

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EVERTON LUIZ CANDIDO LUIZ

DISPUTAS CONTRATUAIS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: UM ENCONTRO
ENTRE A TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO E A PERSPECTIVA FORTE DE PROCESSO

CURITIBA
2024

EVERTON LUIZ CANDIDO LUIZ

DISPUTAS CONTRATUAIS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: UM ENCONTRO
ENTRE A TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO E A PERSPECTIVA FORTE DE PROCESSO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração, no setor de Ciências Sociais Aplicadas,
na Universidade Federal do Paraná, como requisito à
obtenção do título de Doutor em Administração

Orientadora: Prof.^a Dra. Queila Regina Souza Matitz

CURITIBA
2024

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Luiz, Everton Luiz Candido

Disputas contratuais no setor público brasileiro: um encontro entre a teoria da justificação e a perspectiva forte de processo / Everton Luiz Candido Luiz. – 2024.

1 recurso on-line: PDF.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Queila Regina Souza Matitz.

1. Administração. 2. Administração pública. 3. Contratos administrativos. 4. Brasil. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Matitz, Queila Regina Souza. III. Título.

Bibliotecária Lívia Rezende Ladeia – CRB – 9/2199



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -
40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **EVERTON LUIZ CANDIDO LUIZ** intitulada: **DISPUTAS CONTRATUAIS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: UM ENCONTRO ENTRE A TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO E A PERSPECTIVA FORTE DE PROCESSO**, sob orientação da Profa. Dra. QUEILA REGINA SOUZA MATITZ, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa. A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 15 de Maio de 2024.

Assinatura Eletrônica
26/07/2024 10:21:25.0
QUEILA REGINA SOUZA MATITZ
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
25/07/2024 08:07:45.0
FERNANDA SALVADOR ALVES
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
24/07/2024 17:51:52.0
ELÓI JUNIOR DAMKE
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO
PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
25/07/2024 10:45:57.0
LUIZ PEREIRA PINHEIRO JUNIOR
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE POSITIVO)

DEDICATÓRIA

Eu dedico esse trabalho a todos os meus professores. Àqueles desde o jardim, o pré-escolar, o ensino fundamental I e II, o ensino médio, a graduação, a especialização, o mestrado e o doutorado. Esse trabalho é o fruto de uma “árvore” semeada e regada por muitos mestres.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois nos últimos quatro anos nem tudo aconteceu como eu esperava. Entretanto, os problemas ou foram superados, ou não foram suficientes para me parar. Enfrentei nesse período doenças, dentre as quais, uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2. Então, o fato de ter sobrevivido é o primeiro motivo de agradecimento.

Agradeço ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia pelo incentivo à qualificação, inclusive concedendo 18 (dezoito) meses de afastamento integral para eu me dedicar exclusivamente aos estudos. Essa foi a primeira vez, desde meus 8 (oito) anos de idade que eu não precisei estudar e trabalhar ao mesmo tempo.

Agradeço também, aos meus colegas de trabalho que deram continuidade ao trabalho, muitas vezes acumulando funções e atividades que seriam divididas comigo. Agradeço aos colegas de doutorado, com os quais pude trocar experiências, habilidades e competências para vencer os desafios impostos pelo programa.

Agradeço a Universidade Federal do Paraná (UFPR), pelo profissionalismo e organização do corpo acadêmico e técnico. Fiquei muito feliz quando pude conhecer os professores e a infraestrutura pessoalmente, pois a maioria das atividades do curso aconteceram à distância.

Agradeço aos meus amigos, os quais tiveram muita paciência com minha ausência e também me aturaram eu só falando sobre *becoming*, *misconduct*, teoria da justificação. Vocês são muito generosos e zelosos.

Agradeço aos meus orientadores, primeiramente a Professora Jane que por motivos pessoais teve que deixar o programa. Em seguida o Professor Gustavo Abib que apresentou-me a Teoria da Justificação e *Misconduct*, temas que gosto muito e que permeiam o meu pensamento na interpretação da realidade. Professor Abib, apesar de não cruzarmos a linha de chegada juntos, eu agradeço pela colaboração e ter respeitado a minha decisão. Finalmente, agradeço a Professora Queila Regina de Sousa Matitz, pelo ensino, direção e encorajamento. Eu lhe admiro por você ter sido uma professora que deu liberdade e responsabilidade, confiando que eu poderia construir a própria trajetória, sempre lembrando que é apenas uma construção em desenvolvimento. Além disso, também colocou sua experiência à disposição oferecendo suporte para o desenvolvimento que já sabia desde o início. Deu medo, mas você não soltou minhas mãos. Eu fiquei muito alegre no dia da defesa quando você disse que gostou do trabalho. Em uma aula sobre pesquisa em Administração,

tivemos um tema mais ou menos assim, para quem escrevemos a tese? Não sei meus colegas, mas eu queria agradecer a minha orientadora, então ouvir isso de você me deixou feliz, pois eu tinha alcançado um objetivo não explícito da minha pesquisa.

Finalmente eu agradeço a minha família. Aos meus pais adotivos João Luiz Netto e Zenir Candido Luiz (*in memoriam*) e minha tia Neno (Zenir) *in memoriam* que com a morte de minha mãe terminou a tarefa de me educar até quando eu saí de casa, eu espero ter dado orgulho a vocês enquanto vocês viveram. A minha mãe biológica, Zélia, foi um prazer ver suas lágrimas de alegria no dia da minha defesa.

Olha, são tantas situações que a gente vive com a família no processo de doutoramento. Primeiro, são quatro anos sem férias e quando saíamos não conseguia parar de pensar no doutorado. A maior contradição é, que você nunca passou tanto tempo em casa e mesmo assim tem pouca interação com a família. Mas mesmo assim sempre tiveram a empatia para celebrar com as etapas conquistadas, por exemplo, o cumprimento de créditos, a realização de defesas e publicações, bem como, para consolar quando alguma coisa não saia como eu esperava.

Quando eu entrei no doutorado eu era advertido para ter cuidado com a saúde mental e o distanciamento familiar. Então eu entrei nessa jornada com essas duas coisas sempre em mente, cuidar da saúde mental e não ficar muito distante da minha esposa e filha. O que eu posso dizer ao final é que não adoeci devido ao suporte delas e não me separei da minha esposa porque sempre estivemos juntos, inclusive fazendo juntos, pois minha esposa, que é formada em letras fez as revisões ortográficas e gramaticais desta tese.

Agradeço a minha filha Evelise Oliveira Luiz, que enfrentou dias difíceis em seu convívio social, nesse período de doutorado, enquanto eu estava focado nas minhas dificuldades acadêmicas. Você teve que amadurecer para muitas questões sem todo suporte que eu gostaria de ter dado. Eu temo que não tenha conseguido te ajudar da maneira que você esperava. Só tento ser o melhor que posso. Eu te agradeço por você ter sido tão forte.

A pessoa mais importante nesse processo de doutoramento é a minha esposa Lisiane Oliveira e Lima Luiz, a minha companheira de vida, que torceu por mim com uma intensidade tão forte que muitas vezes eu fiquei com medo se eu poderia corresponder a tamanha expectativa no resultado desta tese. Meu amor, te amo e muito obrigado!

EPÍGRAFE

Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu.

Fernando Pessoa

RESUMO

Os interessados na gestão de momentos de disputas, encontrarão neste estudo a utilização da ferramenta sociológica de Boltanski e Thévenot por meio de uma perspectiva do processo Whiteheadiana. O estudo faz a aproximação dessas duas abordagens teóricas. Adotando método qualitativo, realizou-se estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior da região norte. As disputas ocorridas na (i) atualização do processo de aplicação de sanções administrativas com o pesquisador ‘de fora’ e ‘após o fato’, (ii) o processo de disputa com o pesquisador ‘de dentro’, mas ‘após o fato’ e (iii) o processo de disputa com o pesquisador ‘de fora, mas ‘no fluxo’. Encontrou-se que durante disputas em contratos administrativos não há justificativas que se destaquem em relação às outras (em termos quantitativos), mas justificativas baseadas em ganhos financeiros (cité mercantil) foram encontradas nos três casos estudados. Ao mesmo tempo, o argumento baseado em critérios técnicos (cité industrial) está associado à elaboração de processo com forte apreensão entre os eventos e melhoria do desempenho organizacional na gestão de contratos.

Palavras-chave: estruturas temporais; disputas; contratos administrativos.

ABSTRACT

Those interested in managing moments of dispute will find in this study the use of Boltanski and Thévenot's sociological tool through a Whiteheadian process perspective. The study brings these two theoretical approaches together. Adopting a qualitative method, a case study was carried out at a federal higher education institution in the northern region. Disputes occurring in (i) updating the administrative sanctions application process with 'from outside' and 'after the fact' researcher, (ii) the dispute process with 'from within' researcher but 'after the fact' and (iii) the process of dispute with the researcher 'from outside, but 'in the flow'. It was found that during disputes in public contracts there are no justifications that stand out in relation to the others (in quantitative terms), but justifications based on financial gains (cité mercantil) were found in the three cases studied. At the same time, the argument based on technical criteria (cité industrial) is associated with the elaboration of a process with a strong prehension between events and improvement of organizational performance in contract management.

Keywords: temporal structure; dispute; public contracts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - VISÃO PROCESSUAL DA REALIDADE.....	24
FIGURA 2 - SENTIMENTO (FEELING) E PREENSÃO (PREHENSION) ENTRE OS EVENTOS.....	25
FIGURA 3 - EVENTO ASSISTEMÁTICO.....	29
FIGURA 4 - EVENTO SISTEMÁTICO.....	29
FIGURA 5 - EVENTO COLETIVO.....	30
FIGURA 6 - EVENTO INDIVIDUAL.....	30
FIGURA 7 - EVENTO PLANEJADO.....	31
FIGURA 8 - EVENTO NÃO PLANEJADO.....	31
FIGURA 9 - EVENTO INTERMITENTE.....	31
FIGURA 10 - EVENTO SUSPENSIVO.....	32
FIGURA 11 - EVENTO CONTÍNUO.....	32
FIGURA 12 - EVENTO DESCONTÍNUO.....	33
FIGURA 13 - EVENTO CONECTIVO.....	33
FIGURA 14 - EVENTO DISRUPTIVO.....	33
FIGURA 15 - EVENTO PREVISÍVEL.....	34
FIGURA 16: ESTRUTURA TEMPORAL EM UMA SITUAÇÃO HIPOTÉTICA DE TOMADA DE DECISÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	39
FIGURA 17 - QUATRO TIPOS DE PESQUISA DO PROCESSO.....	55
FIGURA 18 - SANÇÕES VIGENTES POR LOCALIDADE DO SANCIONADO.....	58
FIGURA 19 - UM CONTINUUM DE PRÁTICAS AUTOETNOGRÁFICAS.....	68
FIGURA 20 - FLUXOGRAMA DE ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÃO E JULGAMENTO PARA APLICAÇÃO DE PENALIDADE.....	70
FIGURA 20: RELAÇÕES ENTRE EVENTOS SINGULARES E EXEMPLARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 1.....	85
FIGURA 21: PRIMEIRA SUBESTRUTURA DA ET1 - GESTÃO DE IRREGULARIDADES CONTRATUAIS.....	98
FIGURA 22: SEGUNDA SUBESTRUTURA DE EVENTOS IDENTIFICADA NA ESTRUTURA TEMPORAL 1.....	99
FIGURA 23: SEGUNDA SUBESTRUTURA DE EVENTOS IDENTIFICADA NA ESTRUTURA TEMPORAL 1.....	101
FIGURA 24: RELAÇÕES ENTRE OS EVENTOS SINGULARES E EXEMPLARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 2.....	117
FIGURA 25: RELAÇÕES ENTRE OS EVENTOS SINGULARES E EXEMPLARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 2.....	131
FIGURA 26 - EVENTO INCREMENTAL.....	133
FIGURA 27 - MODELO DE INTEGRAÇÃO ENTRE A TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO E A PERSPECTIVA PROCESSUAL EM DISPUTAS CONTRATUAIS.....	141

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS E EVENTOS SINGULARES E EVENTOS EXEMPLARES.....	28
TABELA 2 - RELAÇÃO ENTRE UNIDADES DE COLETAS DE DADOS E O PRINCIPAL TEMA.....	58
TABELA 3 - ALGUNS ELEMENTOS DOS TRÊS ASPECTOS DA ETNOGRAFIA QUE CONTRIBUEM PARA O ESTUDO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	66
TABELA 4 - Dois extremos de um continuum de tipos de estudos etnográficos.....	67
TABELA 5 - Comparação dos estudos de processo ‘ao longo do tempo’ e ‘no tempo’ e análise temporal do processo.....	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE EVENTOS SINGULARES.....	30
QUADRO 2 - ORDENS DE VALOR.....	43
QUADRO 3 - ESTUDOS DE BOLTANSKI E/OU THÉVENOT SUBSEQUENTES A DE LA JUSTIFICATION: LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR (1991).....	51
QUADRO 4 - VISÃO GERAL DE SANÇÕES E ACORDOS DE LENIÊNCIA VIGENTES..	58
QUADRO 5: EVENTOS EXEMPLARES E EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 1.....	85
QUADRO 6: TIPOLOGIA DE EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 1.....	103
QUADRO 7 – RELAÇÃO ENTRE EVENTOS E JUSTIFICATIVAS UTILIZADAS DURANTE O PROCESSO (I) ATUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	107
QUADRO 8 - LOCALIZAÇÃO DAS CITÉS IDENTIFICADAS EM DIFERENTES PARTE DO FLUXO TEMPORAL: PASSADO, PRESENTE E FUTURO.....	108
QUADRO 9: EVENTOS EXEMPLARES E EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 2.....	116
QUADRO 10 - COMPARATIVO ENTRE A PESQUISA DE MERCADO E O LANCE DA CONTRATADA (2015).....	119
QUADRO 11: TIPOLOGIAS DOS EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 2.....	121
QUADRO 12 - IDENTIFICAÇÃO DA JUSTIFICATIVAS UTILIZADAS DURANTE A DISPUTA NO CASO (II) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR ‘DE DENTRO’ E ‘APÓS O FATO’.....	123
QUADRO 13: EVENTOS EXEMPLARES E EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 3.....	130
QUADRO 14: TIPOLOGIAS DOS EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 3.....	134
QUADRO 15 - IDENTIFICAÇÃO DA JUSTIFICATIVAS UTILIZADAS DURANTE A DISPUTA NO CASO (III) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR ‘DE FORA E ‘NO FLUXO’.....	135

LISTA DE SIGLAS

CADIN - Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal

CCC - Coordenação de Contratos e Convênios

CEIS - Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas

CEPIM - Cadastro de Entidades Privadas sem Fins Lucrativos Impedidas

CNEP - Cadastro Nacional de Empresas Punidas

DCCL - Diretoria de Compras, Contratos e Licitações

DIRCOF - Diretoria de Contabilidade e Finanças

GRU - Guia de Recolhimento da União

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

LAI - Lei de Acesso à Informação

PF-UNIR - Procuradoria Federal da UNIR

PGC - Sistema de Planejamento de Contratações

PRAD - Pró-Reitor(a) de Administração

PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento

SICAF - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores

TPA - *Temporal Process Analysis*

UGR - Unidade Gestora de Recursos

UNIR - Fundação Universidade Federal de Rondônia

LISTA DE ABREVIATURAS

a1 - axioma 1

a2 - axioma 2

a3 - axioma 3

a4 - axioma 4

a5 - axioma 5

a6 - axioma 6

dez. - dezembro

e.g - por exemplo

jan. - janeiro

n. - número

n^o - número

nov. - novembro

out. - outubro

p. - página

P1 - Proposição 1

P2 - Proposição 2

P3 - Proposição 3

P4 - Proposição 4

pp. - páginas

v. - volume

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 PROBLEMA.....	20
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo geral.....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 WHITEHEAD O FILÓSOFO DO PROCESSO.....	23
2.2 CONCEITOS-CHAVE EM UMA TEORIA ORGANIZACIONAL DE BASE PROCESSUAL FORTE: EVENTOS, ESTRUTURAS TEMPORAIS E ORGANIZING.....	24
2.2.1 Uma teoria organizacional com base em eventos (events-based organizational theory).....	24
2.2.2 Tipologias de eventos na constituição da organização como processo.....	27
2.2.3 Organizing na constituição das organizações vistas como processo.....	36
2.2.4 Estruturas temporais na constituição das organizações vistas como processo.....	38
2.3 TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO.....	41
2.3.1 As disputas e a necessidade de justificação.....	42
2.3.2 Cité ou mundo de valor na teoria da justificação.....	42
2.3.3 Questões-chave na teoria da justificação: teste da realidade, compromissos, capacidade crítica dos atores e decisão.....	49
2.3.4 Respostas de Boltanski e/ou Thévenot às interpretações e críticas à sua obra.....	51
2.4 PROPOSIÇÃO DE PESQUISA.....	53
3 METODOLOGIA.....	55
3.1 PRESSUPOSTO EPISTEMOLÓGICO.....	55
3.2 PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS.....	57
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE E PERCURSOS EMPÍRICOS.....	61
3.5 A ESCOLHA E APROXIMAÇÃO COM O CAMPO EMPÍRICO: A UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR).....	65
3.5.1 Os procedimentos para aquisição de bens, contratação de serviços e administração de contratos e instrumentos congêneres em uma perspectiva fraca do processo.....	70
3.6 A CONDUÇÃO DA PESQUISA.....	75
3.7 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	81
4. DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS TEMPORAIS, DO PROCESSO DE ORGANIZING E PROCESSO DE DISPUTA NOS PROCESSOS SOB INVESTIGAÇÃO.....	82
4.1 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA TEMPORAL E DO ORGANIZING NO CASO (I) ATUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES ADMINISTRATIVAS COM O PESQUISADOR ‘DE FORA’ E ‘APÓS O FATO’.....	82
4.2 AS DISPUTAS DURANTE O CASO (I) ATUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES ADMINISTRATIVAS COM O PESQUISADOR ‘DE FORA’ E ‘APÓS O FATO’.....	105

4.3 DESCRIÇÃO DE UMA ESTRUTURA TEMPORAL E DO ORGANIZING NO CASO (II) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR ‘DE DENTRO’ E ‘APÓS O FATO’.....	109
4.4 AS DISPUTAS DURANTE O (II) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR ‘DE DENTRO’ E ‘APÓS O FATO’.....	122
4.5 DESCRIÇÃO DE UMA ESTRUTURA TEMPORAL E DO ORGANIZING NO (III) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR ‘DE FORA’ E ‘NO FLUXO’.....	124
4.6 AS DISPUTAS DURANTE O (III) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR ‘DE FORA’ E ‘NO FLUXO’.....	135
5 APREENSÕES ANALÍTICAS: ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	136
5.1 ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO 1: A IDENTIFICAÇÃO E COMPARAÇÃO DE ESTRUTURAS TEMPORAIS EM PROCESSOS DE DISPUTA CONTRATUAL CONTRIBUI PARA A AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE EXPLICATIVA DA TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO NA MEDIDA EM QUE ESCLARECE A RELAÇÃO ENTRE AS JUSTIFICATIVAS UTILIZADAS NO PRESENTE COM EVENTOS PASSADOS E EXPECTATIVAS DE FUTURO.....	137
5.2 ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO 2: A IDENTIFICAÇÃO E COMPARAÇÃO DE ESTRUTURAS TEMPORAIS EM PROCESSOS DE DISPUTA CONTRATUAL CONTRIBUI PARA A AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE EXPLICATIVA DA TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO NA MEDIDA EM QUE ESCLARECE A RELAÇÃO ENTRE INTERAÇÃO DINÂMICA DOS MOMENTOS DE DISPUTAS COM O DEVIR.....	139
5.3 ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO 3: A IDENTIFICAÇÃO E COMPARAÇÃO DE ESTRUTURAS TEMPORAIS EM PROCESSOS DE DISPUTA CONTRATUAL CONTRIBUI PARA A AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE EXPLICATIVA DA TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO NA MEDIDA EM QUE ATRIBUI VALOR IDÊNTICO A DISCURSOS E OBJETOS.....	140
5.4 ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO 4: A IDENTIFICAÇÃO E COMPARAÇÃO DE ESTRUTURAS TEMPORAIS EM PROCESSOS DE DISPUTA CONTRATUAL CONTRIBUI PARA A AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE EXPLICATIVA DA TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO NA MEDIDA EM QUE INCLUI A NOÇÃO DE ORGANIZING COMO MECANISMO UTILIZADO NA SOLUÇÃO DE DISPUTAS.....	141
6 MODELO TEÓRICO DA INTEGRAÇÃO ENTRE TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO E PERSPECTIVA PROCESSUAIS EM DISPUTAS CONTRATUAIS.....	142
7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PESQUISAS FUTURAS.....	142
8 CRONOGRAMA.....	143
REFERÊNCIAS.....	144

1 INTRODUÇÃO

Perspectivas *strong-view of process* (visão forte de processo) têm sido incorporadas aos estudos organizacionais como forma de superar limitações de perspectivas ontológicas substancialistas. Dentre os principais autores utilizados na chamada *process-turn* (virada processual),

Por exemplo, o autor inspira o desenvolvimento recente de estudos de continuidade, mudança e eventos (Chaerki; Matitz, 2022), emergência de macroatores (Czarniawska, 2017), estruturas temporais (Hernes; Schultz 2020), trajetória temporais (Hernes, 2017) e materialidade (Leonardi, 2017).

