

# A GOVERNANÇA FORMAL DO OBSERVATÓRIO SOCIAL DE MARINGÁ

**Paloma Carpena de Assis**

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Estadual de Maringá,  
Paraná, Brasil.

[paloma@startup.com.br](mailto:paloma@startup.com.br)

**Amália Maria Goldberg Godoy**

Profª Drª. do Departamento de Ciências Econômicas e do Programa de Pós-Graduação em  
Economia, da Universidade Estadual de Maringá, Paraná, Brasil.

[amggodoy@uem.br](mailto:amggodoy@uem.br)

Apoio FINEP – Agência Brasileira da Inovação e SER - Maringá

## Resumo

Com o avanço do processo democrático no país, após a Constituição Federal do Brasil de 1988(BRASIL, 1988) são criados novos espaços de discussão e de controle social dos Gastos Públicos. Este artigo tem como foco a discussão sobre governança, aplicada a uma organização não governamental “Observatório Social de Maringá” (OSM). O objetivo é entender a estrutura formal de governança do OSM. O pressuposto de governança que norteia este artigo é da ação coletiva, dentro de uma estrutura que está associada aos conceitos de participação, parceria, aprendizagem coletiva. Para análise utiliza-se da Nova Economia Institucional e, metodologicamente, além da revisão bibliográfica, realizou-se pesquisas de campo. O que pode se constatar com o estudo da estrutura de governança do OSM é, o projeto de estrutura democrática, formalizada em seu regimento interno.

## Palavras-chave

Governança, Estrutura de Governança, Observatório Social de Maringá.

## INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 definiu a autonomia financeira dos municípios, ao mesmo tempo em que aumentou os seus recursos e as responsabilidades quanto ao gasto público e a promoção de políticas sociais. Outro impacto importante da Carta Magna foi a criação de espaços legais que possibilitaram a maior participação e controle dos cidadãos na formulação e na implementação das políticas públicas (BRASIL. 1988).

Nesse contexto surgem novos atores na condução das políticas públicas, e teoricamente, ganha maior espaço dois conceitos intimamente relacionados: o de controle social e o de governança. O Controle social, segundo Grau (2000) ocorre quando se obriga o Estado a ser mais transparente e fornecer informações de suas ações e decisões, tanto presentes quanto passadas, para que a sociedade tenha condições de medir as suas conseqüências e avaliar se os seus interesses estão sendo respeitados. Salienta-se que a transparência abarca a divulgação dos documentos governamentais (leis, planos, relatórios de prestação de contas, entre outros) que, necessariamente, permitam a compreensão da sociedade, ou seja, com uma linguagem, um conteúdo que seja claro, objetivo e possível de ser monitorado.

Matias-Pereira (2010, p.196) afirma que “o controle social e o controle institucional interagem de forma permanente no processo de acompanhamento e fiscalização na aplicação dos recursos públicos”.

Consequentemente, o controle social, de maneira geral, depende tanto do espaço legal previsto pelas normas legais instituídas quanto da participação política efetiva da sociedade na gestão pública.

Esses espaços, por sua vez, possuem uma forma/estrutura com regras explícitas de funcionamento (composição, regras de entrada e saída de representantes assim como regras de votação) que lhe permitem atingir seus objetivos de controle social, que se denominam estruturas de governança.

A governança, foco do artigo, tem como pressuposto uma forma mais coletiva de governar, diferente do velho modelo hierárquico nos quais os estados centralizados e/ou autoritários exerciam pleno controle sobre o orçamento, grupos e cidadãos.

Apesar dos avanços político-sociais desses novos espaços de controle social ainda existem fatores limitantes. Segundo Costa (2009) o controle do Poder Legislativo tem sido corretivo e não preventivo. No caso do Tribunal de Contas, este verifica apenas as contas apresentadas pelos entes públicos e não os processos. Portanto, quando a corrupção é feita com alguma competência, ela não aparece nas contas e não será detectada, sendo vão o seu esforço. Soma-se a esse ambiente a morosidade do Poder Judiciário, o que tem estimulado a prática da corrupção, pois, é necessária a descoberta da fraude/corrupção para que, depois, sejam adotadas as medidas legais.

