado indica uma outra pessoa para participar da entrevista e, assim, sucessivamente, adicionando-se mais especialistas, em um processo de acumulação.

A amostra apresenta um total de 35 entrevistados. Neste caso, considerou-se o tamanho da amostra suficiente para este estudo porque acima deste quantitativo não afetaria os dados encontrados. Ou seja, eles passaram a ser repetitivos, não adicionando nenhum dado novo. Para preservar a identidade dos investigados, nenhum deles foi identificado nominalmente. Usou-se uma codificação composta pela letra “E” (designação usada para entrevistado(a)), sequenciado por uma dezena de números arábicos, de 01 a 35. Isto é, os nomes dos entrevistados foram substituídos por E01, E02 até E35, de forma aleatória. Para evitar a identificação de gênero do investigado, optou-se pelo uso exclusivo da expressão ouvidor, independente se era ouvidor ou ouvidora.

A coleta dos dados se deu através das entrevistas individuais. Ela é uma fonte de informação importante e, em geral, deve-se gravar (Yin, 2014) – pontos realizados neste estudo. Depois, cada uma passou pelo processo de transcrição (Bardin, 2016) – significa que os dados coletados foram transformados de mensagem oral para mensagem escrita de forma fidedigna. Foram realizadas entrevistas individuais e semiestruturada (Vergara, 2010); e, aconteceram presencialmente e online.

Quanto ao tratamento e à análise dos dados, foi utilizado o método da análise de conteúdo, que é uma técnica tida como análise das comunicações (Bardin, 2016). Vergara (2010) pactua que a análise de conteúdo se relaciona com o estudo de textos, documentos e as expressões orais, onde acontece o desenvolvimento de sistemas de categorização. A aquisição de informações detalhadas, levou à adoção desta técnica – uma escolha importante para conhecer se a ouvidoria é munida de credibilidade e confiabilidade pelo usuário, pois se imagina que quando ela possui legitimidade

pragmática é porque pratica determinados preceitos democráticos, como, a transparência.

Análise dos resultados

A intenção da categoria legitimidade pragmática foi checar, sob a ótica dos ouvidores, se a ouvidoria possui confiabilidade e credibilidade, concedida pelos usuários – concebendo-se que, quando isso ocorre, ela deve estar cumprindo seu papel democrático. E, embora E02 e E18 não soubessem informar sobre o assunto, 16 do total de entrevistados (45,71%) percebem que existe um cenário de confiabilidade e credibilidade por parte dos usuários, que, assim, conferem legitimidade às ouvidorias. Na opinião de E28: “hoje em dia, a ouvidoria ganhou muito respeito da comunidade”. E30 declara que “as pessoas veem a ouvidoria de uma forma bem positiva. O reflexo disso são as avaliações”. Há entrevistados que reconhecem que pode haver alguma variação na maneira como este elemento se apresenta, mas isso não afeta o resultado porque muitas pessoas as veem positivamente. Neste sentido, os públicos-alvo entendem que as ações adotadas pelas ouvidorias as munem de confiabilidade e credibilidade, tornando-as aceitáveis aos olhos dos indivíduos (que as reconhecem como legítimas). E17 diz que, por meio de pesquisas de satisfação, o retorno foi que “a ouvidoria passou a ser uma espécie de suporte para os vulneráveis”. A ouvidoria de E17 possui legitimidade pragmática, pactuando com o pensamento dominante da literatura (King & Whetten, 2008) de que a ouvidoria é legitimada porque há uma aceitação desse instituto por parte dos indivíduos. E, os usuários empregam um julgamento pessoal sobre a ouvidoria de E17 quando “eles não sabiam a quem recorrer . . . quando tinha algum processo de violência na instituição”, de forma que essa situação se encaixa na afirmativa de Suchman (1995) de que na legitimidade pragmática ocorre um juízo se a atividade vai beneficiar quem vai avaliar, ou seja, há um alicerce no próprio interesse das pessoas.