O incipiente campo de estudos organizacionais de base processual forte permite o desenvolvimento de pesquisas em múltiplos contextos e sob múltiplas perspectivas teóricas. Dentre os campos ainda inexplorados, propõe-se neste trabalho uma aproximação da noção processual de Whitehead com a Teoria da Justificação Boltanski e Thévenot. O objetivo inicial é o estudo de como o fluxo temporal contribui para o *becoming* (vir a ser) em contextos organizacionais, especificamente ao longo de processos de disputas contratuais que se manifestam enquanto fenômenos dinâmicos. Ou seja, pressupõe-se que uma perspectiva forte de processo contribua para o entendimento ampliado da forma como conflitos e discordâncias emergem e se desenvolvem em situações organizacionais.

Pretende-se ultrapassar, portanto, o foco da Teoria da Justificação no conteúdo das justificativas empregadas em situações de disputa para incorporar uma compreensão aprofundada do processo pelo qual as justificativas emergem e se desenvolvem na solução de conflitos organizacionais. Em outras palavras, busca-se avançar no entendimento do aspecto processual da negociação e da justificação das ações no contexto organizacional.

Segundo Boltanski e Thévenot (2020), durante disputas os atores utilizam provas e repertórios de argumentos análogos ao conteúdo de obras clássicas da filosofia e guias práticos de gestão das organizações. Essas obras estão internalizadas nos atores devido às experiências de aprendizagem na interação com diversas instituições e, desse modo, tais conteúdos passam a constituir o princípio moral de ação desses atores, seja para acusar ou para se defender em situações de disputas.

As disputas são fenômenos presentes em diferentes processos organizacionais e em diferentes tipos de organizações. O estudo aqui proposto irá analisar discordâncias e justificativas que ocorrem especificamente em disputas que surgem a partir de contratos firmados entre agentes públicos e privados. Os contratos são ferramentas utilizadas por

organizações de diversos tamanhos e naturezas e sua constituição, desenvolvimento e encerramento formal dependem de fatores internos e externos à organização. Alinhando-se à noção de Hart e Moore (2006) quanto à incompletude do contrato, neste estudo, sob uma perspectiva forte de processo, entende-se os contratos como elementos dinâmicos que ocorrem ao longo do tempo. Desse modo, entende-se que os contratos – assim como outros elementos organizacionais - refletem um determinado passado, prospectam ou projetam um determinado futuro e ocorrem ou emergem dentro de um presente vivido. Ou seja, contratos mudam ao longo do tempo e nem sempre chegam aos resultados inicialmente esperados.

Direcionando o foco do estudo para o campo gerencial das organizações públicas brasileiras, encontram-se os contratos administrativos. Esses contratos têm forma e conteúdo específicos, pois regulam-se pelos preceitos do direito público, aplicando-se supletivamente¹ os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado (Teixeira, 2011; Almeida, 2012). Precisamente, esses contratos são celebrados e executados em harmonia com as disposições constantes na lei de licitações e contratos administrativos (Furtado, 2000).

Segundo Furtado (2000), outro aspecto importante para os contratos administrativos é a busca constante da realização do interesse público. Em decorrência disso, as partes do contrato administrativo (administração contratante e terceiro contratado) não são colocadas em situação de igualdade. Desse modo, a supremacia do interesse público, do qual a administração é titular, irá conferir certas prerrogativas que lhe colocarão em um patamar diferenciado ou de superioridade em face do particular que com ela contrata. Entretanto, isso não afasta a regra de admissibilidade, e portanto, se não houver a concordância do particular, o contrato administrativo não o obriga. Por exemplo, uma empresa contratada pode recusar a renovação do contrato ou pode solicitar o reajuste do preço se for justificável.

Essa supremacia da Administração irá manifestar-se por meio de determinadas cláusulas contratuais, as quais são chamadas de cláusulas exorbitantes (Furtado, 2000), as quais são tratadas pela lei de licitações e contratos administrativos e conferem a administração pública a prerrogativa de agir unilateralmente sobre os contratos administrativos na medida em que pode modificar, rescindir, fiscalizar, aplicar sanções aos contratados, ocupar bens móveis e imóveis e utilizar pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, reter créditos decorrentes do contrato, entre outros direitos (Furtado, 2000; Teixeira, 2011; Schiefler, 2016).

¹ Isto ocorrerá sempre que não existirem regras ou princípios do direito público que possam ser utilizados para a solução de questões verificadas em contratos celebrados pela Administração Pública, e desde que essas regras ou princípios do direito privado sejam compatíveis com o direito público (Furtado, 2000, p. 3).

Ao mesmo tempo, apesar da tentativa de prever as ações dos agentes envolvidos nos contratos públicos, é comum que ao longo do processo ocorram desvios dos objetivos propostos. Por exemplo, Lima, Carvalho e Figueiredo (2020) observaram um desequilíbrio econômico-financeiro nos contratos de concessão de transporte público por ônibus causado pela pandemia da COVID-19, demonstrando que certos eventos no fluxo do tempo poderão exigir a modificação do contrato administrativo originalmente celebrado.

1.1 PROBLEMA

Apesar das cláusulas exorbitantes (Furtado, 2000; Teixeira, 2011; Schiefler, 2016), em contratos administrativos é praticamente impossível, ou por vezes muito custosa, a previsão de todas as contingências e do curso de ação a ser seguido em cada situação contratual. Aliás, é de se esperar que haja conflitos e discordâncias ao longo do processo, por exemplo, quando um fornecedor causa prejuízo à administração em prol de objetivos particulares incorrendo no atraso na entrega, entrega de qualidade insatisfatória do bem ou serviço ou descumprimento das especificações da nota de empenho (Luiz; Abib; Oliveira, 2023). Nesse contexto, assume-se que uma perspectiva forte de processo pode contribuir para o entendimento ampliado da forma como os conflitos e discordâncias emergem e se desenvolvem nessas situações organizacionais, incluindo as justificativas usadas pelas partes envolvidas no contrato. Portanto, considerando-se as ponderações acima, busca-se entender: como a aproximação da perspectiva forte de processo com a teoria da justificação pode contribuir para ampliar o escopo da explicação dos fenômenos de disputas contratuais em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Promover uma aproximação entre a perspectiva forte de processo e a teoria da justificação em estudos organizacionais por meio do estudo da dinâmica temporal em situações de disputa no contexto organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

I - Descrever os eventos durante a atualização do processo de aplicação de sanções administrativas e os eventos em casos de disputas contratuais, identificando os atores envolvidos, objetivos e principais resultados das partes envolvidas no processo de disputa;

- II - Identificar os eventos exemplares e singulares em cada caso sob estudo;
- III - Identificar estruturas temporais em cada caso sob estudo;
- IV - Descrever o *organizing* nas estruturas temporais, a partir da identificação dos atores estratégicos e das decisões e ações relevantes para a constituição dos processos de disputa;
- V - Identificar as justificativas utilizadas ao longo dos processos de disputa;
- VI - Comparar a dinâmica processual dos processos de disputa nas situações sob estudo.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Este estudo busca superar posições predominantes, e por vezes incompletas, dos fenômenos organizacionais, pautadas na ontologia positivista e na visão substancialista da realidade. O estudo de base processual pretendido, portanto, procura superar a proposição de organização como substantiva ou estável e formada por partes igualmente substanciais, para de outro modo, considerar a organização como conjunto de relações a partir de uma visão onto-epistemológica em que a realidade organizacional não é definida a priori, mas está em constante devir (Oliveira, 2022).

Sob o ponto de vista teórico, consultando a base de dados da Scopus via portal de periódicos CAPES, foi incluído no campo “*article title, abstract, keywords*”, os termos “*justification theory*” OR *justification* AND no campo “*article title, abstract, keywords*”, os termos “*process theory*” OR *process* OR *organizing*. A pesquisa encontrou 14.737 documentos. Considerando-se essa quantidade de documentos muito elevada, então, adicionou-se AND no campo “*all fields*” os autores Boltanski OR Thévenot. A pesquisa encontrou 152 documentos. Esses trabalhos foram lidos o título, o resumo, a introdução, além de outras partes necessárias à compreensão geral do trabalho. Constatou-se que a teoria da justificação foi empregada em poucos estudos organizacionais. Isso foi surpreendente, visto que, os autores da teoria da justificação, por um lado, fundamentaram suas descobertas em obras clássicas da filosofia política, mas, por outro, utilizaram obras que explicam como as pessoas se comportam adequadamente em empresas, tais como, o livro de Bernard Demory (1974), *A criatividade na prática*, o livro de Mark H. McCormack (1984), *O que não se ensina em Harvard Business School*. Além disso, a convergência das teorias propostas neste estudo aconteceu apenas no estudo de Griesbach e Grand (2013). Todavia, os autores apenas contornaram os elementos da teoria da justificação.

Sob o ponto de vista prático, com o repertório deste estudo, acredita-se que os gestores poderão compreender como a força de ligação entre os eventos permite tirar os melhores efeitos do conjunto de atividades agrupadas em um processo (estruturas temporais). Este

estudo ensinará os praticantes a desenvolverem processos que explorem a circularidade da temporalidade, pois a melhoria que interessa às organizações pode ser resultado de olhar para o passado ao invés de projetar apenas o futuro como estamos treinados.

Este estudo ensina que o domínio de seis formas de fazer reivindicações pode ajudar a obter resultados satisfatórios em (des)acordos.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

A primeira parte é a introdução, na qual é apresentado o tema, o objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa deste projeto. Em seguida, no referencial deixa-se claro a vinculação ontológica do estudo a filosofia processual de Whitehead. Também apresentam-se elementos essenciais da perspectiva processual e da teoria da justificação, os quais são os fundamentos teóricos deste estudo. A partir das conexões entre as teorias, realiza-se proposições de pesquisa. Finalmente, detalha-se a metodologia que será utilizada para alcançar os objetivos e o respectivo cronograma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

“Ninguém pode entrar duas vezes no mesmo rio, pois quando nele se entra novamente, não se encontra as mesmas águas, e o próprio ser já se modificou”
(Heráclito)

Nesta seção, apresenta-se inicialmente a visão forte do processo desenvolvida pelo filósofo do processo Whitehead, o qual compreende que tudo no mundo é um processo em contínua transformação. O detalhamento dessa perspectiva é realizado por meio da discussão de elementos-chave da proposta do autor, incluindo: evento, estrutura temporal e *organizing*. Em seguida, trata-se de conflitos e negociações na perspectiva de Boltanski e Thévenot (2020). Os autores modelaram como os atores envolvidos em situações que exigem justificativas para as suas ações conseguem chegar a acordos sobre o justo sem recorrer ao poder judiciário. A compreensão dessa perspectiva teórica se dá por meio de questões-chave e experiências da realidade social. Finalmente, apresentam-se proposições de pesquisa voltadas à aproximação entre a teoria da justificação e a perspectiva forte do processo, considerando disputas como eventos sob a visão forte de processo.

2.1 WHITEHEAD O FILÓSOFO DO PROCESSO

O pensamento processual na tradição intelectual ocidental é geralmente atribuído a Heráclito (Hernes, 2008), mas foi Alfred North Whitehead o autor precursor de um grupo de pensadores contemporâneos adeptos de uma visão forte de processo. Sua obra *Processo e Realidade* é considerada uma das principais obras filosóficas do mundo moderno (Mesle; Debbian, 2017). E, embora a filosofia do processo tenha sido inicialmente reconhecida na filosofia e na teologia, com o passar dos anos passou a ser aplicada nos estudos organizacionais, trazendo um ânimo renovado para os estudos em administração (Hernes, 2008; Langley; Tsoukas, 2017; Oliveira, 2022).

Para Whitehead, é possível assumir duas posições quanto ao significado de processo. A primeira visão relaciona-se com um mundo formado por substâncias acabadas e constantes. A segunda perspectiva, a qual o autor defende, é de um mundo como processo, composto por interconectividades infinitas, ambiguidade e incerteza, transformação e constante “vindo a ser” (*becoming*) (Chaerki; Matitz, 2021).

2.2 CONCEITOS-CHAVE EM UMA TEORIA ORGANIZACIONAL DE BASE PROCESSUAL FORTE: EVENTOS, ESTRUTURAS TEMPORAIS E ORGANIZING

Nesta subseção, discorre-se sobre a noção de evento numa visão forte do processo, tal abordagem está pouco utilizada, e por isso, confere-se como uma oportunidade para o avanço dentro dos estudos organizacionais. Estudiosos têm distinguido o evento como elemento básico para compreensão da organização e têm explorado a questão propondo tipologias de eventos e como os eventos são importantes para a constituição das estruturas organizacionais e o processo de *organizing*.

2.2.1 Uma teoria organizacional com base em eventos (*events-based organizational theory*)

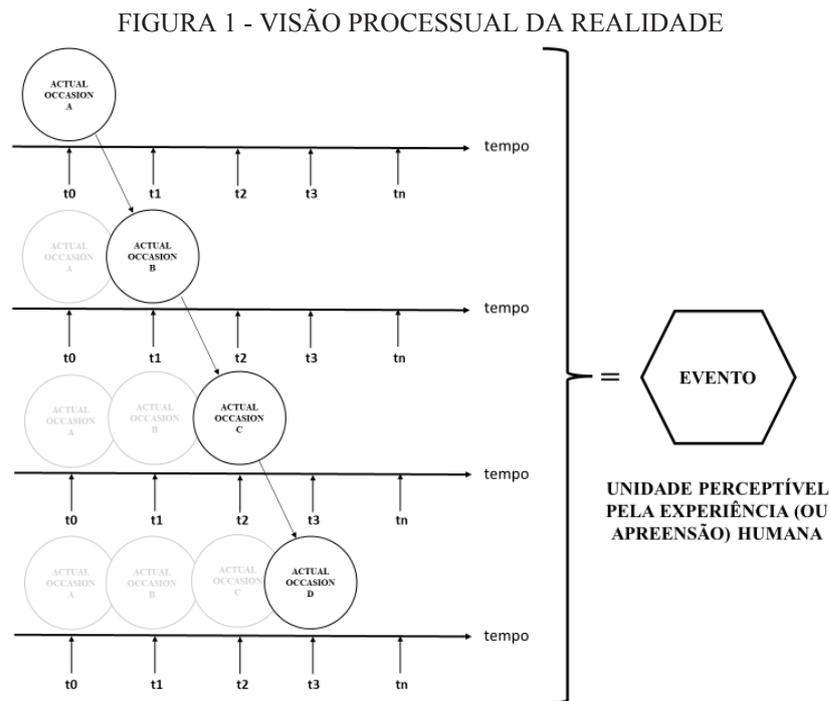
Para Whitehead, o mundo é constituído por eventos (Hernes, 2008; Mesle; Debbian, 2017; Oliveira, 2022). No contexto organizacional, eventos são todas as coisas que existem para constituir e conferir significado à entidade em constante devir que chamamos organização. Desse modo, uma reunião é um evento, bem como a aquisição de matérias primas, a produção e venda dos produtos, dentre outros eventos organizacionais. Entidade, nesse contexto, significa o resultado provisoriamente “estável” de situações identificáveis e recorrentes dentro do funcionamento de determinada organização. São exemplos de entidades no contexto organizacional: um estatuto, um planejamento, a infra-estrutura física, dentre outras.

Conforme Hernes (2008), eventos são a unidade básica de análise para estudar uma organização e, portanto, elementos-chave para compreender a organização (Hussenot; Missonier, 2016). Para Chaerki e Matitz (2021), os eventos são constituídos por um conjunto de entidades espaço-temporais com certa duração e significado, os quais geram padrões sintetizados pela apreensão sensível. Por exemplo, a cultura organizacional pode ser considerada um evento de longa extensão temporal e é expressa em artefatos, símbolos e práticas, além de sistemas de significado cultural frequentemente tácitos e tomados como certos entre os atores organizacionais (Hernes; Schultz, 2017).

Segundo Oliveira (2022), para Whitehead os eventos são conjuntos de instantes de realidade estendidos (*actual occasions*), ou seja, parte da realidade, que surgem, desaparecem, mas antes de desaparecer fornecem ‘dados’ a outras partículas, as quais então tornam-se novos instantes da realidade. Desse modo, a unidade mais elementar de uma organização é um instante da realidade com começo, meio e fim, o qual, ao aparentemente repetir-se ou ao gerar dados para outros instantes ao longo do espaço-tempo, torna-se um evento. Por

exemplo, abrir uma loja diariamente em determinado horário é um evento, pois é um ato que se estende e se repete ao longo do tempo. Além disso, abrir as portas diariamente dá continuidade ao momento de inauguração da loja, evento único ocorrido no passado e que gerou as condições para a emergência e repetição de todas as situações em que ocorre a abertura da loja.

A Figura 1, a seguir, representa graficamente a visão processual da realidade a partir das noções de *actual occasions* e eventos. Nela, verifica-se que instantes da realidade acontecem apenas uma vez, portanto, surgem e desaparecem, compreendendo-se que se trata de acontecimentos únicos ou heterogêneos. Esses instantes da realidade têm duração temporal instantânea, mas permanecem o suficiente para fornecerem dados para novos instantes da realidade. Esses novos instantes da realidade, carregados de dados do passado, podem parecer se repetir ao longo do tempo, mas essa repetição é apenas aparente.