Em Maringá-PR, um desvio de R\$ 100 milhões dos cofres públicos, confirmado no final do ano de 2000, incentivou a mobilização social que durante três anos se reuniu para organizar um novo modelo de controle social, que fugiu das regras legais de controle e se expressou sob a forma de uma ONG. Em meados de 2004, após vários trabalhos sociais de cidadania fiscal, surge a Sociedadeeticamente Responsável – SER. Dentro desta nova organização, em 2006 surge o projeto Observatório Social de Maringá - OSM, que iniciou um trabalho de acompanhamento das licitações públicas do município e posteriormente acompanhamento dos trabalhos do legislativo, reconhecido nacional e internacionalmente. O OSM é uma organização singular, pois possui independência do Estado, é governado por voluntários que não possuem remuneração e tem a experiência inovadora de ser reconhecido pelo Estado e pela sociedade.

Tendo em vista a importância do OSM no contexto social e político da cidade de Maringá, a pergunta que norteia o presente artigo é como se compõe essa estrutura formal de governança?

Para responder essa pergunta se utiliza da Nova Economia Institucional assim como várias concepções sobre governança da economia social. Além da revisão bibliográfica foram analisados atas e documentos da SER/OSM. O artigo está dividido em 5 seções. Além desta introdução, na seção 2 apresentam-se os conceitos de governança, estrutura de governança e assimetria de informação. Seção 3, metodologia. Na seção 4 discute-se estrutura de governança formal do OSM. Por último, as considerações finais.

## METODOLOGIA

Este artigo foi desenvolvido de forma exploratório-descritiva a partir da revisão teórica da Nova Economia Institucional com foco na governança e controle social. A análise tratou do processo de coordenação dos agentes e atores na ação institucional de observação e controle do gasto público, com ênfase ao ambiente institucional criado para e pelo OSM.

## Resultados e discussão

### GOVERNANÇA E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Para discussão da estrutura de governança do OSM, foco do artigo, é necessário, primeiramente, uma breve apresentação do conceito de governança.

Na Nova Economia Institucional, o tema governança esteve, primeiramente, ligado à firma. Surge com Ronald Coase em 1937, no seu trabalho *The Nature of the Firm*, e foi, mais tarde, aperfeiçoado por Oliver Williamson (1975), que procurou entender como ocorrem as relações e decisões que direcionam as tomadas de decisões e aplicações de normas.

O termo governança com a onda neoliberal surgiu e foi disseminado por diversos estudos, entre os quais, o do Banco Mundial (1992, p 1) denominado de *Governance and development, como* “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais do país, com vistas ao desenvolvimento”, quer dizer, o exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar. Este relatório considera quatro dimensões-chave para a boa governança: administração do setor público; quadro legal; participação e *accountability*; e informação e transparência.

Dois elementos centrais estão contidos no conceito: a transparência e a participação, que envolvem a disponibilidade de informações sobre as políticas governamentais, a transparência dos processos de formulação de política e alguma oportunidade para que os cidadãos possam influenciar a tomada de decisão sobre as políticas públicas (BANCO MUNDIAL, 1992, p. 40).

Para Godoy (2009) o conceito de governança difundiu-se com a descentralização e a criação de mecanismos de diálogos entre governo e sociedade, visando o desenvolvimento e afirma que não existe governança em locais onde não há democracia, no sentido de participação social.

Segundo Santo Junior, Ribeiro e Azevedo (2004) a noção de governança é útil para o entendimento dos diferentes arranjos institucionais que existem, regulam a relação entre o governo e a sociedade e interferem diretamente entre direitos sociais e participação cívica. Bento (2003, p.88), na mesma linha, ressalta que não existe um arranjo e sim arranjos que respondem a especificidades, pois, “não existem fórmulas administrativas e de gestão milagrosas que se adaptem a toda e qualquer situação”.

É, portanto, as regras que permitem exercer a autoridade em um país, desde a maneira que os governos são escolhidos, particularmente, responsabilizados, monitorados e substituídos, de maneira que se garanta o gerenciamento eficiente dos recursos e de formular e implementar e fazer respeitar as políticas.

Mayntz (2001) afirma que a governança moderna, a cooperação entre Estado e sociedade civil na formulação de políticas públicas, pode ocorrer de formas diversas.

Santiso (2005, p.19) e Milani e Solinis (2002, p.273) enfatizam que a governança é um processo complexo e envolve alguns aspectos fundamentais: desde 1998, o paradigma foi ampliado para levar em conta (i) descentralização; (ii) legitimidade com instituições públicas responsáveis e competentes; (iii) políticas econômicas e sociais transparentes e práticas; (iv) uma estrutura legal previsível e estável; e (v) participação de grupos atingidos e sociedade civil no processo de negociação.