Oito entrevistados (22,85%) afirmam que esta credibilidade se encontra em transição. E05 comenta: “essa imagem está sendo construída”. E21 afirma: “o pessoal tem uma imagem de que a ouvidoria, ela tem uma certa credibilidade, ela é respeitada. Mas tem uma parcela que tem dúvidas sobre a eficácia da ouvidoria”. E03 relata que a imagem da ouvidoria está em construção, buscando ser: “proativa, . . . entendendo o contexto das unidades para saber que forma pode contribuir ou trabalhar junto para a construção de uma instituição melhor”. Nesse processo, existem usuários que veem a ouvidoria com confiabilidade e credibilidade, mas há aqueles que não a enxergam dessa forma. Essa posição das ouvidorias tem respaldo na literatura (Sacramento & Schultz, 2018; Suchman, 1995), que confirma que a legitimidade é dinâmica e sua concretização acontece a qualquer tempo. Nota-se que as ouvidorias transitam entre a imagem de desconfiança e incredulidade por parte dos usuários para uma imagem de confiabilidade e credibilidade. O que faz entender que uma ouvidoria que tenha legitimidade pragmática pode perdê-la ou obtê-la a depender de suas ações.

Nove investigados (25,71%) admitem que os usuários não têm confiabilidade e credibilidade em suas ouvidorias. Eles consideram que a imagem da ouvidoria é negativa. A título ilustrativo, E09 revela que: “às vezes, o departamento não leva em consideração o argumento desse usuário e, invariavelmente, ele vai ter uma impressão negativa do serviço da ouvidoria. A ouvidoria tratou da melhor forma possível aquela

manifestação”, mas a pessoa não percebe isso. No caso destes entrevistados, eles precisam observar o que é dito pela CGU (Portaria n. 581, 2021; 2019); ou seja, a ouvidoria deve estar estruturada de maneira a exercer suas atividades de interlocução entre o público-alvo e a AP da melhor forma possível, auxiliando os gestores na melhoria dos serviços e, para que isso ocorra, deve ter legitimidade. A falta desse item representa inexistência de credibilidade, podendo conferir instabilidade e falta de compreensão das atividades organizacionais (O’Donovan, 2000; Suchman, 1995).

No que tange à ouvidoria ter, ou não, credibilidade perante seus usuários, há entrevistados que citam indicativos para esta visão de boa imagem. É conhecê-los é importante, pois favorecem a adoção de estratégias para se obter, manter ou recuperar legitimidade:

1. Aumento do quantitativo de registro das manifestações (E01, E14, E19, E25 e E28) – “Isso é uma confiança, porque, embora possa sugerir que aumento de demandas seja aumento de problemas, na verdade, é um aumento da confiança das pessoas em relatar os problemas” (E28). Os entrevistados entendem este quesito como um indicador e isso alia-se ao pensamento de Calado (2012), pois para a autora o quantitativo de demandas “é o indicador mais importante” (p. 191) para a ouvidoria; sendo um termômetro para conseguir saber onde se deve atuar;
2. Teor da manifestação (E05, E17, E22 e E25) – “Um maior número de docentes nos procurando por conta de assédio moral” (E05); “Pelo teor do que está vindo para nós, a gente percebe que há credibilidade na ouvidoria” (E25). O teor indica se os usuários têm confiabilidade/credibilidade na ouvidoria, dado o aumento de registros de manifestações com assuntos mais graves, como, assédio moral. Os entrevistados alinham-se ao entendimento da literatura (Kirkham, 2016; Levine-Finley & Carter, 2010; Reif, 2011), pois as demandas registradas passam a ser úteis para proposições de políticas e promoção de melhorias;
3. Recomendação a terceiros (E01, E13, E14 e E19) – “Volta e meia, a gente . . . [ouve] a pessoa dizer: ‘Olha, comigo aconteceu mais ou menos assim, eu fui à ouvidoria e deu certo. Foi resolvido rapidinho!’ . . . porque só procura a ouvidoria quem confia. Quem não confia, não vai procurar” (E14). Os entrevistados relatam que os usuários tendem a indicar os serviços da ouvidoria para outras pessoas porque têm uma boa imagem da ouvidoria e acreditam nela;
4. Contato pessoal (E07, E11, E12, E14, E17, E21, E22, E29 e E34) – “A partir do momento que eles têm contato com a gente, eles falam: ‘Ah! A ouvidora ouve mesmo!’ . Então, acredito que eles têm, sim, uma visão positiva” (E07). Isso pode acontecer durante o acolhimento ao usuário ou mesmo com a finalização da manifestação. Os entrevistados notam que os usuários têm uma boa imagem à medida que fazem algum comentário sobre a ouvidoria;
5. Infraestrutura física (E10, E11, E22, E26 e E27) – “Nos anos anteriores, a ouvidoria era um órgão que era necessário por questões legislativas. Eu trabalhava numa sala com mais quatro pessoas. Eu não tinha privacidade de conversar com ninguém” (E10). Os entrevistados partilham da opinião da literatura, pois esse é um assunto, por vezes, posto de escanteio pela gestão, mas é relevante para a confiabilidade das ouvidorias (CGU, 2019; Levine-Finley & Carter, 2010; Lyra,