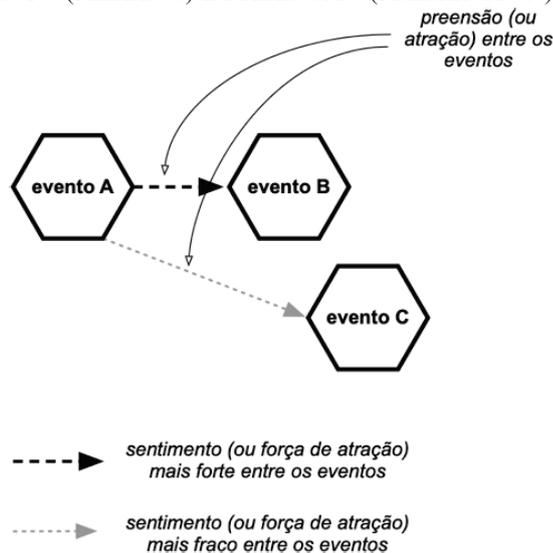


Esse fluxo, ao prolongar-se por determinado tempo, é percebido e interpretado pela experiência humana e passa a ser considerado um evento, uma entidade ou um processo. Importante sublinhar que os eventos são sempre únicos e acontecem apenas uma vez. Mesmo que o ato de abrir a porta de uma loja se repita diariamente, nunca é a mesma ação pois algo sempre está diferente: o dia e horário em que ocorre, o estado de desgaste do portão ou o estado da pessoa que faz a ação. Assim, conforme Chaerki e Matitz (2021), um evento que

parece se repetir ao longo do tempo gera uma aparência de continuidade, o que também permite surgir a noção de objeto ou entidade. Sob esse ponto de vista, uma entidade é um evento com aparente estabilidade. Por exemplo, na elaboração de um edital recorrente, a equipe responsável trata de incluir no edital atual as situações de recursos impetradas por candidatos em editais anteriores. Aparentemente se trata da mesma entidade chamada de edital, mas sempre há alguma mudança em curso, seja na sua elaboração ou no decorrer das etapas.

Um evento se estende por um longo tempo ao se ligar a outros eventos. Esses eventos não funcionam separados uns dos outros, antes estão interconectados por forças que Whitehead chamou *prehension* e *feeling* (preensão e sentimento). Segundo Chaerki e Matriz (2021) e Oliveira (2022), preensão é a força que conecta os instantes de realidade, de forma a constituírem eventos mais complexos, ao mesmo tempo em que conecta os eventos de forma a constituírem os processos. A atratividade entre os diferentes eventos deve-se aos objetivos compartilhados. Voltando ao exemplo da abertura da loja, se alguém responsável pela abertura está impedido de fazê-lo, essa circunstância atrai a necessidade de que outra pessoa realize a abertura das portas. O evento mais complexo – abertura da loja ao longo do tempo – é composto por todos os eventos “menores” e menos extensos de abertura diária da loja.

FIGURA 2 - SENTIMENTO (FEELING) E PREENSÃO (PREHENSION) ENTRE OS EVENTOS



FONTE: Oliveira (2022, p. 39)

Da mesma forma que a noção de preensão, o conceito de sentimento (*feeling*) atua na atração e conexão de eventos (Chaerki; Matitz, 2021). Para Oliveira (2022), um sentimento é a intensidade da força de preensão entre eventos e possui um caráter vetorial. Por

consequência, quanto mais intenso o sentimento, maior será a apreensão, ou seja, maior a intensidade da agência na atração dos eventos (Hernes, 2008). A Figura 2 representa graficamente as noções de sentimento e apreensão entre os eventos. Os eventos são atraídos entre si e podem apresentar uma relação mais ou menos forte dependendo da intensidade dos sentimentos entre os eventos.

Considere-se o evento B uma abertura da loja e o evento A o deslocamento da pessoa responsável pela abertura no horário predeterminado. O evento C é o deslocamento de outro funcionário até o mesmo local. Perceba-se que o evento C não tem qualquer relação aparente com o evento B. Mas, no caso de impedimento da pessoa responsável pela abertura das portas (evento A), o outro funcionário será solicitado para fazê-lo. Nesse novo momento presente, o evento C terá uma relação intensa com a abertura das portas (evento B). Isso ocorre, conforme Oliveira (2022, p. 39) “porque o processo é dinâmico e os eventos se aproximam e afastam em termos de intensidade de conexão de acordo com o momento presente”.

Os conjuntos de eventos interconectados formam os processos, de modo que, quanto maior a quantidade e variedade de eventos, mais complexos são os respectivos processos Langley & Tsoukas (2017). Segundo Oliveira (2022), o termo complexo é utilizado para representar um “emaranhado de eventos”. Como os eventos são únicos e acontecem apenas uma vez, pode-se inferir que os processos resultantes das conexões de eventos são únicos e heterogêneos a cada vez que são realizados. Uma organização, portanto, é um conjunto de eventos continuamente atualizados e cujas possibilidades de vir a ser são diversas. Por conta dessa característica, Chaerki e Matitz (2021) consideram que a organização é um reservatório de possibilidades de diferentes conexões.

Para Oliveira (2022, p. 38), “uma organização – aqui entendida como processo – nunca é a mesma organização no sentido de uma substância estável sujeita à influência de contingências externas. Isso porque a organização sempre e continuamente é uma atualização de si mesma enquanto processo”. Nessa direção, Chaerki e Matitz (2021) afirmam que a organização é produto de eventos passados e produtora de novidade nos eventos presentes. Portanto, por força das relações entre eventos dá-se a continuidade, enquanto nas discontinuidades do passado surgem oportunidades de novos eventos e de surgimento de novas entidades e novos processos.

2.2.2 Tipologias de eventos na constituição da organização como processo

Desde a interseção entre o campo dos estudos organizacionais e a filosofia do processo, o uso da noção de evento de base processual *strong view* tem sido incentivado por

pesquisadores da área. Entretanto, segundo Chaerki e Matitz (2021), as oportunidades decorrentes do uso do termo evento ainda são pouco exploradas no contexto da *strong view* de estudos de processo. Algumas exceções incluem Schutz e Hernes (2020), os quais desenvolveram categorias de eventos, e Oliveira (2022), a qual propôs um avanço significativo a respeito dos tipos de eventos e da forma como contribuem para a emergência de processos mais complexos.

Um aspecto relevante de uma teoria processual organizacional, portanto, é o reconhecimento da importância de diferentes eventos na constituição de uma organização. De acordo com Schutz e Hernes (2020), quanto à importância, os eventos podem ser categorizados em singulares e exemplares (Tabela 1). Para os autores, eventos singulares e exemplares são mais semelhantes aos tipos ideais weberianos e não existem na forma pura. Isto é, estão posicionados em um *continuum* em cujas extremidades opostas estão os eventos singulares e os eventos exemplares. Tratar essa diferença é importante porque esses dois tipos de eventos desempenham funções explicativas distintas na medida em que refletem nas ações do presente. A síntese das distinções entre eventos singulares e eventos exemplares na Tabela 1 reflete as várias dimensões ao longo das quais os dois tipos de eventos variam.

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS E EVENTOS SINGULARES E EVENTOS EXEMPLARES

	Eventos Singulares	Eventos Exemplares
Característica	Única	Representativa
Característica proeminente	Essencial	Generalizada
Justificativa/motivo	Porque	Como o objetivo de...
Relacionalidade	Autônomo	Interdependente
Contexto	Escolha, ambiguidade e agência	Alinhamento, conexão, ponte
Consequencialidade	Altamente consequente	Moderadamente consequente
Atores no evento	Poucos e destacados	Múltiplos e mutáveis

FONTE: O autor, adaptado de Hernes e Schutz (2020).

Os eventos singulares envolvem poucos atores e comportamentos peculiares. São acontecimentos evocados, comunicados e visualizados porque têm características essenciais facilmente reconhecíveis e que ajudam os atores a refletirem sobre como as coisas eram no passado ou como podem se tornar no futuro. Incorporam, portanto, uma agência simbólica ou prática particular. Esses eventos, quando se estendem do passado ao presente, conferem motivação para a ação e adquirem importância emocional para a organização, pois convidam os membros a reflexões mais profundas sobre o porquê de terem ocorrido. Porém, enquanto

estão no fluxo temporal de um acontecimento, em geral são eventos vistos como muito incertos porque alteram as coisas em funcionamento. Ademais, os eventos singulares podem ser expectativas de futuro, oferecendo perspectivas futuras consideráveis e altamente consequentes. Por exemplo, a empresa *Textile* estabeleceu um *showroom* com sucesso em Munique e isso a motivou a manter um *showroom* em New York. Apesar de perder dinheiro continuamente com o Showroom de New York, a empresa continua acreditando que a introdução de *showroom* é uma abordagem promissora para obter acesso ao mundo arquitetônico, devido ao êxito no *showroom* de Munique (Griesbach e Grand, 2013).

Os eventos exemplares, por sua vez, são eventos mais genéricos e, portanto, têm características comuns a conjuntos mais amplos de eventos. Os eventos exemplares não são singulares ou únicos. São rotinas que se repetem ao longo do tempo, embora igualmente importantes para a compreensão do desenvolvimento temporal da organização, na medida em que ilustram a trajetória dos eventos ao longo do tempo, mostrando a interdependência/interconexão dos eventos. Também são menos consequentes, em geral porque surgem e se desenvolvem em torno dos eventos singulares. São exemplos de eventos exemplares os inúmeros debates e votações relacionados ao *Brexit* na Câmara dos Comuns do Reino Unido (Hernes; Schutz, 2020). Já o *Brexit* em si pode ser considerado um evento singular. Ou seja, os eventos exemplares são genéricos e repetitivos, podendo dar origem a um evento singular.

Em resumo, os tipos de eventos acabam determinando como os atores se relacionam com passados e futuros distantes (Hernes e Schutz, 2020). Enquanto eventos singulares deixam rastros ao longo do tempo porque têm características essenciais que se destacam, eventos exemplares deixam marcas ao longo do tempo na medida em que representam experiências e eventos relacionados, os quais captam e incorporam múltiplas experiências no presente.

Segundo Oliveira (2022), devido às suas características e papéis nas estruturas temporais, os eventos singulares podem ser de diferentes tipos. A autora desenvolveu uma tipologia de eventos singulares com base no estudo da história de uma ONG e de um evento – uma conferência – realizada por essa ONG durante a pandemia de COVID19. A autora, ao analisar em profundidade diversos eventos e estruturas temporais nesses dois tipos de processos organizacionais – um temporalmente mais longo e distante e outro temporalmente mais curto e próximo, identificou 4 categorias e 19 subcategorias para classificar os eventos singulares (Quadro 1).

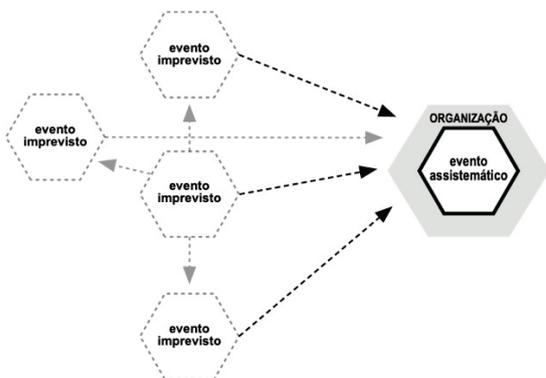
QUADRO 1 - CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE EVENTOS SINGULARES

Categorias/Definição	Subcategorias/Definição
Origem do Evento	1.a Assistemático
	1.b Sistemático
	2.a Coletivo
	2.b Individual
	3.a Planejado
	3.b Não Planejado
Papel Temporal do Evento	4.a Intermitente
	4.b Suspensivo
	5.a Contínuo
	5.b Descontínuo
	6.a Conectivo
	6.b Disruptivo
	7.a Previsível
	7.b Imprevisível
Resultado do Evento	8.a Inovação
	8.b Estabilidade
	8.c Ajuste Incremental
Extensão Temporal do Evento	9.a Momentâneo
	9.b Durável

FONTE: Adaptado de Oliveira (2022, p. 73).

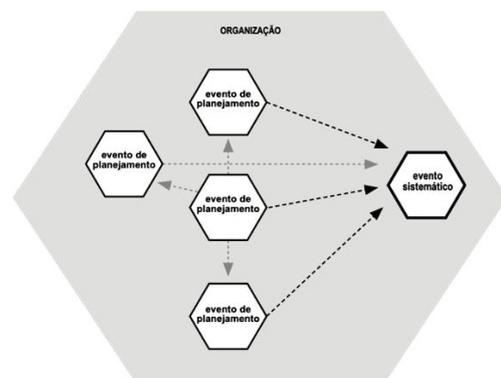
Por exemplo, um seminário realizado na modalidade online – conforme o caso estudado pela autora – foi considerado um evento singular com origem planejada, coletiva e sistemática; quanto ao papel temporal do evento, foi classificado como previsível, contínuo, suspensivo e disruptivo; quanto ao resultado, o evento foi considerado uma inovação; quanto à extensão, o evento foi considerado durável.

FIGURA 3 - EVENTO ASSISTEMÁTICO



FONTE: Oliveira (2022, p. 73)

FIGURA 4 - EVENTO SISTEMÁTICO



FONTE: Oliveira (2022, p. 74)

A categoria *origem de um evento* apresenta possibilidades relacionadas à sua criação. Neste grupo são apresentadas informações sobre o princípio que originou determinado evento. Compõe-se das seguintes subcategorias de eventos: assistemáticos ou sistemáticos, coletivos ou individuais, planejados ou não planejados.

O evento assistemático (figura 3) é caracterizado por não seguir um padrão anterior. Logo, sua criação ou emergência foi desorganizada, ou seja, para a sua criação não foi estabelecida *a priori* uma sequência lógica para ser seguida. De outra forma, o evento sistemático (figura 4) é criado a partir de regras definidas *a priori*.

FIGURA 5 - EVENTO COLETIVO

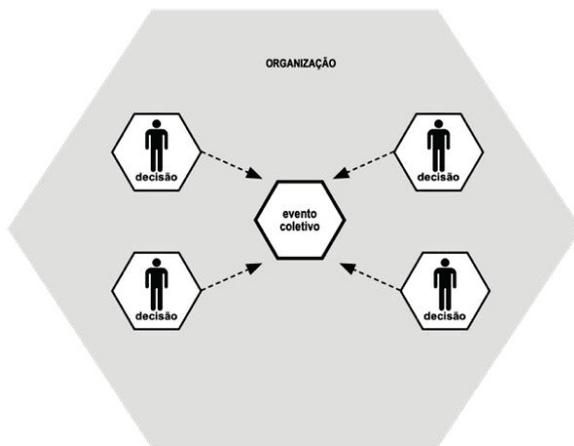


FIGURA 6 - EVENTO INDIVIDUAL

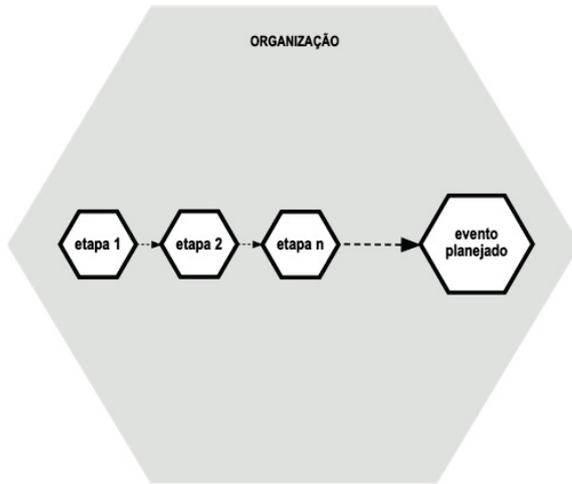


FONTE: Oliveira (2022, p. 75)

O evento coletivo (figura 5), por sua vez, é aquele criado por dois ou mais indivíduos, enquanto o evento individual (figura 6) é criado por uma única pessoa.

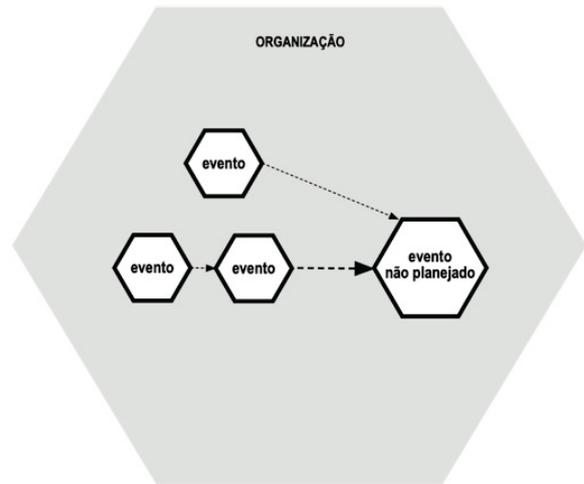
E o evento planejado (figura 7) é caracterizado por ser programado e estruturado. Isso significa que o evento seguiu um planejamento detalhado formado por etapas, enquanto o evento não planejado (figura 8) é caracterizado por ser algo repentino, de modo que ao longo da sua criação não foi estabelecida uma ordem ou sequência. Este difere do evento assistemático por decorrer dos eventos programados. Por exemplo, durante um evento online os participantes solicitaram para ter maior interação com os preletores e palestrantes (Oliveira, 2022).

FIGURA 7 - EVENTO PLANEJADO



FONTE: Oliveira (2022, p. 76)

FIGURA 8 - EVENTO NÃO PLANEJADO

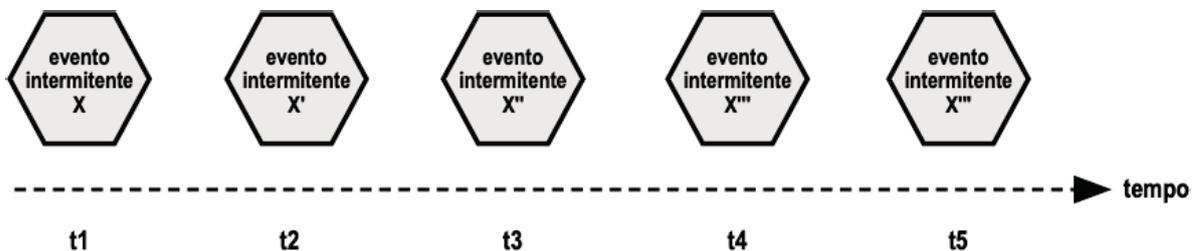


FONTE: Oliveira (2022, p. 77)

A categoria *papel temporal* é constituída pelas seguintes subcategorias: intermitente ou suspensivo, contínuo ou descontínuo, conectivo ou disruptivo, previsível ou imprevisível. O papel temporal de um evento significa o propósito do evento, ou seja, representa as expectativas a respeito do papel desse evento na estrutura de eventos (Oliveira, 2022).

Um evento é intermitente (figura 9) quando acontece em intervalos regulares de forma repetida. Isso significa que o seu papel temporal é marcado por ser exercido em período regulares. Um exemplo seria a avaliação da conferência anual estudada pela Oliveira (2022) e que ocorre repetidamente ao final de cada edição.

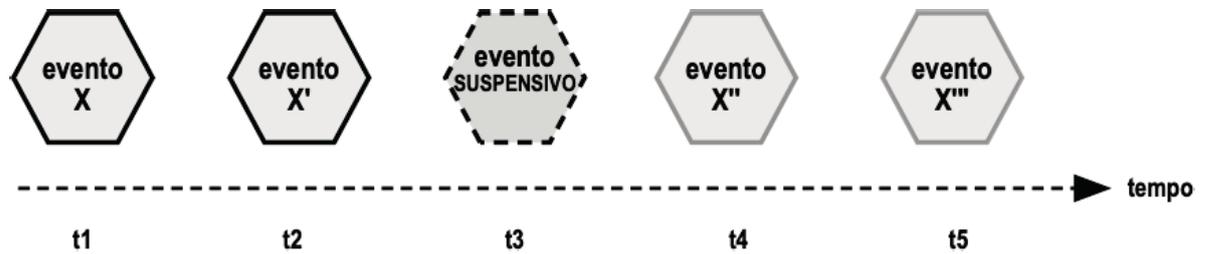
FIGURA 9 - EVENTO INTERMITENTE



FONTE: Oliveira (2022, p. 78)

Quanto ao evento suspensivo (figura 10) é caracterizado por alterar temporariamente o curso de outros eventos. No estudo de caso de Oliveira (2022), um exemplo seria a pandemia, que levou a substituição de palestras ao vivo por palestras gravadas durante a conferência. Nesse caso, a programação foi mantida – as palestras – mas a forma de realização foi alterada.