Pode-se, portanto, apontar que sobre governança, apesar de avanços, ainda não existe um consenso em torno de seu conceito. Contudo, no que se refere à gestão pública, compreende a participação social e, geralmente, a sua discussão está centrada nos espaços legais propostos pela Constituição brasileira. Analisando os novos objetivos de eficiência e eficácia governamental na busca de resultados locais, Gohn (2007, p.40) afirma: “A governança local refere-se a um sistema de governo em que a inclusão de novos atores sociais é fundamental, por meio do envolvimento de um conjunto de organizações públicas ou privadas”. O monitoramento e acompanhamento das ações públicas, previstos legalmente, são concebidos como uma intervenção social planejada.

Kissler e Heidemann (2006, p.492) enfatizam que a governança envolve processos relativamente mais fechados em que as concepções de governança pública possuem um enfoque pluralista (democrático), contudo, “[...] na prática, a maioria das parcerias entre agentes corporativos comandada pelo “arranjo tripartite”, constitui, por assim dizer, um negócio mais ou menos fechado”.

Contudo, apesar dos avanços ocorridos na área a questão base é qual o significado de governança para estruturas que não são nem Estado nem organizações privadas, ou seja, para organizações coletivas não-governamentais. Quais elementos permitem essa governança?

Cornforth (2003) e Mota, Ckagnazaroff e Amaral (2007) afirmam que existem poucos trabalhos sobre governança em organizações sem fins lucrativos. Consequentemente, existem poucos avanços teóricos e empíricos na área.

Neste contexto, levando em conta estruturas coletivas, Rodrigues e Malo (2006, p.32) afirmam que governança aparece como poder partilhado ou ação coletiva gerenciada e está associada a conceitos de participação, parceria, aprendizagem coletiva.

Sem negar a noção de controle, típico da abordagem de governança corporativa (JENSEN, MECKLING, 1976 E INGRAM, 1988) entende-se que o Observatório Social de Maringá é uma forma diferente de manifestação do controle social, pois, ao mesmo tempo em que se organiza de forma autônoma para atender a interesses do grupo, passa a controlar as ações públicas como nenhuma outra organização local, privada ou não-governamental até então tinha feito.

Como resultado, o Observatório se constitui como um elemento novo da governança local, na medida em que se realiza o acompanhamento dos processos de licitação e os trabalhos do poder legislativo.

As regras (de entrada e saída de participantes, sistema de votação, entre outros) permitem criar as bases de ação e dinamizar sua atuação, no sentido de Williamson (1993) “*The rules of the game that define the context within which economic activity takes place. The political, social and legal ground rules establish the basis for production, exchange, and distribution.*”.

Para Williamson (1985), a coordenação é uma construção dos agentes econômicos para reduzir os custos de transação. Consequentemente, qualquer forma organizativa adquirirá a estrutura de governança que melhor se adéque aos seus propósitos. Para o autor, os agentes criam determinados mecanismos, chamados de estrutura de governança, para lidar com os custos de transação. Pode-se apontar que, no OSM a situação é diferenciada, pois, a estrutura de governança foge da opção entre firma, mercado ou híbrida como Williamson considera, mas, seguramente tem como objetivo reduzir os oportunistas, a veiculação de informações privilegiadas, a corrupção, dentre outros, causados pela assimetria de informações, o que pode aproximar da análise de diminuição dos custos de transação.

A assimetria de informação, no presente artigo, reside no fato de que o cidadão (eleitor) não tem condições de observar a ação do político eleito e não tem informações suficientes para verificar como e se os gastos públicos beneficiam determinados grupos ou a sociedade. Como o custo de transação é muito alto para o eleitor, o mesmo delega a outros agentes e estruturas de governança, reconhecidas legalmente, o seu direito de fiscalizar (Vereadores, Ministério Público e Tribunal de

Contas). Nesse contexto, o ambiente marcado por desvios de verba pública, que se discute no item a seguir, mostrou que essas estruturas foram insuficientes, pois, houve espaço para ações oportunistas.

## **O Surgimento do Observatório Social**

No ano de 2000, na cidade de Maringá-PR foi descoberto um desvio de R\$ 100 milhões (SER, 2010) dos cofres públicos, por parte do gestor público, iniciando um processo de descontentamento da população, que culminou na formação de um grupo de discussão que estendeu-se por três anos.

Em julho de 2003 esse grupo formado por lideranças locais, percebendo que o dinheiro desviado não retornou aos cofres públicos e o processo contra o gestor se estendia na burocracia do poder judiciário, iniciou um processo de formação de uma nova organização que teria o papel de modificar o quadro de corrupção local.