- 2016). A localização física indicada durante a implantação pode ser uma preocupação para o ouvidor (Levine-Finley & Carter, 2010);
6. Infraestrutura humana (E11, E12, E13, E15, E16, E18 e E23) – “A gente precisa de pessoas para receber, para atender. . . . Então, eu [só], eu me desdubro para dar conta. Mas eu não consigo! Eu não consigo!” (E23); “Equipe” (E10, E28), “ouvidoria” (E13, E16), “eu e o Gasparzinho” (E32), “sem pernas e sem braços” (E11), “não ter um braço com alcance bem longo” (E15), “não ter pernas” (E28). A posição dos investigados vai ao encontro das preocupações da literatura. Tanto que as expressões citadas por eles são tidas como uma referência de que a ouvidoria é composta apenas pelo ouvidor/ouvidora e as dificuldades que isso causa. A maneira como a legitimidade vai se configurar em uma organização, para alguns autores (Deephhouse et al., 2017), é um ponto essencial que inclui uma estrutura formal. A literatura enfatiza sobre a infraestrutura humana (Lyra, 2016; Myers & Witzler, 2014; Reif, 2011) e como ela é importante para as atividades da ouvidoria;
 7. Tratativa das manifestações (E01, E04, E06, E07, E08, E14, E15, E16, E17, E19, E20, E21, E22, E24, E25, E27, E28 e E34) – “A gente tem [...] como função, receber a demanda e direcioná-la para o órgão competente” (E01); “Quando têm um retorno, um resultado . . . há uma confiabilidade” (E19). As opiniões dos entrevistados condizem com as orientações legais (Portaria n. 581, 2021), mostrando que a ouvidoria é um local democrático por captar as queixas dos usuários. Esse é um tema que pode parecer banal à primeira vista, mas ter uma padronização de conduta no tratamento é essencial para as questões sensíveis que a ouvidoria recebe;
 8. Divulgação e socialização da ouvidoria (E07, E08, E10, E11, E14, E15, E18, E20, E25, E26, E28, E30, E32, E33, E34 e E35) – “Na maioria das vezes, acha que a ouvidoria é a delegacia, né? Não houve essa comunicação, essa coisa de passar para o cidadão qual é o papel da ouvidoria” (E11); “Uma coisa que eu escuto muito é uma confusão entre ouvidoria e a corregedoria” (E34); “A ouvidoria . . . é desconhecida [na IFES]” (E15). Alguns entrevistados lutam contra a ausência de entendimento do papel da ouvidoria que certos autores (Levine-Finley & Carter, 2010; Lyra, 2016) reforçam não poder ser confundido com o setor de correição (p. ex.: corregedoria), porque a ouvidoria tem atividades diferentes. Para Levine-Finley e Carter (2010) é educar para reduzir as ambiguidades, esclarecendo sua posição na organização. O posicionamento dos entrevistados cumpre as orientações da CGU (2019) de que a comunicação pode ser uma ferramenta crucial e que o usuário deve ter conhecimento sobre o trabalho da ouvidoria. Também se alinham com a literatura, pois a ouvidoria deve se esforçar para fazer um trabalho de divulgação e de socialização sobre seu papel, através de veículos de comunicação (O’Brien, 2015; Reif, 2011);
 9. Adoção de ações (E17 e E26) – “Fizemos também um evento muito interessante no Dia Internacional da Mulher . . . [e] a gente pode mostrar para a instituição um outro olhar sobre a mulher, tanto do lado acadêmico quanto do lado humano, o lado social” (E17). Os entrevistados pactuam com Suchman (1995), pois para que a legitimidade se firme na organização é necessário que ela desempenhe ações tidas como adequadas. Esse aspecto parece ajudar a desmistificar alguma imagem

Assim, para obter, manter ou recuperar “um laço de confiança” (E02) e de credibilidade perante o público-alvo – é preciso que a ouvidoria tenha um olhar para o “acolhimento” (E12). Também deve prover uma resposta de qualidade para a manifestação (E21, E23, E32 e E35). Isto é, “uma resposta respeitosa, . . . empática, [com] o viés da dignidade pessoal” (E21), “com imparcialidade [e] independente de quem seja” (E12). Esta resposta precisa estar dentro do prazo ditado pela lei (E03, E15 e E19). É “ter resolutividade das questões” (E18), em um “processo de busca da verdade” (E26). O usuário deve “fazer suas colocações, por escrito quando ele achar mais apropriado pelo sistema” (E26) – oficializando a manifestação e praticando o controle social.