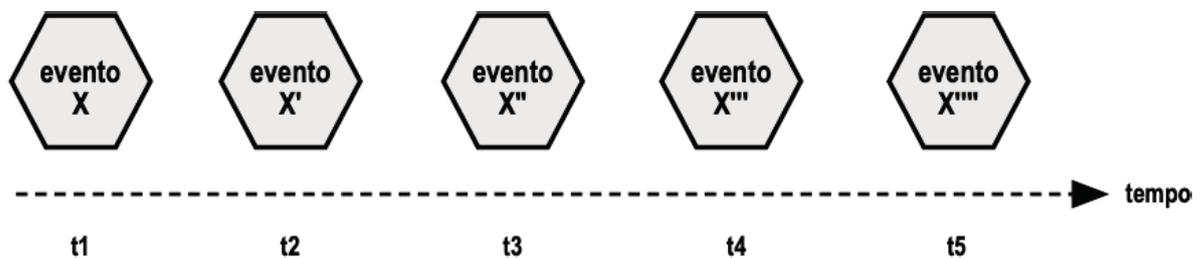
FIGURA 10 - EVENTO SUSPENSIVO



FONTE: Oliveira (2022, p. 80)

O evento contínuo (figura 11), por sua vez, é caracterizado por se repetir sucessivamente ao longo do tempo. Um exemplo dessa categoria seria a definição do tema da conferência anual da ONG, evento que ocorre continuamente ao longo do ano, assim que uma conferência se encerra.

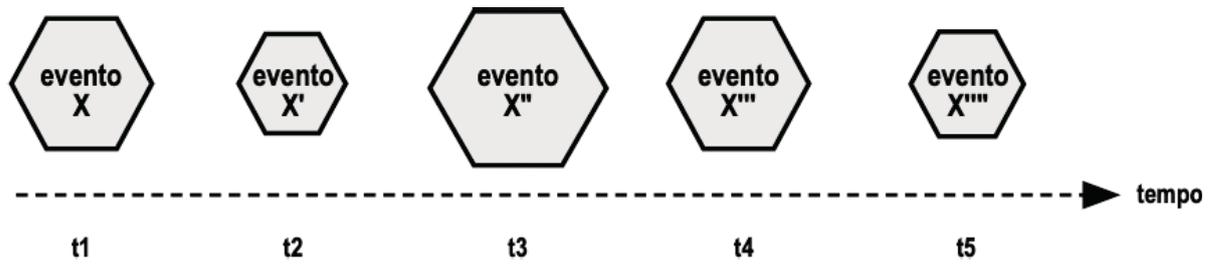
FIGURA 11 - EVENTO CONTÍNUO



FONTE: Oliveira (2022, p. 81-82)

O evento com papel temporal descontínuo (figura 12), por outro lado, é caracterizado por ocorrer de forma distinta a cada vez que ocorre, embora mantenha seu papel na estrutura temporal. Por exemplo, há alteração no número de inscritos nas conferências a cada ano, entretanto seu papel é mantido, ou seja, o evento consiste em quantificar o número de inscritos anualmente.

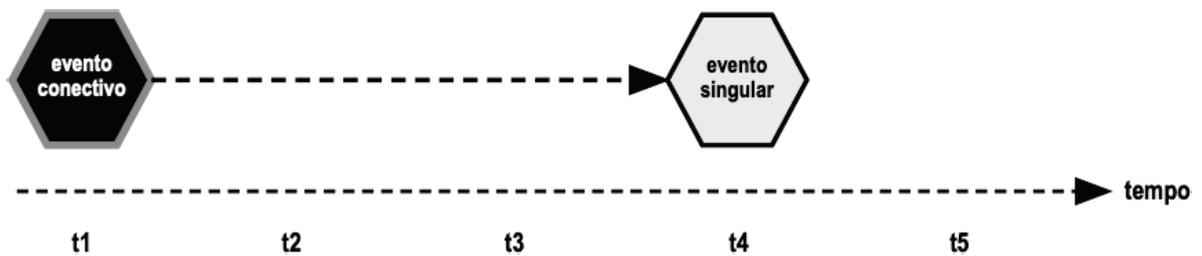
FIGURA 12 - EVENTO DESCONTÍNUO



FONTE: Oliveira (2022, p. 82)

O evento conectivo (Figura 13) é caracterizado por cumprir o papel de conexão para a criação de um evento singular. Para explicar esse tipo de evento, pode ser tomado como exemplo o planejamento estratégico para preparação de cada conferência. As estratégias, nesse caso, levam à criação dos eventos singulares ‘conferência do ano X’, ‘conferência do ano Y’ etc.

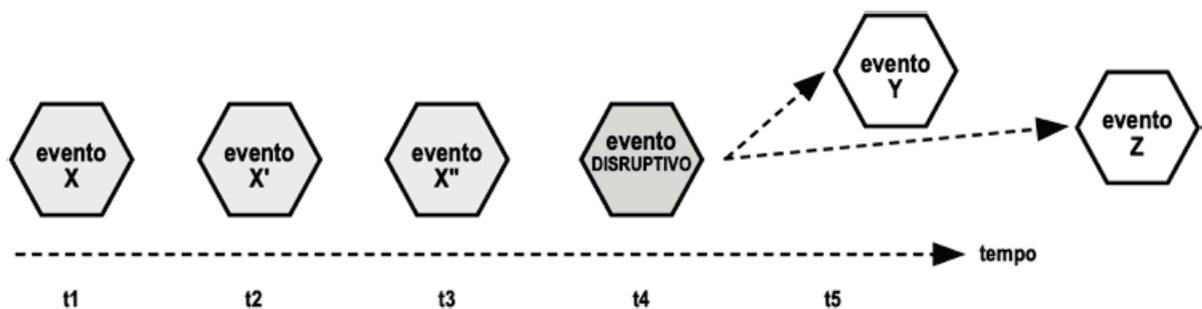
FIGURA 13 - EVENTO CONECTIVO



FONTE: Oliveira (2022, p. 80)

Quanto ao evento disruptivo (Figura 14), é caracterizado por alterar definitivamente o curso de outros eventos. Exemplificando, devido ao início da pandemia, foi necessário adiar a data e a forma de realização da conferência 2020.

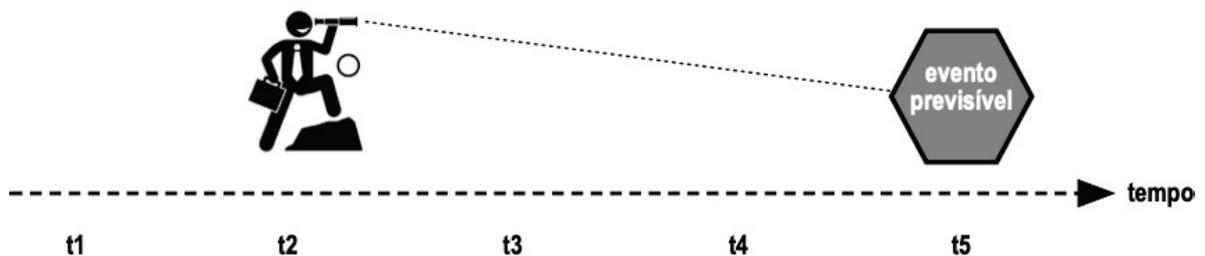
FIGURA 14 - EVENTO DISRUPTIVO



FONTE: Oliveira (2022, p. 78)

O evento previsível (Figura 15) é caracterizado pela possibilidade de prever sua ocorrência, embora nem sempre se saiba especificamente quando ou como ocorrerá em seus mínimos detalhes. Um exemplo desse tipo de evento no estudo de Oliveira (2022) foi a realização de uma conferência *online*, pois a equipe responsável já havia decidido adotar essa modalidade, no entanto ainda não sabia exatamente em que data iria ocorrer.

FIGURA 15 - EVENTO PREVISÍVEL



FONTE: Oliveira (2022, p. 79)

Quanto ao evento imprevisível (Figura 16), é caracterizado por não ser possível prever a possibilidade da sua ocorrência. Conforme Oliveira (2022) foi a primeira vez que aconteceu a conferência online e isso exigiu que a equipe realizasse diversas atividades pela primeira vez, tais como gravar vídeos ensinando a acessar a plataforma e criar um vídeo apresentando como acessar os vídeos gravados na plataforma online.

A categoria *resultado temporal* é constituída pelas seguintes subcategorias: inovação, estabilidade ou ajuste incremental. O resultado de um evento representa o impacto desse evento na estrutura de eventos. Isso significa que o resultado de um evento reflete suas consequências ou efeitos.

O resultado temporal pode ser classificado na categoria inovação quando o evento resulta em algo significativamente novo, tal como ocorreu na criação de um colegiado de gestão na organização estudada por Oliveira (2022). Esse evento resultou em um modelo de tomada de decisões inovador para a organização, na medida em que as decisões passaram a ser tomadas por toda a equipe em reuniões online em lugar de tomadas de decisão em consenso com a participação de apenas algumas pessoas e em reuniões pontuais.

O resultado temporal estabilidade é caracterizado pela continuidade de determinada ação e/ou atividade ao longo do tempo. Um exemplo de evento nessa categoria foi a decisão estratégica da organização em atuar em parceria com igrejas evangélicas, decisão essa que

tem sido mantida e aplicada ao longo dos anos nos planos estratégicos de gestão. Ainda quanto ao resultado temporal, o ajuste incremental é caracterizado por pequenas adaptações resultantes das mudanças incrementais nos eventos ao longo da estrutura temporal. Um exemplo de ajuste incremental foram as adaptações nas formas de interação da organização com a comunidade durante a pandemia. Durante o agravamento da pandemia, devido às regras de distanciamento, famílias carentes atendidas pela ONG não podiam ser visitadas presencialmente pelos voluntários, os quais passaram a realizar os atendimentos por videochamadas no celular. Ou seja, manteve-se o atendimento, mas modificou-se a forma como acontecia.

A categoria *extensão temporal* é constituída pelas subcategorias momentâneo ou durável. A extensão temporal de um evento representa a duração de um evento ao longo do tempo e permite observar quando um evento iniciou e quando foi finalizado ao longo do fluxo temporal (Oliveira, 2022).

O evento momentâneo é caracterizado por ser “curto” em relação à extensão total do processo sob estudo. Por exemplo, a organização estudada por Oliveira (2022) foi contemplada com recursos no edital da Petrobras. Esse evento foi algo que aconteceu em um momento espaço-temporal específico, ou seja, é um evento que apresenta uma duração curta em relação à extensão temporal da vida da organização como um todo. O evento durável, por sua vez, é caracterizado por ser “estável”² ao longo da extensão temporal. Por exemplo, a relação da organização com a religião cristã é um evento que se estende de sua origem até os dias atuais.

2.2.3 *Organizing* na constituição das organizações vistas como processo

No *mainstream* atual dos estudos organizacionais, análises e propostas teóricas privilegiam a compreensão da adaptação das organizações a um ambiente externo que muda entre sucessivos estados estáveis (Hernes, 2014; Chaerki; Matitz, 2021). Ainda de acordo com as teorias organizacionais predominantes no campo, a organização assume o tipo de concepção ‘entitativa’³, cuja forma permanece estável por um tempo até receber algum tipo de influência do ambiente que incentive a mudança, a chamada evolução temporal da substância (Oliveira, 2022). Assim, pesquisadores interessados em estudar o tema mudança organizacional são compelidos, em geral, a negligenciar mudanças emergentes a partir de microações endógenas de uma organização estendida no processo.

² Na perspectiva forte do processo a estabilidade absoluta não existe. O que acontece é que há uma aparente estabilidade quando um evento se repete ao longo do tempo.

³ Esse termo serve para dizer que uma coisa é como ela é conhecida e não pode ser alterada a sua essência

Hernes (2014) explica que, sob o ponto de vista forte de processo, toda experiência contextual é endógena à organização. O contexto externo, portanto, só passa a compor a memória organizacional na medida em que é experimentado pela organização. Ou seja, a variedade de experiências que ocorrem ‘fora’ só ganham sentido quando passam a compor o processo organizacional por meio da conexão entre eventos ao longo do tempo. A título de exemplo, o uso da *Artificial Intelligence* (AI) nas organizações está sendo amplamente debatido por conta de seu grande potencial de uso. Entretanto, a *AI* enquanto evento (ou objeto-evento) somente gerará mudança organizacional efetiva ou visível quando deixar de ser apenas uma expectativa e for incorporada ao processo organizacional no presente.

Entretanto, a mudança é apenas uma ‘face da moeda’ quando se trata de entender e estudar a organização como processo. Também é preciso explicar a forma como a estabilização organizacional acontece. Se a única certeza é que tudo está em processo contínuo de mudança, uma organização consiste também em tentativas de estabilização dessa mudança, de forma a criar um mundo previsível em meio a múltiplas possibilidades. Desse modo, a ênfase dos estudos organizacionais muda da tentativa de compreender porque as organizações estáveis mudam, para, organizações inconstantes que decidem estabilizar.

O *organizing* emerge como tentativa de controlar o fluxo contínuo da realidade. Segundo Oliveira (2022, p. 53), “*Organizing* é um esforço para ordenar o fluxo natural da ação humana e direcionar o foco em propósitos específicos. (...) também envolve atribuição de identidade temporal a eventos e entidades do passado e futuro.”.

No contexto organizacional, os atores repetem um certo número de práticas para tornar alguns eventos previsíveis, enquanto continuam no processo de busca de oportunidades (Hernes, 2014). Em outras palavras, em um mundo formado por eventos e estruturas temporais, *organizing* é uma tentativa de estabelecer ordem em uma realidade caracterizada por dinamismo e fluidez (Oliveira, 2022). Para Hernes (2014, p. 40), considerar a realidade como um estado de constante devir “é indicar explicitamente que as coisas não devem ser consideradas como existindo em um estado final, e que qualquer entidade que estejamos considerando (um ser humano, uma máquina, uma rotina, um objetivo) está em um estado contínuo de devir através do trabalho de conectá-la com outras coisas”. Por meio do *organizing*, os eventos atingem concretizações temporárias e se tornam entidades ou objetos. Considerando que o mundo está continuamente em um processo de vir a ser, o *organizing* é considerado pela visão processual forte como uma tentativa de estabilização do movimento da realidade. O trabalho de estabilização é ambíguo e exige que os atores façam escolhas dentre muitos caminhos futuros possíveis, enquanto realizam suas atividades atuais. Os atores estão

conscientes, ainda que tacitamente, de operar em um mundo aberto, enquanto agem como se fosse um mundo fechado. Isso é bem diferente da adaptação a algum estado de coisas quase estável e externo.

Por exemplo, Oliveira (2022) apresenta que o planejamento da conferência CADI online foi pensado para acontecer de maneira sistemática e efetiva. Contudo, durante a execução algumas decisões precisaram ser modificadas por completo, a título de exemplo, a forma de apresentação das palestras seria online, mas precisou ser gravadas com antecedência e disponibilizadas na plataforma online.

Hernes (2014) explica a questão da estabilidade ativa como um modo de enfrentamento à restrição de tempo para ficar buscando alternativas novas. Por isso, a manutenção de eventos possíveis é uma forma relativamente segura de gerar resultados satisfatórios. Exemplificando, todas as organizações são influenciadas pela emergência do tempo e pela multiplicidade de caminhos potenciais para obter resultados. Então, o autor considera a capacidade de lidar com a restrição de tempo e de selecionar as coisas importantes como uma vantagem competitiva entre organizações.

Há muitos benefícios associados à consciência da noção de *organizing* como elemento de constituição da realidade organizacional. Como o *organizing* é baseado em uma estrutura de eventos e se propõe verificável e reproduzível, possibilita, conforme Oliveira (2022), implementar e controlar rotinas, traçar estratégias, avaliar e reavaliar decisões. Todavia, não se pode confundir a adoção do *organizing* necessariamente com a tentativa de alcançar a estabilidade. Por meio do *organizing*, a organização pode decidir privilegiar a estabilidade ou a mudança. O *organizing* pode incentivar, portanto, a busca por uma maneira nova de fazer as coisas, rompendo com o modelo anterior. Por conta dessas características, Langley e Tsoukas (2017) afirmam que o *organizing* é uma maneira de reduzir as diversas possibilidades de futuro.

Por exemplo, os membros do CADI tinham a opção de fazer todas reuniões online possibilitando a participação de todos ao invés de poucas pessoas, mas essa decisão só foi tomada após o criador da ONG assumir um cargo público em outra cidade (Oliveira, 2022).

2.2.4 Estruturas temporais na constituição das organizações vistas como processo

Conforme Hernes e Schutz (2020), uma experiência só pode ser vivida no presente, por isso passado e futuro estão inextricavelmente ligados às atividades do presente. Entretanto, sob a visão forte de processo, não se segue a noção predominante de que presente, passado e futuro podem ser considerados segmentos temporais separados. Ao contrário,

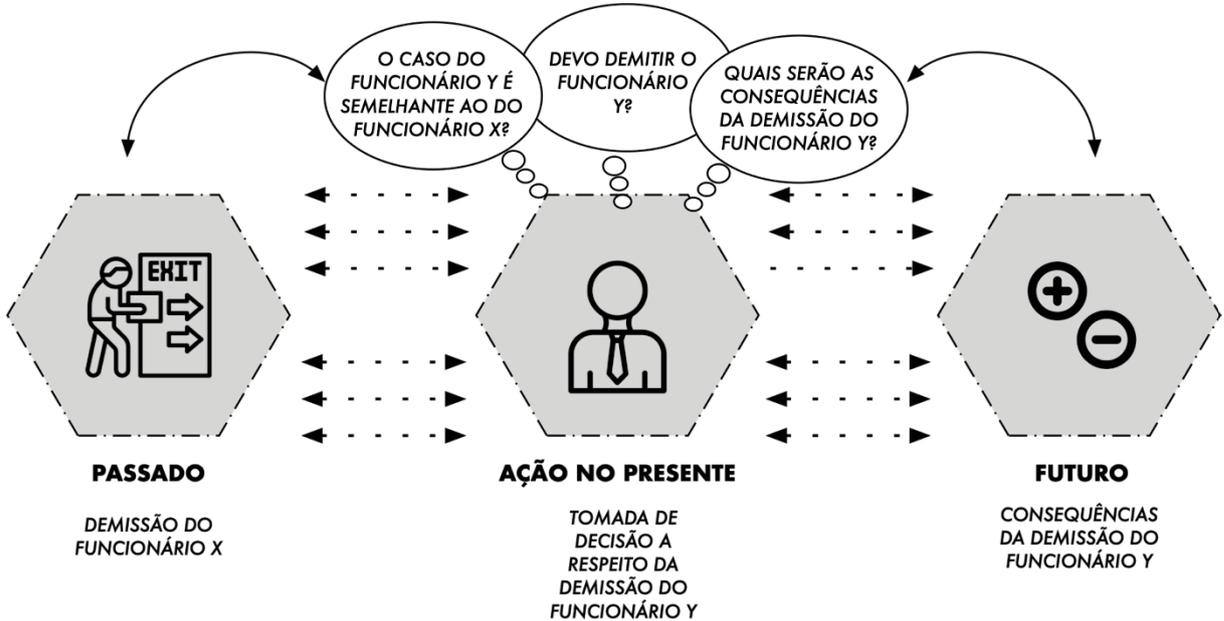
propõe-se a noção de relação imanente entre passado e futuro por meio de atividades contínuas no presente. Dessa noção processual de temporalidade deriva a ideia de estrutura temporal.