Em 10 de agosto de 2006, durante a Assembleia Geral Extraordinária da SER, se oficializou a criação do projeto Observatório Social de Maringá como uma Vice-Presidência, regido pelo seu próprio regimento interno, subordinado à SER, com a seguinte função: “**O OSM** atuará como instrumento na busca da transparência na administração dos recursos públicos sejam eles municipais, estaduais ou federais, através do monitoramento das contas dos poderes Executivo e Legislativo no município de Maringá” (SER, 2006).

Nesse mesmo dia aprova-se o Regimento Interno do Observatório, com diversos objetivos, onde entre eles se destacam:

[...] análise e divulgação de informações sobre o comportamento de entidades e órgãos públicos com relação à aplicação dos recursos [...]; Congregar, localmente, representantes da sociedade organizada [...] sem vinculação político-partidário, disposto a contribuir no processo de difusão do conceito da cidadania fiscal [...]; Realizar e divulgar estudos relativos a atividade governamentais e empresariais de interesse da comunidade (SER, 2006).

## **A Estrutura de governança formal: o OSM, uma vice-presidência da SER**

A Sociedade Eticamente Responsável – SER é uma Organização Não Governamental de educação fiscal e controle social, que trabalha diversos projetos, organizados em vice-presidências dentro de sua estrutura de governança, entre eles o objeto desse artigo, o Observatório Social de Maringá, que se destaca por sua visibilidade e impacto na gestão dos recursos públicos locais e sua aplicabilidade em outros municípios.

Em relação ao OSM, a SER teve e tem como função: aprovar o regimento interno, eleger o presidente durante sua assembleia geral, que acontece a cada dois anos; contratar os funcionários e teoricamente monitorar as ações do OSM. Outra atividade importante desenvolvida pela SER é o trabalho de educação fiscal<sup>1</sup>, que teve impactos diretos e indiretos, na divulgação do OSM.

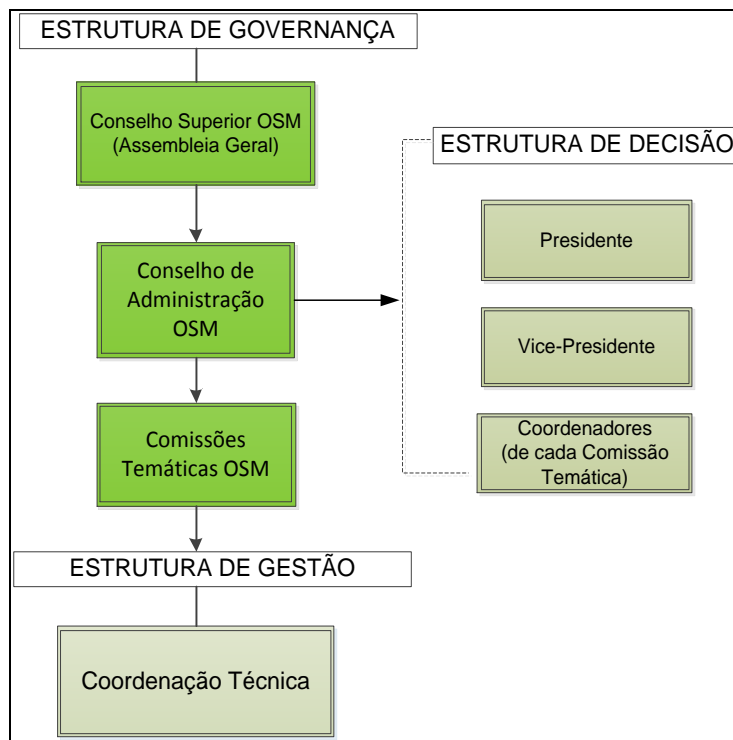
Levando em consideração o OSM, pode-se apontar que a estrutura de governança adotada precisa responder a três estratégias: a) conciliar os objetivos individuais/organizações participantes com os objetivos comuns, que se traduzem em uma atividade reconhecida por todos como essencial/importante socialmente; b) conquistar o reconhecimento social e c) promover o

---

<sup>1</sup> Concurso de redação sobre cidadania fiscal; Curtas Pró-cidadania; Mostra de arte e cidadania; Apresentações teatrais (Auto da Barca do Fisco e a Farsa); Apresentações musicais (Grupo Abacatu) e Palestras de sensibilização para público.

engajamento dos membros nos processos decisórios, pois, segundo Rodrigues e Malo (2006), eles são corresponsáveis pela administração e, conseqüentemente, pelos resultados alcançados.