E mais, a ouvidoria deve atuar no sentido de “aumentar o índice de solução de problemas” (E20), fazendo com que as situações problemáticas sejam “tratadas institucionalmente: com começo, meio e fim” (E17). Na verdade, “a ouvidoria tem que acompanhar, participar, sugerir, contribuir . . . [participando] ativamente da construção da política, [trazendo] esse olhar do usuário para a construção da política” (E17). É a participação social, se materializando, por exemplo, na “solução dos problemas de segurança [da IFES]” (E17). Ou, então, consolidando “a instalação da maternidade do hospital [da IFES], . . . uma demanda [de] mães que faziam pré-natal e que não tinham a continuação do atendimento” (E14). É “a questão da normativa” de combate ao assédio moral ser criada (E07). É consolidar “a imagem da ouvidoria [na IFES] [com] ações ocasionadas em função das demandas” (E01), para que se reflita de forma positiva nas situações conflitantes.

Considerações finais

Tendo em vista que este artigo tem o objetivo de analisar como a conceptualização da legitimidade pragmática, definida por Suchman, se configura na perspectiva da ouvidoria pública, alguns pontos merecem destaques. Primeiro, a ausência de acolhimento e/ou de esclarecimentos ao usuário podem desfavorecer a legitimidade pragmática, pois nestas situações este instituto deixa de atender pontos importantes, como, empatia e humanização. Há ouvidorias que precisam rever suas atitudes para que se tornem imbuídas de um papel democrático. Elas precisam ser um canal de comunicação na organização e não meras repassadoras de manifestações. Pelo contrário, devem promover um acolhimento empático e imparcial, com os devidos esclarecimentos e com um olhar educador e humanizador. É ver que o usuário procura esta unidade para fazer uma denúncia porque ele se sente seguro, confia no trabalho que ela desenvolve. Assim a ouvidoria estará munida de estabilidade, dando robustez ao seu papel democrático, promovendo o controle social e a participação social.

Chama a atenção que Suchman (1995) recomenda como estratégia para obter legitimidade pragmática a rejeição ou negação do problema em um primeiro momento, a fim de que as preocupações dos usuários sejam dissipadas. Desta maneira, o estudioso diz que, por um momento, isso permite que os gestores procedam com uma reestruturação e adoção de uma solução legitimadora que seja capaz de remediar o problema. Algo que também é confirmado por outros autores (François-Xavier de Vaujany et al., 2019), na medida em que as organizações tentam encobrir informações sobre suas atividades ou determinados resultados que abalem a estabilidade da legitimidade. Em contrapartida, essa colocação se distancia daquilo que deve ser uma

ouvidoria pública. O ponto de discórdia se deve porque a ouvidoria é um instituto democrático e a transparência é um ponto essencial. Evidencia-se que existe a transparência ativa das informações, mas a conduta de ocultar ou negar uma situação é no mínimo estranha sob a perspectiva democrática, em que se espera haver uma ouvidoria comprometida, empática, humanizadora e não negacionista, entre outros aspectos. Talvez não seja dimensionar a circunstância, mas não ocultar e reconhecer parece ser uma forma de obter legitimidade, já que a verdade tem um valor ético. Por exemplo, em uma situação de assédio moral, negar ou rejeitar a ocorrência desse fenômeno no ambiente organizacional demonstra uma incoerência porque o reconhecimento é fundamental para se coibir o fenômeno.

Acrescenta-se que, como este estudo foca particularmente no conceito de Suchman sobre a legitimidade pragmática, tem-se como sugestão para novas investigações o aprofundamento, sob a perspectiva das ouvidorias públicas, dos outros tipos de legitimidade (moral e cognitiva) que são apresentadas pelo autor.

Por fim, além de buscar preencher uma lacuna, este estudo contribui para o entendimento de aspectos da legitimidade pragmática sob a ótica da ouvidoria pública, verificando se o público-alvo lhe confere confiabilidade e credibilidade, ratificando o cumprimento de seu papel democrático no âmbito da administração pública. Salienta-se que este tipo de legitimidade transita de forma diferente na ouvidoria de tempos em tempos. Por isso é preciso que esse instituto busque estratégias para obtê-la, mantê-la e, se necessário, recuperá-la – esta é uma situação desafiante. Se na tratativa de uma manifestação, a apuração pode não dar em nada, o caminho parece ser, justamente, o de romper com o corporativismo. É reverter para uma apuração imparcial e justa, com respeito ao sigilo e aos prazos; e, assim a legitimidade poder se instalar no âmbito da ouvidoria, trazendo seu papel democrático à tona.