Hernes e Schutz (2020) definem estruturas temporais como “atividades e eventos passados e/ou futuros que os atores reproduzem por meio de sua atividade, e o escopo dessas estruturas descreve o distanciamento temporal dessas atividades ou eventos do presente”. Por exemplo, processos de formulação e de implantação de planos estratégicos são estruturas temporais comuns nas organizações e incluem a configuração de eventos definidos no passado e que projetam o futuro esperado, os quais tipicamente orientam os gestores em suas ações e decisões no presente. O escopo dessas estruturas pode variar, embora normalmente inclua de três a cinco anos no futuro combinados com relatórios de resultados passados por seis a doze meses.

Essa noção de temporalidade também é abordada por Chaerki e Matitz (2021) e assemelha-se ao significado de estrutura temporal. As autoras consideram que há um inter-relacionamento ou *prehension* dos eventos evocados pelos atores no presente por meio de um engajamento com os eventos passados e eventos futuros, onde passado e futuro são continuamente definidos e redefinidos em acontecimentos atuais. Essa apreensão de eventos pelos atores no presente contínuo define os critérios de desempenho organizacional, as características da organização, sua hierarquia e seus objetivos. Por exemplo, uma estratégia recebe conteúdos particulares de vários eventos, incluindo bate-papos casuais, apresentações formais, reuniões e sessões de desenvolvimento. Isso mostra que a historicidade de uma estratégia não só define o seu presente, mas também reflete o passado e confere potencialidade na forma de seu possível impacto futuro (Hernes, 2014).

Para Oliveira (2022, p.52), no contexto organizacional “estrutura temporal é resultado da agência temporal exercida pelo *organizing* sobre eventos e atores; significa a forma como esses elementos se conectam e desconectam, se aproximam e se distanciam ao longo do tempo”. Uma estrutura temporal pode ser, por exemplo, uma sequência de eventos motivadores de transformação da estrutura organizacional, a qual se torna um evento significativo do passado e passa a influenciar o presente e o futuro potencial. Esse processo de reestruturação organizacional (evento do passado) pode ser evocado e até mesmo redefinido pela interpretação dos atores no presente, interferindo na expectativa de futuro. Outro exemplo seria um gestor lembrar de uma demissão passada de um funcionário e também imaginar as possíveis consequências da demissão, mas para decidir se outra pessoa deve ou não ser demitida (Hernes, 2014).

FIGURA 16: ESTRUTURA TEMPORAL EM UMA SITUAÇÃO HIPOTÉTICA DE TOMADA DE DECISÃO EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL



Fonte: O autor (2024).

Percebe-se, a partir das definições e ilustrações (Figura 16) acima, que a estrutura temporal é um conjunto de ações reflexivas e refletidas produzidas e reproduzidas pelos atores por meio de suas atividades atuais, as quais sofrem influência do passado e do futuro desejado. Exemplificando, Oliveira (2022) ilustra a noção de estrutura temporal ao lembrar como um planejamento estratégico organizacional é um evento formado por outros eventos anteriores e posteriores. O foco dessa estrutura temporal pode variar dependendo de como os gestores estão prospectando os eventos no futuro, mas também se baseia em eventos passados levados em consideração no momento de formular estratégias organizacionais.

A análise de uma estrutura temporal pode se concentrar nos eventos mais próximos ou mais distantes⁴ incorporados às atividades realizadas no momento. Os atores, enquanto realizam suas atividades atuais, refletem sobre eventos do passado e do futuro projetado, os quais podem ser evocados ou projetados. Hernes e Schutz (2020) chamam esse trabalho de transformação de tradução temporal, pois os atores se movem 'além de si mesmos', transcendendo as estruturas temporais por meio das quais operam.

⁴ Aqui, a noção de distância pode ser cronológica, mas privilegia-se a distância temporal qualitativa conforme percebida pelos atores. Ou seja, um evento pode ter ocorrido há muito tempo sob o ponto de vista cronológico, mas pode ser percebido como temporalmente próximo pelos atores organizacionais.

2.3 TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO

Os temas conflito social e negociação têm sido tratados por teorias organizacionais, dentre essas a teoria da identidade social (Tajfel; Turner, 1979), a teoria da dependência de recursos (Pfeffer; Salancik, 1978), a teoria dos jogos (Neumann; Morgenstern, 1944), entre outras predominantemente de origem na economia, na sociologia e na psicologia.

A questão de “como se mantém o acordo entre os atores sociais” tem sido, portanto, objeto de estudo no campo de estudos organizacionais e é inegável que há situações conflituosas cotidianas resolvidas pelos próprios atores sociais, por meio do diálogo ou da força. Então, excluindo de sua proposta teórica as questões de conflito resolvidas por meio de violência, relações de poder e utilitarismo, Boltanski e Thévenot (2020) procuraram identificar como os atores podem chegar a acordos justos, mesmo em situações de princípios morais concorrentes. Algumas situações exemplificativas desses conflitos incluem debates recentes sobre mudanças climáticas (Wright; Nyberg, 2022), direitos LGBTQ+ (Rétiová, 2021) e eficácia de bioprodutos (Villemaine; Compagnone; Falconnet, 2021).

Conforme Krauss, Sandäng e Karlsson (2021), a teoria da justificação proposta originalmente por Boltanski e Thévenot trata das questões envolvendo disputas e começou a ser construída na década de 1980. Para a teoria da justificação, a noção de justiça resulta da prática diária dos atores, os quais são considerados capazes de crítica para reivindicar ou julgar uma determinada ação. Todavia, esses argumentos precisam ir além das necessidades individuais e compreender aspectos admissíveis como universalizantes. Não foi intenção dos autores construir verdades absolutas, mas declarações reconhecidas como superiores às partes envolvidas. As justificativas baseiam-se também em elementos não humanos, tais como objetos, artefatos, técnicas e outros, que servem como provas. Os acordos resultantes de disputas são situados e contextuais, por isso situações semelhantes podem utilizar repertório totalmente diferente.

Por exemplo, no Brasil, agentes políticos relacionados ao agronegócio inseriram-se centralmente na agenda pública nacional por volta de 2010, aprofundando um pacto de economia política que visa à expansão de seu domínio sobre terras, parte considerável delas pública. Para fazer isso utilizaram um aparato de justificativa para racionalizar o tratamento das divergências e promover acordos (Pompeia, 2020).

2.3.1 As disputas e a necessidade de justificação

O que pode desencadear a necessidade de justificação é a disputa. Essa pode acontecer entre parceiros que coordenam entre si atividades como, por exemplo, empresas fornecedoras do governo, ou indivíduos concorrendo por financiamento de uma agência financeira ou agência de fomento (Peters; Roose, 2020; Pfefferman; Frenkel; Gilad, 2021). Também pode ocorrer uma controvérsia entre um sentimento interno e a realidade exterior. No tocante a essa condição, Vatter e Bartl (2021) exemplificam que o desengajamento de realização de atividade física em academia deve-se à perda de valor ao longo da associação. Nesse caso, a necessidade de justificação é decorrente da disputa entre uma busca de realização do desejo e os resultados obtidos pela ação. Em outro exemplo, Du Plessis e Just (2022) explicam como banqueiros varejistas procuram criar justificativas para a lacuna entre o que gostariam de fazer e a realidade das exigências de seu trabalho.

A teoria da justificação é utilizada também no debate mundial sobre mudanças climáticas causadas pelas ações humanas (Wright; Nyberg, 2022; Demers; Gond, 2020) e tem fundamentado, ainda, discussões sobre migração internacional de pessoas que fogem de guerras, perseguições políticas, étnicas ou culturais, em busca de trabalho e melhores perspectivas de vida (Trémon, 2018; Moffette; Askin, 2018; UFJF, 2023).

São essas posições antagônicas, em sua maioria envolvendo lados opostos, as quais desencadeiam as justificativas. Tais situações são comuns no âmbito das organizações na medida em que uma decisão é julgada por gestores (Griesbach; Grand, 2013) ou os termos de um contrato precisam ser reconsiderados (Lima; Carvalho; Figueiredo, 2020).

2.3.2 Cité ou mundo de valor na teoria da justificação

Boltanski e Thévenot (1999) propuseram seis ordens de valor, as quais serão mencionadas neste estudo por seus sinônimos: cité ou mundo de valor.

A tentativa de explicitar os requisitos comuns a diferentes ordens levou Boltanski e Thévenot (2020) à criação do modelo da cité⁵. Conforme Dromi (2022), as cités são sistemas lógicos historicamente constituídos que estabelecem formas de avaliar o valor de um ser físico, de uma atividade, de uma pessoa, de uma ideia ou argumento. Para Dromi, as cités não

⁵ A cité é um lugar em que a comunidade toma as decisões de governo. Trata-se de uma construção da antiguidade, a comunidade política autônoma governada de certa maneira pelos próprios cidadãos e que fundamenta a democracia. Não é uma cidade onde se pode entrar, sair ou viver, mas uma forma abstrata cuja manifestação no mundo deve ser buscada. “Uma cité é mobilizada, dela se lança mão; com ela, como aparato, se justifica.”

são valores pessoais, mas sim registros argumentativos publicamente disponíveis que os indivíduos podem mobilizar para definir situações e promover suas ideias de justiça.

Boltanski e Thévenot (2020) concebem o modelo fundamentado em obras históricas da filosofia política que ajudam a compreender as capacidades dos demandantes, pois essas políticas são influentes para os comportamentos dos atores. Os autores, reconhecendo que talvez nem todos tenham lido essas obras, explicam que esse recurso está acessível para cada pessoa, porque as ordens de valor esclarecidas e formalizadas nessas filosofias políticas também são incorporadas no núcleo de um significativo número de instituições comuns e dispositivos sociais nos quais os indivíduos interagem, tais como seções eleitorais, chão de fábrica, mídia, shows artísticos e cerimônias familiares.

QUADRO 2 - ORDENS DE VALOR

Cités						
Elementos constitutivos	Mercantil	Inspirada	Doméstica	Opinião	Cívica	Industrial
<i>(a1) Princípio da comum humanidade</i>	Competição por bens exteriores	Aceitação da graça	Posição hierárquica	Opinião dos outros	Vontade geral	Industriais
<i>(a2) princípio de dessemelhança</i>	Diferenças de riquezas	Escape ao controle e medições	Os seres são distribuídos de acordo com a relação e o papel	Visibilidade	Medida de participação	A inteligência em prática
<i>(a3) dignidade comum</i>	Possibilidade de enriquecer aberta a todos	A graça divina está disponível a todos	Domínio que exerce sobre si mesmo	Todos têm direito ao mérito	Cada indivíduo pode acessar ao estado geral	O trabalho
<i>(a4) ordem de grandeza</i>	O preço dos bens	Evita o controle	Inscrição de sinais de grandeza	A estima das pessoas	Poder de representação	Maior generalidade
<i>(a5) fórmula de investimento</i>	Envolver-se o tempo todo nos negócios à procura de oportunidade	Distanciamento das rotinas	Abnegação e a renúncia às satisfações egoístas	Renúncia ao segredo	Renúncia ao particular	Progresso
<i>(a6) bem comum</i>	A riqueza alimenta as trocas mercantis	Singularidade	Proteção aos subordinados	Relação de identificação	Preeminência dos coletivos	Indústrias

FONTE: O autor (2023), Adaptado de Boltanski e Thévenot (2020)

As seis cités representam os fundamentos comuns entre os seres humanos. Conforme discutido por Haugsevje (2022), cada ordem de valor é diferenciada por um princípio comum

superior específico, bem como certos sujeitos, objetos, argumentos e qualificações. Nessa direção, segundo Krauss, Sandäng e Karlsson (2021) e Shin et al. (2022), o modelo provê recursos discursivos e materiais para justificar o valor moral de reivindicações relativas a situações, objetos ou pessoas específicas.

Segundo Boltanski e Thévenot (2020), o modelo da *cité* é definido por um conjunto de axiomas (a_n), ou verdades inquestionáveis, presentes na realidade (Quadro 2). O primeiro axioma (a_1) é o princípio da humanidade comum, no qual, cada *cité* admite que há uma forma mais ou menos comum entre um conjunto de pessoas, as quais se tornam suscetíveis de entrar em acordo porque há uma forma fundamental de equivalência entre esses membros, ou dito de outro modo, uma identidade compartilhada. Além disso, afirmam que todo ser humano é igual e que só pode ser diferente de outros seres não humanos, por exemplo, dos animais e das plantas. Diante disso, o modelo não pode ser aplicado em construções políticas que admitem diferenciação entre os seres humanos, como o regime escravocrata ou o sistema de castas.

O segundo axioma do modelo, designado como princípio de dessemelhança (a_2), é inicialmente contrário ao princípio da humanidade comum visto que as singularidades pessoais concomitantemente são valoradas. Um modelo precisa garantir que as partes funcionem em harmonia e é exatamente isso que acontece, pois apesar de todos os indivíduos terem em comum um conjunto de valores proeminentes, estarão em níveis diferentes em relação aos membros dessa mesma comunidade. Isso não exclui a humanidade comum, mas leva a pressupor pelo menos dois estados possíveis para os membros da *cité* : os que estão em estado de pequeno ou estado de grande. A título de exemplo, no estudo de Pfefferman, Frenkel e Gilad (2021) as normas locais de gênero levaram empresários homens a terem sua solicitação de crédito atendidas mais frequentemente em comparação às de empresárias. Assim, os comportamentos podem ser ajustados a esses estados e essa diferenciação permitirá formas de justificação das ações e situações de comprovação para se atribuírem aos estados de valor de cada indivíduo.

O terceiro axioma a_3 (dignidade comum) faz a ligação entre os dois imperativos anteriores, eliminando a aparente contradição. Há uma humanidade comum, mas com estados diferentes não permanentes. Desse modo, os indivíduos podem ascender ou descer de um estado de valor para outro, dentro de uma humanidade comum. Isso leva a acordos não simplistas, bem como a desacordos limitados de litígios sobre a atribuição de um estado a

uma pessoa e reduz controvérsias profundas na medida em que impõe uma determinação das condições de acesso dos membros aos diferentes estados.

O quarto axioma a_4 (ordem de grandeza). Muitos acordos advêm da ordenação dos estados do indivíduo dentro de determinada ordem. Essa ordenação é também explicativa do comportamento e previsão das ações dos indivíduos. A partir do ordenamento dos estados, as disputas podem ser encerradas. Além disso, justifica a distribuição dos benefícios ou bens inerentes a esses estados. Por exemplo, uma seleção para um programa de pós-graduação *stricto sensu*. A coordenação quer ter a certeza que selecionará os melhores candidatos. Os requisitos necessários podem ser verificados por meio de uma prova escrita e uma entrevista. O resultado do desempenho combinando argumentação e prova permitirá hierarquizar quais os candidatos, ou seja, ordenar o estado dos candidatos.

O quarto axioma a_5 (fórmula de investimento). Todavia, nem todos os membros da *cité* se encontram no estado supremo, pois é necessário relacionar o bem-estar de um estado superior a um custo ou sacrifício exigido para a ele ascender. Por exemplo, se os candidatos ficarem empatados, poderão ter critérios adicionais que privilegiam o esforço maior de um em relação aos demais.

O sexto axioma a_6 (bem comum) propõe que os benefícios sejam tão maiores quanto se aproximem dos estados superiores; sendo assim. Esse é o significado mais importante do termo *cité*, uma referência ao bem comum numa sociedade em ordem. A ordem política determina, assim, o bem comum que liga todos os homens e esse bem comum ultrapassa os benefícios particulares de cada pessoa. Desse modo, o estado de grandeza superior é utilizado para demonstrar a medida da *cité* e permite conter as divergências, pois são suportadas por convenções.

O modelo permite, por meio de uma ordem em torno de um bem comum, a redução dos outros princípios. Isso significa que quando um ator se vale de um princípio de justificação, torna-se uma resposta à multiplicidade de princípios, e a escolha de um princípio em detrimento de outros resulta em um ordenamento entre esses princípios. Nessa direção, será considerado um argumento superior quando o que traz benefícios a um número maior de pessoas. Nesse sentido, não há uma concepção superior única do que é concebido como justo e valioso, mas sim um pluralismo (Morinière; Georgescu, 2022). A seguir, o exame de cada *cité* é relacionado com o modelo.

A *cité* mercantil está relacionada à filosofia política de Adam Smith. A riqueza das nações (Smith, 1777) permite o detalhamento da natureza humana e descreve como um

entendimento humano é ajustado às exigências de um princípio de concorrência. Os atores que compartilham essa identidade reconhecem que a competição por bens exteriores lhes confere uma humanidade comum (a1), cuja dessemelhança é operada pelas diferenças nas riquezas (a2). A possibilidade de enriquecer está aberta a todos (a3) e o estado de cada membro é ordenado decorrente da avaliação comum dos objetos que cada um possui por meio de preços. O custo associado a essa forma de grandeza (a5) é o envolvimento contínuo nos negócios à procura de oportunidades, sem jamais se acomodar. E a última exigência, a do bem comum (a6), propõe que a riqueza dos ricos beneficia a todos. São os ricos que, pelos negócios que realizam, mantêm a concorrência em um mercado.

A cité inspirada foi constituída a partir da obra de Santo Agostinho *A Cidade de Deus* (1483). O objeto de concordância dos membros envolve uma total aceitação da graça como um favorecimento que todos recebem a partir do exterior (a1). As pessoas se tornam pequenas ou grandes à medida que são suscetíveis a viver com originalidade (a2). Essa graça divina está disponível a todos (a3), sendo de maior grandeza aquele que evita o controle (a4) e evade-se continuamente para longe do hábito, da rotina e aceita correr riscos (a5). Nesse mundo, os grandes vivem plenamente a sua singularidade (a6), desfrutam sem freios da inspiração, dos dons e das dádivas. Desse modo, servem ao bem comum, demonstrando a necessidade de que cada um viva a própria individualidade para consumir a dignidade humana, restaurando entre os seres relações autênticas.

O modelo da cité doméstica é desenvolvido com base na filosofia política de Jacques-Bénigne Bossuet. Essa ordem de valor postula os benefícios para uma sociedade de estar sob autoridade - por exemplo, de reis, pais, patrões - pois esta confere-lhes proteção. Na cité doméstica os indivíduos são definidos a partir de um posicionamento hierárquico na cadeia de dependência (a1) dentro de um grupo e igualmente definidos no pertencimento a uma linhagem, dotada de uma identidade própria. A relação nessa cité é análoga à relação familiar: cada um representa um pai para seus subordinados. Os seres são distribuídos de acordo com a relação que nutrem com o corpo e o papel que desempenham na reprodução da linhagem (a2); desse modo, são maiores os que tenham originado e menores aqueles que provêm da sua origem. No mundo doméstico, os atores são qualificados por sua relação conforme a inscrição de sinais de grandeza, sob a forma de títulos, brasões, medalhas e outros (a4). Os de maior grandeza têm nesse mundo deveres em relação ao seu círculo, particularmente em relação àqueles que protegem e pelos quais são responsáveis (a5). O bem comum proporcionado por esse mundo é a proteção dos dependentes pelas autoridades superiores (a6).