A estrutura formal do OSM, ou seja, a que está prevista no seu regimento interno, Artigo 6º, compreende: “I. Conselho Superior; II. Conselho de Administração; III. Comissões Temáticas; IV. Coordenação Técnica” (SER, 2006), que, formalmente, tem o seguinte fluxograma, conforme figura 01.



**Figura 1- Organograma Estrutura de decisão formal OSM.**

**Fonte:** Formulado pelas autoras com base no regimento

O Conselho Superior, “é o órgão soberano perante o Conselho de Administração, as Comissões Temáticas e a Coordenadoria Técnica e se constitui sob a forma de Assembleia Geral (grifo meu a cada um ano) sendo composto por todos os representantes formalmente indicados, das organizações e pessoas (voluntários)” (SER, 2006).

Conselho de Administração (CA) é um órgão deliberativo exigido legalmente no Brasil para organizações não governamentais e tem como finalidade estabelecer estratégias e fiscalizar as ações da diretoria. No caso do OSM, o estatuto prevê que:

é órgão responsável pela gestão, orientação e supervisão do Observatório Social de Maringá, cabendo-lhe contribuir efetivamente para a operacionalização das ações das ações do OSM e para a resolução dos assuntos de interesse da entidade, que não sejam da competência do Conselho Superior (SER, 2006).

Este conselho é composto pelo presidente, vice-presidente e pelos coordenadores de cada comissão temática. Nesse nível, de maior aproximação entre os diferentes atores/organizações, a estrutura de governança formal permite, democraticamente, obter informações, decidir e agir sobre os diversos problemas que se apresentam.

As comissões temáticas são:

órgão de apoio ao conselho de Administração e serão coordenados, de preferência, por um Vice-presidente, indicado pelo presidente. As comissões poderão ter caráter permanente ou temporário, de acordo com a necessidade do OSM e terão como foco a gestão dos recursos públicos, a justiça social e o sistema tributário, vista aqui como instrumentos de financiamento do setor público (SER, 2006).

As Comissões temáticas se subdividem em: Saúde e Qualidade de Vida; Assistência Social; Educação e Cidadania; Recursos Humanos; Orçamento do Poder Legislativo; Licitações e Aquisições do Poder Público.

A Coordenação Técnica “é o órgão de apoio aos Conselhos, cabendo-lhe dar suporte à atividade das Comissões Temáticas e às demais atividades desenvolvidas pelo OSM” (SER, 2006). Ou seja, a coordenação técnica é formada pela equipe administrativa contratada pela SER, responsável pela gestão do OSM.

Pela mesma observa-se uma proposta democrática, na qual o Conselho de administração é composto pelos membros participantes que prestam serviços gratuitamente em suas áreas de especialidade e tem espaço para discutir e direcionar as ações da organização. O Conselho tem o poder de conduzir ações, discutidas e deliberadas democraticamente, na organização proposta. Essa formatação se aproxima do que Rodrigues e Malo (2006, p.37) colocam como empreendedor coletivo. Segundo os autores (idem), o empreendedor coletivo é o conjunto de atores que participam dos processos de formação das orientações estratégicas da organização com orientação e propriedade coletiva. No caso aqui apresentado seria composto pela assembleia geral (OSM), conselho de administração e coordenadores das comissões temáticas.

O conceito de empreendedor coletivo baseia-se, portanto, em uma configuração de instâncias múltiplas e inter-relacionadas de autoridade, dispostas de forma que todos os membros participem da gestão estratégica da cooperativa, animados pelos princípios que os uniram” (RODRIGUES E MALO, 2006, p. 38).

A estrutura formal descrita no regimento permitir unir todos os participantes com objetivos comuns através da decisão democrática e corresponsabilização.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O ambiente de revolta e insegurança em relação ao desempenho oportunista do poder público municipal rompeu com o “contrato” de confiança existente entre eleitor e eleito. Diante disso, a existência de atores sociais preocupados com os encaminhamentos legais insatisfatórios, que tinham capacidade intelectual, financeira e coercitiva foi fundamental para seu surgimento e pela decisão de monitorar/fiscalizar, de forma coletiva, as ações, particularmente, as licitações desde a sua fase de edital até o de entrega do produto.

Para isso se criou uma estrutura de governança formal do OSM, definida e aprovada em assembléia da SER, que deve possuir reuniões periódicas democráticas, espaços de organização estratégica com diversos atores.