Referências

- Abedin, N. (2011). Conceptual and functional diversity of the ombudsman institution. *Administration & Society*, 43(8), 896–929. <https://doi.org/10.1177/0095399711417700>
- Almeida, A. J. B., Paiva, S. C. de Q., Sousa, J. E. N., Silva, M. V. S., Rodrigues, M. V., & Teixeira, L. I. L. (2020). As Ouvidorias nas IFES do Ceará: Competências e funções na busca da qualidade. *Brazilian Journal of Business*, 2(2), 1294–1311. <https://doi.org/10.34140/bjbv2n2-030>
- Andrade, J., Soares, I., Fernandes, A., Rios, A., & Calcagno, L. (2019). Manifestações contra corte de verbas em universidades tomaram o país. *Correio Brasiliense-Acervo*. https://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/em-sino_ensinosuperior/2019/05/16/ensino_ensinosuperior_interna,755286/manifestacoes-em-todo-o-pais.shtml
- Babbie, E. (2013). *The practice of social research* (13th ed.). Cengage Learning.
- Barakat, S. R., Freitas, L. P., Boaventura, J. M. G., & MacLennan, M. L. F. (2016). Legitimidade: Uma análise de evolução do conceito na Teoria dos Stakeholders. *Revista de Ciências da Administração*, 18(44), 66–80.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (5th ed.). Edições 70.

- Beuren, I. M., Gubiani, C. A., & Soares, M. (2013). Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. *Revista de Administração Pública*, 4(47), 849–875.
- Buck, T., Kirkham, R., & Thompson, B. (2011). *The ombudsman enterprise and administrative justice* (1st ed.). Ashgate Publishing Limited.
- Calado, C. L. de A. (2012). Ouvidorias universitárias no Brasil. In A. Fava, A. C. de Almeida, A. J. Podestá, & M. de F. V. Vilanova (Eds.), *Ouvidoria Universitária no Brasil: Vinte anos de experiência* (1st ed., pp. 127–155). Tribo da Ilha.
- Controladoria-Geral da União. (2019). Manual de ouvidoria pública: Rumo ao sistema participativo. Revisto, ampliado e atualizado pela Lei n.º 13.460 e Decreto n.º 9.492/2018 (No. 1; 1st ed.). Ascom: CGU. https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/29959/14/manual_de_ouvidoria_publica.pdf
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Decreto n.º 9.492, de 05 de setembro de 2018 (2018) (testimony of Brasil. Diário Oficial da União). <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=06/09/2018&jornal=515&pagina=3>
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed., pp. 2–42). Sage Publications.
- Derakhshan, R., Mancini, M., & Turner, J. R. (2019). Community's evaluation of organizational legitimacy: Formation and reconsideration. *International Journal of Project Management*, 37(1), 73–86. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.004>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Fank, O. L., & Beuren, I. M. (2010). Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras. *Revista de Contabilidade e Organizações (RCO) – FEA-RP/USP*, 4(10), 25–47.
- Ferreira, A. M. (2017). *Estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman: Análise dos relatórios de sustentabilidade da Samarco*. Universidade Federal de Goiás.
- Gill, C., Mullen, T., & Vivian, N. (2020). The managerial ombudsman. *The Modern Law Review*, 83(4), 1468–2230.12523. <https://doi.org/10.1111/1468-2230.12523>
- Hertogh, M., & Kirkham, R. (2018). The ombudsman and administrative justice: From promise to performance. In M. Hertogh & R. Kirkham (Eds.), *Research Handbook on the Ombudsman* (1st ed., p. 576). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781786431257>.
- Karlsson-Vinkhuyzen, S. I. (2016). Legitimacy. In C. Ansell & J. Torfing (Eds.), *Handbook of Theories of Governance* (1st ed., pp. 194–204). Edward Elgar.