A configuração da *cit  de opinião* ou fama   fundamentada na obra *Leviatã*, de Thomas Hobbes (1651), dedicada   defini o de honra. As a o es sinalizam aos homens o poder que certa pessoa det m. O reconhecimento desse poder   chamado de honra. O que aproxima os humanos neste mundo   a concordância que a opinião dos outros   um dispositivo de valor (a1). E todos experimentam um certo grau de visibilidade, gerado pelo contingente de pessoas pelo qual se   reconhecido (a2). Todos os atores são passíveis de atingir o estado de visibilidade, porque todos têm o mesmo desejo de serem reconhecidos (a3). A grandeza   constituída pela estima que as pessoas se atribuem, com as de maior grandeza sendo aquelas cujos sinais de honra foram atribuídos pelo maior número de pessoas (a4).   preciso que o ator de renome interaja com as pessoas de quem recebe estima (a5), sendo necessário disponibilizar informa o es próprias. Assim, os de menor grandeza se identificam com os de maior grandeza e esperam que a notoriedade dessas personalidades transborde para si (a6).

A *cit  cívica*   delineada pela fórmula de subordina o de *Do contrato social*, de Rousseau (1964). Assim como na *cit  doméstica*, a paz civil e o bem comum repousam sobre a autoridade de um soberano majestoso e imparcial. A diferença entre estes mundos   que nesta *cit * a autoridade   desencarnada. O poder está determinado por um mandato ao invés de uma tradi o ou linhagem genealógica, como na *cit  doméstica*. Além disso, o mundo cívico atribui maior importância a seres não humanos, os quais são entes coletivos, tais como leis, regulamentos e institui o es. O que liga os atores   a vontade geral (a1). Até mesmo os judeus negaram o governo divino e pediram um rei, e Deus permitiu que Saul assumisse essa posi o  (I Samuel 8-9). Da mesma forma, o soberano da *cit  cívica* emana das vontades humanas quando os cidadãos renunciam às suas individualidades e se dissociam de seus interesses particulares para se voltar apenas para o bem comum. Nessa perspectiva, os atores têm em si uma aspira o  que os direciona para o que   comum. Desse modo, cada ator tem uma medida de participa o  nessas coletividades ou, dito de outra maneira, cada ator representa uma quantidade de pessoas (a2). Todavia, qualquer indivíduo pode ascender ao estado geral e reconhecer que a vontade geral se manifesta no seu foro íntimo (a3). A determina o  da grandeza de cada ator   medida pelo tamanho da sua representatividade (a4). Nessa forma, alguns constrangimentos são importantíssimos, por isso os atores não olham para seus próprios interesses, e sim para o de todos (a5). Por fim,   possível distribuir entre os atores um direito de cidadania, de pertencimento aos coletivos, e libertar os homens da opress o  dos interesses ego istas.

A *cit  industrial*   um critério de medida baseado na obra *Du syst me industriel* de Saint-Simon (1869). Nesta concep o, o estado de grandeza fica destacado do indivíduo. Esse elemento   distinto das comprova es na *cit  doméstica*, *cit  inspirada* e *cit  cívica*, cujo estado de grandeza está no foro ótimo do indivíduo, tal como, por exemplo, a a o de acordo com a vontade geral descrita por Rousseau. A *cit  industrial*  , assim, fundada na objetividade das coisas que se formam de maneira espontânea, na demonstra o de como as coisas funcionam e na compara o. Para Saint-Simon, as coisas produzidas pelos industriais (a1) dirigem atores sociais para agir de acordo com o interesse geral em detrimento de seus interesses particulares. Os homens são providos de inteligência e geram ideias com abrangência diferentes (a2). Os atores têm no mundo industrial uma qualifica o profissional que o capacita para um trabalho (a3). A grandeza do ator nesta *cit *   a generalidade dos trabalhos a que se dedicam os industriais (a4). O progresso   a fórmula de investimento. Isso requer dos atores esforços contínuos, dentre esses, gastos de tempo e dinheiro em busca do aumento de rentabilidade (a5). O benefício que esse mundo oferece   a indústria. Esta pode baixar os custos, alimentar a popula o, aumentar a riqueza do país e distribuir entre os membros da sociedade as recompensas nacionais, de modo que a justiça seja feita a cada um segundo seu mérito (a6). Porém, a ordem industrial oferece riscos, tais como a desumaniza o e a rigidez tecnológica.

Ao longo dos últimos anos, Boltanski e Thévenot se juntaram a outros autores para propor a inclusão de outras ordens de valor neste repertório. Portanto, torna-se pertinente considerar que essas ordens de justiça podem mudar, o que supõe a possibilidade de emergência de novas formas de ordenar um mundo justo. Nesta linha de raciocínio, a proposta de considerar a emergência de regime ecológico de justiça ganha consistência na reflexão (Lafaye; Thévenot 2017), assim como um regime projetivo (Boltanski; Chiapello, 2005) e um regime vitalidade (Sharon, 2018; Siffels, 2021). O argumento ecológico está preparado para se ajustar às seis estruturas de justifica o experimentadas e testadas e seus mecanismos correspondentes, porém, ainda carece de critério de avalia o acessível a todos, para contar como uma *cit *. Entre o principal constrangimento está a indisponibilidade de alguns instrumentos de medi o acessíveis igualmente a todos, os quais são muito caros (Lafaye; Thévenot, 2017).

2.3.3 Questões-chave na teoria da justificação: teste da realidade, compromissos, capacidade crítica dos atores e decisão

Para Boltanski e Thévenot (1999), cada situação de desacordo gera uma incerteza acerca do valor relativo dos atores envolvidos. Para resolver esse conflito, um julgamento alinhado com a situação é necessário. Os autores verificaram que os atores, seja para reivindicar o seu valor ou julgar a outro, apresentam discursos e objetos nos quais confiam como referências estáveis para testar a realidade. Esse teste de realidade é a relação entre ações humanas e objetos utilizados para lidar com a incerteza. Os objetos podem ser materiais ou não, tais como máquinas, computadores, software, regulamentos, credencial, testamentos, análise do solo e outros.

Wright e Nyberg (2022) interpretam esses testes de realidade como mecanismos de avaliação do desempenho dos atores, ou seja, os usos que fazem de discursos e objetos contra as diferentes ordens de valor. Morinière e Georgescu (2022), por sua vez, contribuem para a discussão ao explicarem que o teste de realidade envolve dois tipos de disputas: (1) disputas envolvendo estados de valor e (2) disputas envolvendo choque de valores.

Nas disputas envolvendo estados de valor, a luta moral surge dentro da mesma ordem de valor. Não se questiona a legitimidade da reivindicação, o que significa que a disputa é decidida a favor do sujeito e/ou objeto com maior valor dentro de uma ordem moral. Exemplificando, se a diferença entre produto orgânico e produto convencional é construída por meio do valor industrial, pode-se notar que os métodos orgânicos seriam realmente menos valorizados, porque alimentam uma quantidade menor de pessoas. Da mesma forma, dentro da ordem de valor da opinião, quando invocada para movimentos ambientais, a opinião de celebridades artísticas ao serem confrontadas por celebridades especialistas teriam menos valor em campanhas contra a degradação ambiental (Wright; Nyberg, 2022).

Em disputas envolvendo choque de valores, os indivíduos apelam para princípios superiores de valores concorrentes em uma determinada situação e discordam sobre o mundo em que o teste deve ser realizado. Nesse sentido, Haugsevje (2022) assevera que os diferentes mundos estão inter-relacionados de forma conflituosa, o que significa que algo altamente valorizado em um mundo pode não ter valor ou ser totalmente irrelevante em outro. Conforme Lehtimäki (2019), essas são críticas radicais, onde a forma de valor é denunciada com base em outra. Isso se refere, por exemplo, a atos que denunciam o foco na eficiência e no alto rendimento (valor industrial) da produção agrícola convencional e argumentam que a produção de alimentos deve ser ajustada aos limites estabelecidos pelos ecossistemas naturais

(valor verde). Analogamente, os agentes de apoio financeiro de projetos podem dar ênfase à eficiência dos projetos artísticos e criativos - medidas valorizadas na *cit  industrial*, mas criticadas pelos atores filiados ao mundo inspirado na medida em que a eficiência pode atrapalhar a efusão da inspira o (Haugsevje, 2022). Por isso, Dubreuil, Dion e Borraz (2022) afirmam que os acordos são mais difíceis de alcançar quando as pessoas invocam diferentes ordens de valor.

Adicionalmente, o teste de realidade também determinar  a prioridade do regime de justiça em certas circunscri o es. De acordo com Haugsevje (2022), os testes de realidade buscam apontar a lacuna entre os ideais institucionais e as práticas institucionais em a o. Dessa forma, Dromi (2022) lembra que algumas *cit s* são mais facilmente aceitas do que outras em contextos nacionais diferentes, pois os países possuem repertórios culturais nacionais distintos. Por exemplo, V  n nen e Liukko (2023) apresentaram como França e Finlândia utilizaram fundamentos próprios nas disputas por reformas previdenciárias. Nesse caso, diferentes configura o es institucionais e ideacionais enquadraram e moldaram as diferentes lógicas e justificativas.

Para além de testar a realidade, Boltanski e Thévenot (2020) explicam que, em determinadas situa o es, pode haver um compromisso entre diferentes mundos de valor, ou seja, a combina o de duas ou mais *cit s* para a justificativa da a o. B rub  e Gauthier (2020) interpretaram o compromisso como uma situa o temporária em que as pessoas concordam em suspender suas diferenças, permitindo que as entidades sejam viáveis. Para Anesa et al. (2022), os compromissos são acomoda o es para situa o es em que um mundo comum específico não pode ser aplicado para superar uma disputa. Dessa forma, as partes opostas tentam compor um meio-termo entre visões de mundo irreconciliáveis. Os autores exemplificam tomando a ideia de preço justo como um compromisso entre um preço totalmente competitivo (Mercado) e a necessidade de garantir um tratamento equitativo (Cívico) dos fornecedores.

Todavia, Elk et al. (2021) e Shin et al. (2022) advertem que o pluralismo moral precisa ser utilizado com cuidado, pois ao passo que pode reforçar a justificativa, por outro lado, também pode alimentar tensões entre reivindica o es concorrentes. Nesse caso, uma situa o pode ser constantemente passível de disputas. Por exemplo, se a defini o de responsabilidade social empresarial   formulada baseada na sustentabilidade econ mica da empresa para gerar resultado para seus empregados e acionistas, a ado o de uma atividade de doa o que diminua o ganho das partes interessadas irá gerar conflitos.

Haugsevje (2022) e Morinèrie e Georgescu (2022) destacam outra questão central desta perspectiva: a noção de que todos possuem capacidades críticas, moral e cognitivas que tornam os indivíduos capazes de se relacionarem com o mundo social de forma crítica e reflexiva. Aliás, Tuesta (2021) aponta que essa é a única suposição apriorística aceita por Boltanski e Thévenot. Por outro lado, Sayonara Leal formula o argumento de que todos são sujeitos de justificação, mesmo que alguns não sejam capazes de justificação. Por isso, a pesquisadora vê com preocupação a distribuição desigual das condições de exercício de capacidade de justificação (A JUSTIFICAÇÃO, 2021a).

Havendo a troca de justificativas para encerrar o julgamento, faz-se necessário chegar a uma decisão. Nessa direção, Boltanski e Thévenot (2020) entendem que a justiça implica comparação e esta pode favorecer tanto um lado como o outro, implicando que todos têm igual acesso à justiça. Como há entre os atores convergência de interpretação, espera-se que, ao final do processo de julgamento, aqueles que se encontram em desvantagem concordem com o sentido de justiça resultante.

2.3.4 Respostas de Boltanski e/ou Thévenot às interpretações e críticas à sua obra

Desde que a obra que deu origem à teoria da justificação foi lançada, os autores, preocupados com críticas, interpretações e aplicações inadequadas, trataram de esclarecer quais seriam suas intenções originais. O Quadro 3 resume os principais estudos de Boltanski e/ou Thévenot revisados por pares e posteriores à obra seminal.

QUADRO 3 - ESTUDOS DE BOLTANSKI E/OU THÉVENOT SUBSEQUENTES A DE LA JUSTIFICATION: LES ÉCONOMIES DE LA GRANDEUR (1991)

Título	Ano	Objetivo	Breve descrição
The sociology of critical capacity (Boltanski e Thévenot)	1999	Argumentar que diversas situações da vida social podem ser analisadas com base na exigência de justificação da ação.	Delineiam um quadro geral para o processo de disputa em uma sociedade complexa.
The reality of moral expectations: A sociology of situated judgment (Boltanski e Thévenot)	2000	Construir um modelo no qual as visões normativas das pessoas possam ser plenamente consideradas.	Discute o modelo de justiça expresso pelas pessoas em relação a teorias da justiça concorrentes.
Necessity and justification (Boltanski)	2002	Apresentar caminhos de integração entre diferentes correntes das ciências sociais.	Tenta unificar correntes da sociologia, apresentando uma construção sociológica a priori individualista e que pretende generalizar explicações

			para conjunturas mais amplas do que uma situação particular.
Convening the company of historians to go into Conventions, Powers, Critiques and Engagements (Thévenot)	2012	Corrigir diferentes preconceitos de historiadores contra a Economia das Convenções (CE) e mostrar razões para aprofundar a cooperação entre sociólogos, economistas e historiadores.	O funcionamento das ordens de grandeza não apresenta os mesmos atributos históricos das obras que as fundamentaram. Então, Thévenot espera que a cooperação futura com os historiadores permita acrescentar os complementos necessários em relação ao desenvolvimento histórico das ordens de valor.
An ecological justification? Conflicts in the development of nature (Lafaye e Thévenot)	2017	Examinar como os conflitos a respeito da natureza dão origem a mudanças nas formas de crítica e justificação que as sustentam	Os argumentos ecológicos podem ser integrados ao repertório sob a forma de justificação doméstica, inspirada, de opinião, de mercado, industrial e cívica. Mas não podem constituir uma nova ordem de valor, principalmente porque não atendem ao critério de colocar as coisas à prova.

FONTE: O autor (2023).

Boltanski e Thévenot (1999) procuram delinear um quadro geral para analisar situações transitórias de disputas que ocorrem em situações da vida cotidiana, mas que são diferentes de brigas domésticas e litígios judiciais. As pessoas envolvidas nessas situações precisam produzir justificativas, as quais não envolvem só pessoas (argumentos), mas também inúmeros objetos (materiais, leis, dispositivos, normas e outros).

Boltanski e Thévenot (2000) discutem, ainda, o modelo de justiça expresso pelas pessoas em relação a teorias da justiça concorrentes. Nessa abordagem, os autores admitem que os acordos justificáveis e universalizáveis podem acontecer entre os atores sociais sem envolver relações de poder ou interesses pessoais. No modelo de ação justificável, ao contrário do regime da violência, da rotina e do utilitarismo, as pessoas são movidas pela preocupação com o bem comum.

Boltanski (2000) aborda a denúncia cruzada - dentro das ciências sociais - entre correntes sociológicas que procuram ignorar ou reabsorver os motivos morais utilizados pelas pessoas quando se justificam perante os outros. Por isso, tenta unificar essas correntes apresentando como a justificação, *a priori* individualista, pretende ser generalizada ou aplicada a conjunturas mais amplas do que uma situação particular.

A maior parte do esforço posterior à obra seminal também consistiu em explicitar que Boltanski e Thévenot não pretendiam criar uma nova sociologia. Apesar de proporem uma teoria fundamentada em obras de filosofia da política, as quais servem para organizar a vida social, o modelo não é normativo, tampouco pretende descrever a sociedade em toda a sua complexidade, como tenta fazer Durkheim. Ao contrário, Boltanski e Thévenot (2000) estão

interessados em compreender como as visões normativas das pessoas poderiam ser plenamente consideradas. Boltanski e Thévenot (1999) explicam que as pessoas quando experienciam algo que julgam errado raramente permanecem em silêncio, então, surge a oportunidade de reconhecer o que é a justiça social sob o ponto de vista dos próprios atores.

Boltanski e Thévenot consideram que promoveram uma sociologia dos detalhamentos das competências dos atores e levaram a sério as críticas elaboradas pelos mesmos. A sociologia da crítica tornou como objeto de pesquisa as operações realizadas pelos próprios atores sociais no dia a dia, considerando que essas operações das pessoas no cotidiano são capazes de representar a realidade, ao invés de confiar apenas na consciência privilegiada dos cientistas.

A sociologia pragmática de Boltanski e Thévenot (Rétiová, 2021; Dromi, 2022) não reconhece que os atores sejam, por natureza, seres sociais. Ao invés disso, investiga a dificuldade dos atores de produzirem o comum e também os riscos permanentes de incompatibilidade com os quais são confrontados, o que resulta em controvérsias e até mesmo em confrontos violentos. Boltanski e Thévenot concluíram que esse estado iminente de conflito se deve às individualidades dos atores, as quais são quase sempre desconhecidas.

Para Pohler (2022), o interesse principal da teoria da justificação é identificar a coordenação entre os indivíduos, a qual nasce, segundo os próprios autores seminais, quando se institui uma terceira parte, à qual é entregue o poder político de ordenar relações de intercâmbio e rivalidade entre os indivíduos. O ordenamento cria formas comuns nas quais os atores devem fundamentar as ações. As formas comuns são ações consideradas corretas em cada situação.

2.4 PROPOSIÇÃO DE PESQUISA

Baseando-se naquilo que foi aprendido nas seções supracitadas e aplicando-se uma visão forte do processo, podemos considerar as disputas como processos formados por eventos que se conectam e se reconectam com outros eventos ao longo do tempo. As disputas como reprodução ou reinterpretação de um evento passado no presente vivido, ou como expectativas de possíveis caminhos futuros alternativos, pode ser associada à noção de devir. Com base nessas premissas iniciais, propõe-se nessa seção uma aproximação entre a visão forte de processo e a teoria da justificação, a qual servirá de base para a etapa empírica da pesquisa. Essa convergência não se esgota, mas pode ser observada por meio das seguintes proposições.

P1. A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que esclarece a relação entre as justificativas utilizadas no presente com eventos passados e expectativas de futuro.

P2. A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que esclarece a relação entre interação dinâmica dos momentos de disputas com o devir.

P3. A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que atribui valor idêntico a discursos e objetos.

P4. A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que inclui a noção de *organizing* como mecanismo utilizado na solução de disputas.

Da mesma maneira que Feddersen (2020), o desenrolar de uma disputa durante o relacionamento interorganizacional ameaça a estrutura temporal compartilhada. Como apresentado por Oliveira (2022) a emergência de eventos, por exemplo não planejados ou disruptivos, podem alterar a estrutura temporal. A disputa é um evento que não foi premeditado acaba criando ramificações não previstas, influenciando significativamente nos resultados.

3 METODOLOGIA

Para Langley e Tsoukas (2017) elaborar pesquisa e teorização do processo pode ser uma tarefa muito difícil, visto que, o pesquisador precisa fazer um esforço significativo para estabilizar um processo que, na verdade, está em movimento. Para os autores, a maioria das pesquisas sobre o processo organizacional adota uma perspectiva *weak-view*. No presente estudo, o termo é substituído pela visão fraca do processo. Nessa maneira de pesquisar as organizações, a tarefa da pesquisa do processo é providenciar as setas que conectam caixas relativamente estáveis. Isso significa que o tempo é visto cronologicamente e a mudança é uma coisa que acontece com organizações vistas como entidades estáveis, portanto, o processo não muda a substância. Por exemplo, se for tomado um departamento que existe em uma empresa, ele será considerado o setor responsável por fazer coisas idênticas na organização mesmo que pessoas e tecnologias diferentes estejam presentes.