O OSM se constitui em uma nova forma de controle social, que fortalece a governança local do seu município, tornando o processo licitatório mais transparente. O controle social previsto em sua estrutura formal tem como objetivo prevenir possíveis erros da gestão pública, diferente do processo corretivo dos Tribunais de Conta e Poder Legislativo.

Sua estrutura formal propõe um poder descentralizado e democrático, de forma que as atividades são propostas e divididas entre os voluntários.

Não cabe aqui questionar se está estrutura formal realmente funciona em seu dia-a-dia, mas torna-se uma questão para um próximo trabalho.

## Referências

- BANCO MUNDIAL. *Governance and development*. Washington, DC: The World Bank. 1992.
- BENTO, Leonardo Valles. **Governança e governabilidade na reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. Barueri: Manole, 2003.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- COLOMBO, Renan. Observatório Social vence prêmio da ONU. **Jornal de Londrina**. 15 de novembro de 2009.
- Cornforth, C. J. *The Governance of Public and Non-profit Organizations: what do boards do*. London: Routledge, 2003.
- COSTA, Regina Helena. **Curso de direito tributário: Constituição e Código Tributário Nacional**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GODOY, Amalia Maria Goldberg. A Governança Pública: Uma Reflexão. In GODOY, Amalia Maria Goldberg e DIAS, Maria Helena Ambrósio. **Teoria Econômica Contemporânea: debates e reflexões**. Cascavel: Coluna do Saber. p. 63-96 2009.
- GOHN, M. G. Conselhos gestores e participação sociopolítica. 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- GRAU, Nuria Cunill, (2000) - Responsabilización por el Control Social, p.269-327,. In: **La Responsabilización en la Nueva Gestión Pública Latinoamericana**.CLAD; BID; EUDEBA. Disponível em: <[http://www.defensoria.org.co/red/anexos/pdf/08/responsabilizacion\\_cs.pdf](http://www.defensoria.org.co/red/anexos/pdf/08/responsabilizacion_cs.pdf)>. Acesso em 15 dez. 2011.
- Ingram, R. T. . *Ten basics responsibilities of non-profit boards*. Washington : National Center for Non-profit Boards, 1988.
- JENSEN, M. ; MECKLING P.. The theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics** 3: 305-360. 1974.
- KISSLER, Leo; HEIDEMANN, F G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, Mercado e sociedade?. **Revista de Administração Contemporânea – RAP**. Rio de Janeiro, n.40, v.3, p. 479-499, maio/jun. de 2006.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAYNTZ, Renate. The State and civil society in modern governance. **Revista Del CLAD Reforma y Democracia**. Buenos Aires, Argentina, nº 21, p. 1-9, out. 2001.
- MILANI, Carlos; SOLINÍS, Germán. Pensar a democracia na governança mundial: algumas pistas para o futuro. In: MILANI, Carlos; ARTURI, Carlos; SOLINÍS, Germán (Orgs.). **Democracia e Governança Mundial – Que Regulações para o Século XXI**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS/UNESCO, 2002, p. 266-291.
- MOTA, N. R.; CKAGNAZAROFF, I. B. ; AMARAL, H. F. . Governança corporativa: estudo de caso de uma organização não governamental. **Cadernos Gestão Social**, v. 1, p. 1, 2007.
- RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de Governança e Empreendedorismo Coletivo: O Caso dos Doutores da Alegria. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Rio de Janeiro, v 10, n3, Jun/Set. 2006: 29-50.
- SANTISO, Carlos. *Governance conditionality and reform of multilateral development finance: the role of the group of eight*, 2005. Disponível em: <<http://www.g7.utoronto.ca/governance/santiso2002-gov7.pdf>>. Acesso em 05 de março de 2011.



SANTOS JUNIOR, Orlando A. RIBEIRO, Luiz C. Q. AZEVEDO, Sergio. **Governança democrática e poder local: a experiência dos conselhos municipais no Brasil**. Revan, Rio de Janeiro, 2004.

SER, Sociedade Eticamente Responsável. **Ata da segunda assembleia geral extraordinária**. Maringá, 10 set 2006.

\_\_\_\_\_. **Revista SER**. Ed. 01, Maringá. 2010.

WILLIAMSON, O. E. *Transaction Cost Economics and Organization Theory*. **Journal of Industrial and Corporate Change**, 2: 107-156 1993.

\_\_\_\_\_. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. The Free Press, New York, pp. 450, 1985.

\_\_\_\_\_. **Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications**. NY Free Press, New York, 1975.