- King, B. G., & Whetten, D. A. (2008). Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 192–207. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.16>
- Kirkham, R. (2016). The Ombudsman, Tribunals and Administrative Justice Section: A 2020 vision for the ombudsman sector. *Journal of Social Welfare and Family Law*, 38(1), 103–114. <https://doi.org/10.1080/09649069.2016.1145836>
- Kirkham, R., & Stuhmcke, A. (2020). The Common Law Theory and practice of the ombudsman/judiciary relationship. *Common Law World Review*, 49(1), 56–74. <https://doi.org/10.1177/1473779520904963>
- Levine-Finley, S., & Carter, F. J. S. (2010). Then and Now: Interviews with expert U.S. organizational ombudsmen. *Conflict Resolution Quarterly*, 28(2), 111–139. <https://doi.org/10.1002/crq.20016>
- Lyra, R. P. (2009). A Ouvidoria Pública e a Questão da Autonomia. In El. Pinto & R. P. Lyra (Eds.), *Modalidades de Ouvidoria Pública no Brasil* (1st ed., pp. 19–56). Editora Universitária da UFPB.
- Lyra, R. P. (2016). Paradigmas de Ouvidoria Pública e Proposta de Mudança. In R. do A. Menezes & A. S. R. Cardoso (Eds.), *Ouvidoria Pública Brasileira: Reflexões, avanços e desafios*. (1st ed., pp. 103–132). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA.
- Machado, F. R. de S., & Borges, C. F. (2017). Análise do Componente Ouvidoria na Implementação da Política de Participação no SUS no Estado do Rio de Janeiro. *Sociologias*, 19(44), 360–389. <https://doi.org/10.1590/15174522-019004421>
- Myers, L., & Witzler, L. (2014). Two Perspectives on Learning the Organizational Ombudsman Role. *Conflict Resolution Quarterly*, 31(4), 447–462. <https://doi.org/10.1002/crq.21096>
- O'Brien, N. (2015). What future for the ombudsman? *The Political Quarterly*, 86(1), 72–80. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12138>
- O'Donovan, G. (2000). *Legitimacy theory as an explanation for corporate environmental disclosures*. Victoria University of Technology.
- Parsons, T. (2005). The social system (B. S. Turner (ed.); 2a). Routledge - Taylor & Francis Group.
- Portaria n.º 581, de 9 de março de 2021 (2021) (testimony of Brasil. Controladoria-Geral da União. Diário Oficial da União). <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=10/03/2021&jornal=515&pagina=67>
- Reif, L. C. (2011). Transplantation and adaptation: The evolution of the human rights ombudsman. *Boston College Third World Law Journal*, 31(2), 269–310.
- Ribeiro, E. A. (2007). Bases da legitimidade democrática no Brasil: Adesão a valores e avaliação. *Opinião Pública*, 13(1), 74–96.
- Sacramento, J. M. C., & Schultz, G. (2018). Ensaio teórico-metodológico para estudo da legitimidade organizacional de pequenas organizações do varejo de alimentos. *Espacios*, 39(37), 12–28.

- Santos, T. C. B. dos. (2018). *Gestão da sustentabilidade para legitimidade organizacional frente às pressões dos stakeholders em uma cooperativa agropecuária do Oeste do Paraná*. Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Vaujany, François-Xavier de, Varlander, S. W., & Vaast, E. (2019). At the intersection of materiality, organizational legitimacy and institutional logics: A study of campus tours. In François-Xavier De Vaujany, A. Adrot, E. Boxenbaum, & B. Leca (Eds.), *Materiality in Institutions: Spaces, Embodiment and Technology in Management and Organization* (1st ed., pp. 183–218). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97472-9_7
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (12th ed.). Atlas.
- Vet Van Der, F. (2017). In the shadow of the ombudsman: Civil society and the struggle for an independent Human Rights Institution in St Petersburg, Russia. *Europe-Asia Studies*, 69(8), 1201–1221. <https://doi.org/10.1080/09668136.2017.1372732>
- Voltarelli, F. R. (2018). *Usinas hidroelétricas: A percepção dos gestores sobre as contribuições da divulgação voluntária para legitimidade organizacional*. Universidade do Oeste do Paraná.
- Weber, M. (2004). *Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva* (2nd ed.). Editora Universidade de Brasília.
- Wille, A., & Bovens, M. (2020). Watching EU watchdogs assessing the accountability powers of the European Court of Auditors and the European Ombudsman. *Journal of European Integration*, 42, 1–24. <https://doi.org/10.1080/07036337.2020.1852229>
- Woodward, D. G., Edwards, P., & Birkin, F. (1996). Organizational legitimacy and stakeholder information provision. *British Journal of Management*, 7(4), 329–347.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.