Em contraste, a *strong-view*, neste estudo trocado pelo termo visão forte do processo, deriva do significado de uma visão de mundo (ontologia) que o processo está constantemente tornando-se (*becoming*). Para a perspectiva forte do processo, todas as coisas são constituídas pelas suas experiências, reconhecendo as mudanças constantes e que cada evento reconfigura um padrão e ainda altera as características. Em resumo, a visão forte do processo foca no tornar-se mais do que no ser, vê a realidade com um processo de avanço criativo e adota uma visão holística da característica do processo temporal e atividades.

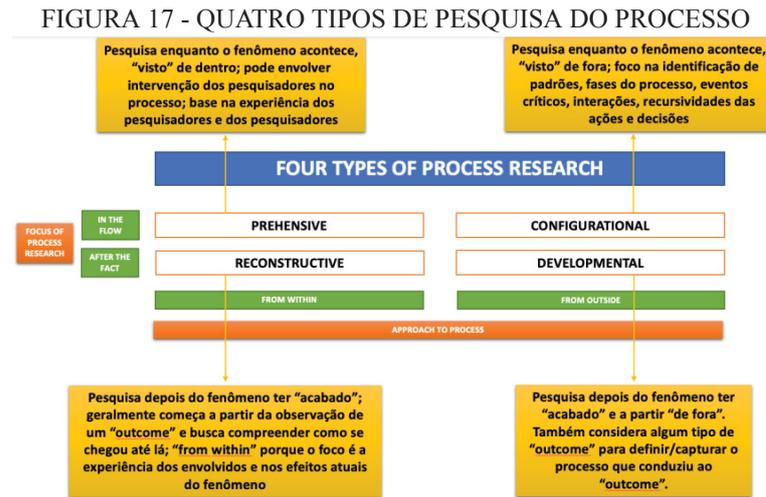
Ademais, alinhado ao pensamento Whiteheadiano, a visão ontológica assumida neste trabalho concorda que os humanos experimentam apenas uma parte daquilo que ocorre no universo, pois devido ao constante movimento do mundo os objetos nunca estão presentes em um estado final, mas estão perpetuamente no processo de “vir a ser”, ou seja, os elementos da realidade estão em estado contínuo de criação e recriação (Oliveira, 2022).

3.1 PRESSUPOSTO EPISTEMOLÓGICO

A noção epistemológica admitida é que as coisas são compreendidas através da reprodução de suas relações (Hernes, 2008). Desse modo, é necessário compreender o fenômeno através da reprodução de suas relações entre atores humanos e não humanos.

Langley e Tsoukas (2017) sintetizam as possibilidades de pesquisa, conforme a Figura 4 a seguir. O processo pode ser estudado de dentro (*from within*) ou de fora (*from the outside*). Por exemplo, se o interesse do pesquisador é estudar o planejamento estratégico e pode realizar de dentro, então ele estará captando a experiência dos envolvidos ou o próprio

pesquisador pode participar de reuniões e oficinas de planejamento. A pesquisa de fora, envolve capturar o processo através do qual um fenômeno desenvolve-se sobre o tempo passado, neste caso, a ênfase envolve muito menos questões de como os atores sentem-se e muito mais questões, como e por que mudou? A pesquisa de dentro pode ser muito mais rica devido à origem primária dos dados (Figura 17).



FONTE: Langley e Tsoukas (2017), adaptado por Matitz (2021)

Em segundo lugar, as pesquisas de processo podem acontecer após o fato ter ocorrido. Desse modo, particularmente após um resultado ter acontecido, recua-se ao passado para ver como isso foi produzido. Alternativamente, os estudos podem ser realizados com o fenômeno sendo promulgado (no fluxo). A consideração dessas abordagens leva ao relacionamento com quatro subcategorias de estudos dos processos (Langley; Tsoukas, 2017): *developmental* (desenvolvimento); *reconstructive* (reconstrutiva), *prehensive* (preensivo) e *configurational* (configuracional).

Esses métodos são tipos ideais, representando pontos sobre um *continuum* com a abordagem preensiva e desenvolvimento nos extremos. Na verdade, um estudo quase sempre se vale de uma combinação dessas abordagens, de modo que, neste trabalho, combina-se um estudo do processo reconstrutivo e desenvolvimento.

Nos estudos reconstrutivos (de dentro/após o fato), os pesquisadores seguem um fato relevante passado, mas explicam o que levou a isso de dentro. Nesse sentido, os pesquisadores destacam a evolução dos significados, experiências e contingências presentes em momentos específicos, bem como, os caminhos alternativos possíveis que os processos poderiam ter tomado. Por fim, estudos de desenvolvimento (de fora/após o fato) têm sido

muito comuns no campo organizacional, pois o interesse do estudo é perseguir um fato relevante que já aconteceu.

3.2 PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS

As escolhas metodológicas precisam estar alinhadas com a visão onto-epistemológica do trabalho. Por isso, entendeu-se que a abordagem qualitativa seria apropriada, a qual pode captar muitos outros sinais além dos registros textuais. A abordagem permite realizar estudos aprofundados, pois procuram entender como as pessoas lidam com o mundo real, ou seja, o significado da vida das pessoas e dos objetos em seus papéis no mundo real. Esses estudos estão interessados em entender em que ambiente as pessoas estão procurando atendimento explícito e contabilidade das condições contextuais do mundo real. Tais estudos não emprestam simplesmente os conceitos existentes, mas incentivam a procura de contribuições com novos elementos que não foram pesquisados. Dessa maneira, é possível explicar o fenômeno de forma original e, portanto, aplicar a liberdade criativa e não ficar preso às categorias que já existem.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este tópico considerará os procedimentos de delineamento de pesquisa qualitativa proposto por Yin (2016) para aumentar a probabilidade de validade do estudo. Para Yin, os delineamentos servem como projetos lógicos, que permitem resultar questões de pesquisa a partir dos dados coletados e das análises realizadas.

Primeiro passo: a pesquisa é prospectiva, pois há plano de trabalho, com questões de pesquisa, teoria(s) e metodologia realizadas antes de ir a campo. Segundo passo: com a intenção de possibilitar maior credibilidade ao estudo, a pesquisa terá o envolvimento com o campo, para produzir uma compreensão completa e profunda das situações. Isso visa transmitir dados que reflitam com precisão a vida real e fazer descrições precisas dos elementos humanos e não humanos em cada processo investigado. Também será dedicado atenção especial às evidências discrepantes e casos negativos, pois estes têm o potencial de configurar como explicações rivais. Pretende-se, ainda, coletar evidências convergentes em diferentes fontes (entrevista, observação, documentos) para obter a triangulação e, finalmente, comparar os resultados entre os diferentes ambientes.

Terceiro passo: A unidade de coleta de dados definida para a pesquisa no nível amplo, órgão público sediado na cidade de Porto Velho; e no nível estreito os atores desse órgão envolvidos com os procedimentos de compras e gestão de contratos. (Tabela 2).

TABELA 2 - RELAÇÃO ENTRE UNIDADES DE COLETAS DE DADOS E O PRINCIPAL TEMA

Tema principal	Nível de Coleta	
	Nível amplo	Nível estreito
Visão forte do processo em disputas contratuais	Órgão da Administração Pública Federal em Porto Velho-RO	Gestores e/ou fiscais de contratos e documentos oficiais

FONTE: O autor adaptado de Yin (2016)

A escolha do campo empírico foi fundamentada na percepção que as ações da organização escolhida correlacionam-se com os referenciais teóricos e direcionam as proposições deste estudo. Além disso, tem-se o interesse na busca de maior compreensão de fenômenos que acontecem na Administração Pública e de estudar tipos diferentes pontos de partida, segundo Langley e Tsoukas (2017), (i) um processo investigado com o pesquisador *from within* (de dentro) e (ii) processos estudados com o pesquisador *from the outside* (de fora). Escolheu-se organização pública, pois seguindo procedimentos administrativos, essas são obrigadas a fornecer dados para a pesquisa e o órgão selecionado tem casos de disputas contratuais.

Segundo dados do Portal da Transparência (2024), no Brasil há mais de 23 mil disputas vigentes registradas no painel de sanções (Quadro 4). Esses registros são os descumprimentos contratuais que não foram ignorados ou não puderam chegar a um acordo. A partir dessas informações, podemos presumir que a quantidade de descumprimentos contratuais é bem maior que o registro oficial. Esse tipo de acontecimento tem um impacto negativo no exercício da função alocativa do governo, e por consequência, reduz a capacidade de oferecer bens públicos, tais como, rodovias, segurança pública, iluminação pública, merenda escolar, entre outros.

QUADRO 4 - VISÃO GERAL DE SANÇÕES E ACORDOS DE LENIÊNCIA VIGENTES

CADASTRO DE SANÇÕES E ACORDOS DE LENIÊNCIA	QUANTIDADE DE SANÇÕES E ACORDOS DE LENIÊNCIA VIGENTES	QUANTIDADE DE SANCIONADOS E CELEBRANTES DE ACORDOS (PESSOAS FÍSICAS OU JURÍDICAS)
CEIS - Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas	18.964	14.805

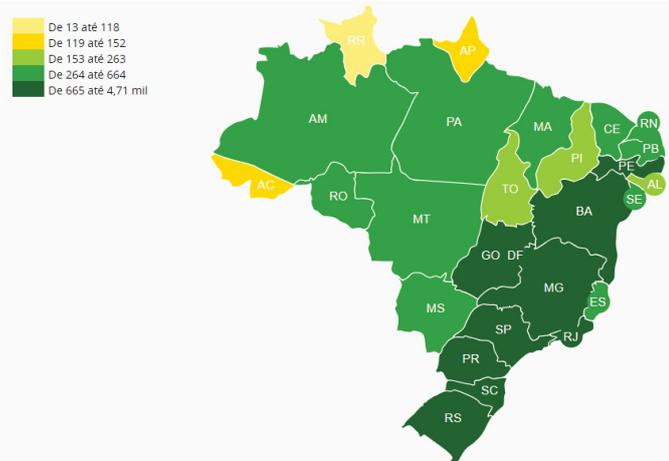
CEPIM - Cadastro de Entidades Privadas sem Fins Lucrativos Impedidas	3.875	2.137
CNEP - Cadastro Nacional de Empresas Punidas	977	603
Acordos de Leniência	39	115
TOTAL	23.855	17.660

FONTE: Portal da Transparência (2024)

O cadastro é composto por cinco bases de dados (CEIS, CNEP, CEPIM, CEAF e Acordos de Leniência). O fato mais recorrente são os registros no CEIS (18.964), seguido em ordem decrescente pelo CEPIM (3.875), CNEP (977) e Acordos de Leniência (39). A quantidade de registros maior que a quantidade de sancionados traduz a recorrência de alguns infratores, fato inclusive tratado em estudo por Costa (2019). Como o objetivo deste projeto é compreender as relações com fornecedores, a base de dados CEAF será omitida nesta investigação, visto que, esse arquivo registra as punições de servidores.

A Figura 18 apresenta a distribuição geográfica dos sancionados. A região sudeste e nordeste apresentam o maior número de sancionados registrados. Os dados da figura mostram que Rondônia está entre os estados da 2ª faixa com mais números de sancionados. Desse modo, os órgãos da região serão beneficiados com os estudos de relacionamento em contratos administrativos.

FIGURA 18 - SANÇÕES VIGENTES POR LOCALIDADE DO SANCIONADO



FONTE: Portal da Transparência (2024)

Quarto passo. O tipo de amostragem será intencional, pois o objetivo é selecionar uma unidade que gere os dados empíricos a respeito da convergência entre a teoria da justificação

e perspectiva forte do processo. Dessa forma, o determinante para escolha do órgão foi o fato de esse ter experienciado momentos de acordo e desacordo em falhas na execução contratual, fatos que podem oferecer evidências ou visões contrárias, especialmente diante da necessidade de testar explicações rivais. E a escolha de gestores e/ou fiscais e análise de documentos como unidade estreita deve-se aos elementos que podem fornecer a maior gama de informações e de perspectivas sobre o tema do estudo. Assim, como esses indivíduos ficam responsáveis geralmente por mais de um contrato, eles podem experimentar situações totalmente diferentes dentro da mesma unidade e diferentes contratos.

Quinto passo. A vantagem do estudo qualitativo consiste em capturar os significados importantes mantidos pelos participantes do fenômeno, em vez de se limitar aos significados impostos pelo pesquisador. “A busca de significado é na realidade uma busca de conceitos-ideias que são mais abstratas do que os dados reais de um estudo empírico” (YIN, 2016). Este estudo busca desenvolver conceitos e teorias, mas entrelaçados com os conceitos e teorias existentes. Como reexaminar os momentos críticos em relacionamento contratual será realizado com base na teoria da justificação e teoria processual, este estudo pode ser classificado como uma abordagem dedutiva.

Sexto passo. A pesquisa qualitativa pode ser mais robusta por meio de medidas de *feedback*. Para tanto, as atividades parciais (notas e análises) e o esboço do produto final será compartilhado com os participantes tanto para correções e mudanças, quanto para reforçar as relações cooperativas e éticas. Sétimo passo. “Por sua própria natureza, a pesquisa qualitativa é particularista”. Esta característica dificulta considerar que resultados de estudos qualitativos possam ser generalizados para além daquelas no estudo imediato (Yin, 2016). No entanto, como a investigação abrange apenas uma unidade de coleta de dados, realizando os procedimentos corretos espera-se desenvolver uma generalização analítica⁶.

Oitavo passo. Decidiu-se ter um protocolo⁷ de pesquisa, devido a grande importância atribuída ao mesmo, pois é por meio dele que será possível captar como os participantes vivem e veem. Os dados de entrevista são coletados de uma forma mais conversacional. Essa escolha não implicará no enrijecimento do trabalho de campo, pois de outro modo, adotar-se-á uma atitude de mente aberta principalmente no início do trabalho, para evitar direcionar o entrevistado e além disso, capturar adequadamente uma perspectiva do campo e considerar as informações inesperadas que surgem.

⁶ Apresentar um resultado com uma sequência hipotética de eventos.

⁷ Um protocolo altamente estruturado consiste apenas de um conjunto declarado de temas (YIN, 2016).

3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE E PERCURSOS EMPÍRICOS

Capturar a experiência e descrevê-la em toda a sua complexidade está acima da capacidade dos pesquisadores, não considera-se complexidade apenas quanto a dificuldade de explicá-la, pois muito daquilo que é perceptível a experiência humana e não tem signo correspondente é difícil de compreender. Além disso, existe a dificuldade de reunir todos os múltiplos eventos relacionados a um fenômeno de interesse.

A pesquisa enfrenta limitações metodológicas na tentativa de representar a realidade porque precisa representar a experiência fluída e contínua com tecnologias que congelam os fatos, por exemplo, os símbolos verbais. Nosso léxico é útil em dizer o que as coisas são, mais do que o que estão se tornando. Por não dispor até o momento de ferramentas que auxiliem nessa tarefa, torna-se imprescindível recorrer a estratégias metodológicas para realizar uma abordagem o mais abrangente possível.

Nesse sentido, Whitehead afirma que só podemos perceber uma pequena parte da realidade. Consciente da incapacidade de capturar toda a experiência de um fenômeno, neste caso, as disputas, pode-se focar nos movimentos mais importantes a respeito das interações entre os eventos e suas conexões ao longo do tempo. As categorias analíticas incluídas nos pressupostos teóricos iniciais e seus respectivos percursos empíricos estão descritos no Quadro a seguir.

Conceito	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Evento	Segundo Oliveira (2022, p. 52), "os eventos são 'instantes de realidade' com começo, meio e fim, que se agrupam entre si e formam unidades perceptíveis pela experiência humana. Eventos possuem intencionalidade e são atraídos uns pelos outros, além disso, carregam 'dados congelados' do passado e assim, constituem o presente e disponibilizam uma gama de possibilidades para o futuro." Os eventos são a unidade básica de análise de uma organização.	Todas as coisas (atores, ações, artefatos) que giram em torno de disputas em contratos administrativos serão registradas. Depois, os eventos serão organizados em categorias e subcategorias conforme proposta de Hernes e Schultz (2020) e Oliveira (2022). Para a classificação dos eventos: (i) os dados secundários e entrevistas serão organizados em uma planilha e, em seguida, (ii) identificados os eventos passados distantes, segundo Hernes e Schultz (2020), ou seja, eventos que não são utilizados no presente nas práticas dos atores.
Estrutura Temporal	Conjunto de eventos que contemplam um processo realizado pelos atores ao longo do tempo considerado presente. O tempo é mensurado pela realização de atividades ao invés do calendário. Os eventos podem ser produzidos ou reproduzidos ao longo	Para capturar a estrutura temporal, identificarei as relações e conexões entre os eventos e atores dos processos analisados. Critérios considerados: (i) profundidade dos eventos na estrutura temporal (comportamento em relação ao

	do tempo. A estrutura temporal nunca pode ser considerada “é”, mas sempre “vir a ser”.	passado, presente e futuro); (ii) agência temporal, que significa a atratividade entre os eventos (forte ou fraca). Os dados primários serão coletados por entrevistas semiestruturadas e observação. Para complementar, será solicitado acesso ao processo de penalidade administrativa instaurado na organização.
<i>Organizing</i>	Organizing é a tentativa humana de controlar o fluxo contínuo dos eventos, que carregam dados do passado, mas são inextricavelmente diferentes ao produzir novidades no momento presente. Hernes (2008) utiliza a metáfora de “emaranhado de conexões” para descrever organizing. São processos estruturados e emaranhados de eventos em constante “vir a ser”, produzidos e reproduzidos por atores humanos e não humanos ao longo do tempo (Hernes, 2014).	Após a identificação dos tipos de estruturas temporais, será possível observar o organizing nas diferentes estruturas temporais. Critérios para identificação: (i) atores estratégicos e (ii) decisões e ações relevantes para constituição dos processos sob análise. Resultados observados com base em: (i) resultado do evento (base de eventos, analisando resultado e impacto) e (ii) extensão temporal do evento (duração: momentâneo ou durável). Os dados primários serão coletados por entrevistas semiestruturadas e observação, e será solicitado acesso ao processo de penalidade administrativa para complementar informações.
Disputas	Momentos de discordância no indivíduo e entre indivíduos que precisam cooperar, mas percebem desvios significativos em relação aos estados antecedentes. Nesses momentos, os atores reivindicam seus valores através de “cités” (justificativas orais e/ou materiais que revelam estados de valor). As disputas ganham sentido em relação a outros eventos presentes, passados ou futuros, aos quais os atores atribuem significado (Hernes, 2014).	Após a identificação das estruturas temporais, analisarei como as negociações em disputas produzem e reproduzem eventos. Foco na identificação de atores, ações e artefatos empregados, bem como nas capacidades argumentativas e apresentação de provas dos atores para verificar a relação entre contexto e argumentos/provas. Os dados primários serão coletados por entrevistas semiestruturadas e observação, com acesso adicional ao processo de penalidade administrativa instaurado na organização para complementar a análise.

Definição Constitutiva: Eventos

Segundo Oliveira (2022, p. 52) “os eventos são ‘instantes de realidade’ com começo, meio e fim, que se agrupam entre si e formam unidades perceptíveis pela experiência humana. Eventos possuem intencionalidade e são atraídos uns pelos outros, além disso, carregam ‘dados congelados’ do passado e assim, constituem o presente e disponibilizam uma gama de possibilidades para o futuro”. Os eventos são a unidade básica de análise de uma organização.

Definição operacional: todas as coisas (atores, ações, artefatos) que giram em torno de disputas em contratos administrativos serão registradas. Depois, os eventos serão organizados em categorias e subcategorias conforme proposta de Hernes e Schultz (2020) e Oliveira (2022). Para classificação dos eventos nos processos investigados (i) os dados secundários e entrevistas serão organizados em uma planilha no *google sheet*⁸, em seguida (ii) serão identificados os eventos passados distantes, conforme Hernes e Schutz (2020), eventos que não são utilizados no presente na práticas dos atores.

Definição constitutiva: Estrutura Temporal

A estrutura temporal é conjunto de eventos que contemplam um processo realizado pelos atores ao longo de um tempo, considerado presente. Assim o tempo da estrutura temporal é mensurado pela realização de atividades ao invés do calendário. Os eventos podem ser produzidos ou reproduzidos ao longo do tempo. Desse modo, os eventos mantêm-se, aproximam-se ou se distanciam ao longo do tempo. A estrutura temporal nunca pode ser considerada “é”, mas sempre “vir a ser”.

Definição operacional: Para capturar a estrutura temporal irei identificar as relações e conexões entre os eventos e atores dos processos analisados. Para identificar os tipos de estruturas temporais, alguns critérios serão levados em consideração, esses são: (i) a profundidade dos eventos dentro da estrutura temporal. Após a identificação dos eventos será analisada a profundidade de cada evento dentro da estrutura temporal, ou seja, será observado o seu comportamento em relação ao passado, o presente e o futuro. (ii) a agência temporal: nesse caso, a agência temporal significa a atratividade entre os eventos, podendo se apresentar forte ou fraca atratividade. Os dados primários serão coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e observação. Para complementar as informações será solicitado acesso ao processo de penalidade administrativa instaurado na organização.

Definição Constitutiva: *Organizing*

Organizing é a tentativa humana de controlar o fluxo contínuo dos eventos. O contínuo tem o sentido de vir a ser, dado que o fluxo de eventos experienciados no presente, carregam dados do passado mas são inextricavelmente diferentes, pois produzem novidades no momento presente. Por isso, o *organizing* é a base para o constante emergir da realidade. Hernes (2008) considera a metáfora do *organizing* o emaranhado de conexões. O *organizing*

são processos relacionais estruturados e um emaranhado de eventos em constante vir a ser, produzidos e reproduzidos ao longo do tempo por meio das ações ou diversos atores humanos e não humanos (Hernes, 2014).

Definição Operacional: após a identificação dos tipos de estruturas temporais será possível observar como ocorreu o *organizing* nas estruturas temporais distintas. Para identificar o *organizing* nas estruturas temporais utilizarei os seguintes critérios: (i) identificação dos atores estratégicos e (ii) identificação das decisões e ações relevantes para constituição dos processos sob análise.

Para identificar os resultados do organizing, alguns critérios serão levados em consideração, esses são: (i) resultado do evento: análise da base de eventos, especificamente do resultado do evento na estrutura temporal e (ii) extensão temporal (quantitativa): análise da base de eventos, especificamente a duração do evento, podendo ser momentâneo ou durável. Os dados primários serão coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e observação. Para complementar as informações será solicitado acesso ao processo de penalidade administrativa instaurado na organização.

Definição constitutiva: Disputas

São momentos de discordância nos indivíduos e entre indivíduos que precisam cooperar entre si, mas percebem que os acontecimentos momentâneos se desviaram significativamente de estados antecedentes. Em consequência, esses atores reivindicam seus estados de valor por meio de cités. As cités são justificativas orais e/ou materiais que podem revelar o estado de valor, o qual é dinâmico, embora aparenta-se mais ou menos estável. Tais justificativas podem levar a acordos entre partes em conflitos.

As disputas comparado a uma visão situada de acontecimentos, decorre da interação com outros eventos, por meio dos quais adquirem significado. Durante os eventos presentes, os atores humanos se relacionam com eventos passados e futuros. Apenas os eventos aos quais os atores atribuem significado são incluídos na análise. (Hernes, 2014).

Definição operacional: Após a identificação das estruturas temporais analisarei como as negociações em disputas produzem e reproduzem eventos. Identificando atores, ações e artefatos que são empregados e também como e por que são utilizados. As capacidades de argumentação e apresentação de provas dos atores também interessam para verificar a relação entre contexto e argumentos e provas. Os dados primários serão coletados por meio de

entrevistas semiestruturadas e observação. Para complementar as informações será solicitado acesso ao processo de penalidade administrativa instaurado na organização.

3.5 A ESCOLHA E APROXIMAÇÃO COM O CAMPO EMPÍRICO: A UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

Durante a leitura das referências bibliográficas foi impossível não relacionar os pressupostos teóricos com as realidades vividas na minha atividade profissional, tanto a atual, quanto em experiências passadas. Essa experiência de leitura foi fundamental para a escolha do campo empírico, um contexto em que eu tinha vivido uma experiência “de dentro”. A partir disso, comecei a observar o meu local de trabalho e pensar em acontecimentos nos quais as pessoas tinham alguma discordância e como isso era resolvido. Desde o início, a preferência foi realizar o estudo na Administração Pública Brasileira, porque tratava-se do meu setor de trabalho. Além disso, organizações públicas são importantes, uma vez que o seu funcionamento influencia na vida e bem-estar de inúmeras pessoas.

A partir disso, a dúvida pairava em qual processo escolher. Considerou-se analisar as reuniões, pois regularmente são espaços que avaliam o estado de valor dos oradores e chegam a uma decisão que as partes envolvidas concordam. Também, considerou-se estudar os recursos em editais, uma situação bem comum de disputa, mas pouco explorada nos estudos organizacionais. Enfim, fiquei com os processos de disputas contratuais, pois ao narrar à orientadora minha experiência em um processo num passado distante, ela ficou interessada no fenômeno. Além disso, esse fenômeno é bastante recorrente na Administração Pública, conforme pode ser observado no CEIS. Quando digo passado distante, não me refiro que faz muitos anos, mas que essas atividades estão fora das minhas práticas temporais situadas no momento, ou seja, não fazem mais parte das atividades que venho realizando nos últimos 7 anos, já que atualmente sou professor e não atuo como técnico administrativo.

Optou-se pela UNIR, pois foi onde trabalhei e realizei o processo acima citado. A UNIR é uma universidade pública, com estrutura multicampi, com a reitoria localizada na capital do estado, em Porto Velho. Desde a primeira aproximação, houve a presteza dos servidores para nos receber e atender nossas solicitações de documentos, apenas solicitaram que cumprisse o fluxo da Lei de Acesso à Informação (LAI). Outro fator decisivo para a escolha dessa organização foi a possibilidade de realizar a pesquisa com base em duas perspectivas metodológicas distintas propostas no escopo da filosofia do processo. A primeira possibilidade é pesquisar uma disputa contratual na qual estivesse “de dentro” do processo. Nesse caso, o pesquisador estava entre as pessoas executando o processo, ou seja, participei

ativamente do fenômeno enquanto acontecia. Realizei uma autoetnografia colocando-me no presente passado tentando lembrar com maiores detalhes possível o contexto e todos os acontecimentos circundantes.

Fez-se uso da etnografia, pois como os “etnógrafos se aproximam o suficiente para observar as precariedades dos processos, permanecem o tempo suficiente para ver a mudança ocorrendo e são contextualmente sensíveis o suficiente para compreender as reviravoltas que fazem parte da vida organizacional, a etnografia é bem adequada para tal estudo” (van Hulst; Ybema; Yanow, 2017, p. 223). Para os etnógrafos, mudanças incrementais e reposicionamentos é a regra, não a exceção da vida organizacional, logo, a etnografia é reveladora da dinâmica processual das organizações.

A natureza processual da etnografia pode ser apresentada pela própria maneira de fazer a etnografia (Tabela 3). Segundo van Hulst, Ybema e Yanow (2017) etnografar significa três coisas: (i) inserir-se no campo de pesquisa, (ii) entender o mundo com uma orientação para a criação de sentidos, e (iii) articular e apresentar esses entendimentos.

TABELA 3 - ALGUNS ELEMENTOS DOS TRÊS ASPECTOS DA ETNOGRAFIA QUE CONTRIBUEM PARA O ESTUDO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

<i>Trabalho de campo</i>	<i>Trabalho de sentidos</i>	<i>Trabalho de texto</i>
Imersão estendida no campo Combinando métodos: conversa/entrevista, observação (participante), localização de documentos e leitura. Seguir atores, interações e objetos Justaposição e confronto de dados de diferentes fontes	Sensibilidade aos processos de criação de sentido Sensibilidade para as complexidades do cotidiano Sensibilidade para as aparências externas, bem como para os processos conhecidos tacitamente e ocultos	Descrição espessa Colocando tanto o autor quanto o leitor no campo de pesquisa Foco na ação situada e contexto mais amplo, misturando <i>close-ups</i> e <i>long shots</i> Interpretar objetos, atores e agir como significativo em um contexto mais amplo

FONTE: o autor adaptado de van Hulst, Ybema e Yanow (2017)

A primeira atividade realizada em uma etnografia é o envolvimento prolongado e intensivo com o campo de pesquisa e seus atores, combinando diferentes métodos de trabalho de campo, tais como, a observação; conversar com as pessoas, incluindo entrevistas formais; e/ou a leitura atenta de documentos. Observar os atores, suas interações e os artefatos materiais em que eles se envolvem, em combinação com conversas e leitura permite revelar a organização em voo à medida que a organização se desdobra e também devido o tempo prolongado demonstrar as mudanças de longo prazo.

Em segundo lugar, fazer etnografia consiste em adotar uma sensibilidade em relação aos processos de criação de sentido e significado, e isto molda as formas como suas

observações e interpretações são realizadas. Primeiramente, o etnógrafo faz uso de todos os sentidos (ver, ouvir, cheirar, intuição) para reconhecer o fato inesperado e ficar em sintonia com a dimensão simbólica do campo de pesquisa. Em decorrência disso, a pesquisa etnográfica é sensível a uma característica chave dos processos de organização que se desenvolvem ao longo do tempo: os processos intersubjetivos de construção da realidade social. Desse modo, o etnógrafo trabalha para dar sentido à criação de sentido dos atores organizacionais investigados, de modo que consiga detalhar os processos de construção da realidade. A segunda sensibilidade consiste em compreender como é a vida cotidiana no espaço em estudo. Ver a organização de dentro pode ajudar a demonstrar processos rotineiros e não rotineiros que escapam ao pesquisador de fora. Por fim, os etnógrafos podem trazer à tona os bastidores dos atos organizacionais. O estar de dentro pode ser favorável para acessar dimensões tácitas e/ou ocultas.

Em terceiro lugar, é necessário apresentar os dados através de um texto, que dê voz em detalhes a vida cotidiana, em seus contextos sociais, políticos e históricos, transmitindo desse modo, uma sensação de "estar lá" aos leitores. Por meio da escrita, espera-se do etnógrafo fazer a combinação de detalhes específicos com um contexto mais amplo, permitindo ao leitor compreender os significados embutidos no que está sendo descrito. Sendo assim, os textos etnográficos combinam '*close ups* extremos' que ampliam expressões, conversas, gestos e objetos com '*long shots*' que ampliam para mostrar vistas panorâmicas da organização.

Essa distinção entre *close ups* e *long shots* implicam em pelo menos dois modos diferentes de etnografia dos processos organizacionais: (i) análise de continuidades e descontinuidades durante um longo período de tempo, utilizando "*long shots*", ou (ii) estudo de *close-ups* situacionais de curto prazo (Tabela 4), e esta distinção entre o dinamismo longo e curto prazo é, em parte paralela ou à distinção entre estudos de processos fracos e fortes, onde o primeiro observa as mudanças organizacionais em períodos de tempo mais longos e o segundo vê as improvisações contínuas dos atores organizacionais.

TABELA 4 - Dois extremos de um continuum de tipos de estudos etnográficos

<i>Longo prazo</i>	<i>Curto prazo</i>
Trabalho de campo ao longo de muitos anos Análises históricas e dados de arquivos	Trabalho de curto prazo Análise da dinâmica situacional ou bricolagem organizacional

Fonte: o autor baseado em van Hulst, Ybema e Yanow (2017)

O estudo etnográfico de longo prazo permite ao pesquisador acompanhar desenvolvimentos lentos ou transformações repentinas durante longos períodos de tempo. Quando o pesquisador está de dentro pode ser tratado como um membro do grupo, e por isso,

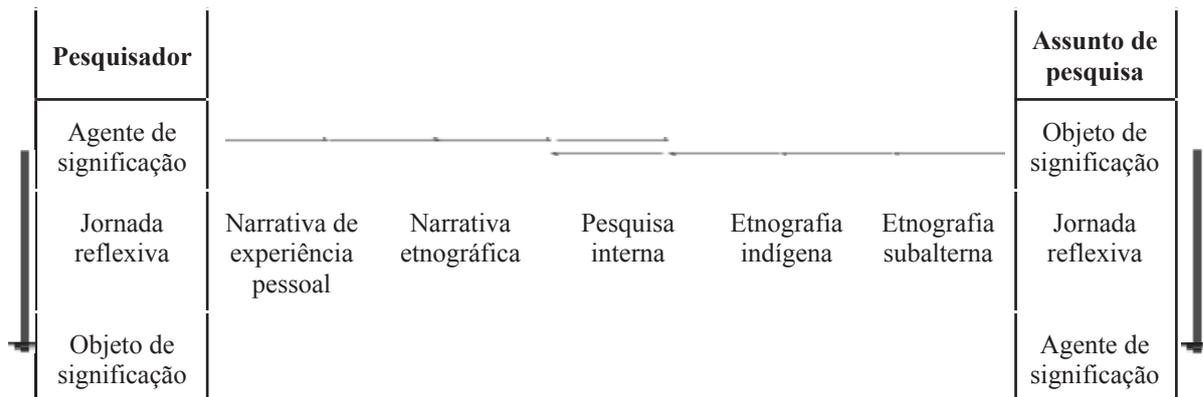
ser confiado a detalhes sensíveis do cotidiano organizacional e do não trabalho. Estas etnografias longitudinais oferecem relatos profundos da vida organizacional através do tempo que normalmente está escondida da vista. Por outro lado, os estudos de curto prazo apresentam improvisações contínuas ou bricolagem organizacionais. Esses estudos demonstram as declarações para justificar o que está acontecendo ou sendo feito. Descrevem as alternâncias dos acontecimentos, as estratégias, o jogo de poder. O estudo etnográfico de curto prazo, às vezes, decorre de processo de organização de histórias contadas por longos períodos, mas se amplia em um período de tempo relativamente curto. Por último, o estudo de curto prazo pode evidenciar que uma organização considerada estável pode ter muita coisa escondida da vista.

Como visto em van Hulst, Ybema e Yanow (2017) a etnografia é útil para estudos dos processos organizacionais. Além disso, a pessoa do etnógrafo é crucial para o resultado da pesquisa. Sendo assim, os etnógrafos são convidados a refletir não apenas sobre o processo de pesquisa, mas também sobre as formas pelas quais suas próprias origens, experiências anteriores e outros aspectos de suas posições fizeram parte desse processo. Essa é uma forma de autoetnografia representada por Butz e Besio (2009). Tema que será desenvolvido a seguir.

A identidade é resultado de um esforço social contínuo de fazer uma apresentação de si mesmo aos outros por meio de uma projeção externa da biografia ou experiência mantendo uma imagem coerente de quem 'alguém sabe que é'. A autoetnografia é esse trabalho de representar uma identidade, ou seja, "uma forma de autonarrativa que coloca o eu dentro de um contexto social" (Butz; Besio, 2009, p. 1660). Trazendo para o trabalho etnográfico as experiências, emoções e reflexividade críticas dos pesquisadores, como uma forma de reconhecer a subjetividade da produção do conhecimento. Assim a sensibilidade etnográfica, significa reconhecer que os pesquisadores, sujeitos de pesquisa e objetos de pesquisa não são categorias separadas, de outro modo, o que se chama de campo de pesquisa, torna-se espaço dessas categorias sobrepostas.

As autonarrativas autoetnográficas podem assumir uma variedade de formas e emergir de uma variedade de posições de expressão, que Butz e Besio (2009) elencam em cinco categorias de prática de autoetnografia (Figura 19), as quais são, (i) esforços sistemáticos dos acadêmicos para analisar as suas próprias biografias como recursos para iluminar fenômenos sociais ou culturais mais amplos; (ii) rumações reflexivas dos pesquisadores sobre seus encontros de trabalho de campo; (iii) respostas dos sujeitos subalternos às formas como o seu grupo foi representado etnograficamente; (iv) as chamadas 'etnografias indígenas'; e (v) outros tipos de pesquisa interna ou completa de membros.

FIGURA 19 - UM CONTINUUM DE PRÁTICAS AUTOETNOGRÁFICAS



Fonte: O autor baseado em Butz e Besio (2009, p. 1665)

Em cada um desses tipos os autoetnógrafos examinam, reelaboram reflexivamente e divulgam sua autocompreensão, para tentar descrever a compreensão do mundo mais amplo. O aspecto chave é quanto os pesquisadores representam a si mesmos na pesquisa, ou em outras palavras, quanto os pesquisadores se incluem como objetos de significação em suas pesquisas (Butz; Besio, 2009).

Todos os tipos de autoetnografia dissolvem, até certo ponto, a fronteira entre autores e objetos de representação. Por isso, no extremo à esquerda o pesquisador narra totalmente a sua experiência pessoal, enquanto que, no outro extremo, na etnografia subalterna, o pesquisador produz autorrepresentações de um grupo que se dirige ao próprio grupo quanto a um público mais dominante. Na autoetnografia narrativa a ênfase está no encontro etnográfico, pois os pesquisadores estão interessados em analisar como eles se situam em relação às pessoas e mundos que estudam e aos campos de poder que constituem essas relações.

A autoetnografia indígena envolve a transformação de sujeitos subordinados em acadêmicos que estudam o próprio grupo para fazer oposição aos públicos mais dominantes. Um exemplo que pode ser considerado, são os acadêmicos indígenas na região norte do Brasil. Por fim, a autoetnografia interna ocupa uma posição central, mas ao invés de reunir atributos dos dois extremos, na verdade compartilha muitas características com a etnografia indígena, pois os pesquisadores estudam um grupo ou circunstância social da qual fazem parte e usam seu conhecimento interno como ferramenta metodológica e interpretativa.

A partir dessas posições auto-etnográficas, este estudo adota duas formas quanto à posição do pesquisador em relação ao campo de pesquisa. No estudo do fenômeno em que o pesquisador está “dentro” do processo organizacional será adotado a autoetnografia interna. Embora essa forma de etnografia tenha animado uma produção influente. Por outro lado, há

preocupações quanto à dificuldade de interação e obter informações que vão além daquilo que já é dado como certo (Butz; Besio, 2009).

Na segunda abordagem, observou-se os processos de disputas contratuais “de fora”, ou seja, o pesquisador não teve qualquer participação ou observou o desenrolar das ações envolvidas nesses processos, portanto, a coleta de dados ocorreu de forma indireta. Nas duas abordagens, os processos iniciaram no passado, com resultados já consolidados no presente e perspectivas definidas de futuro.

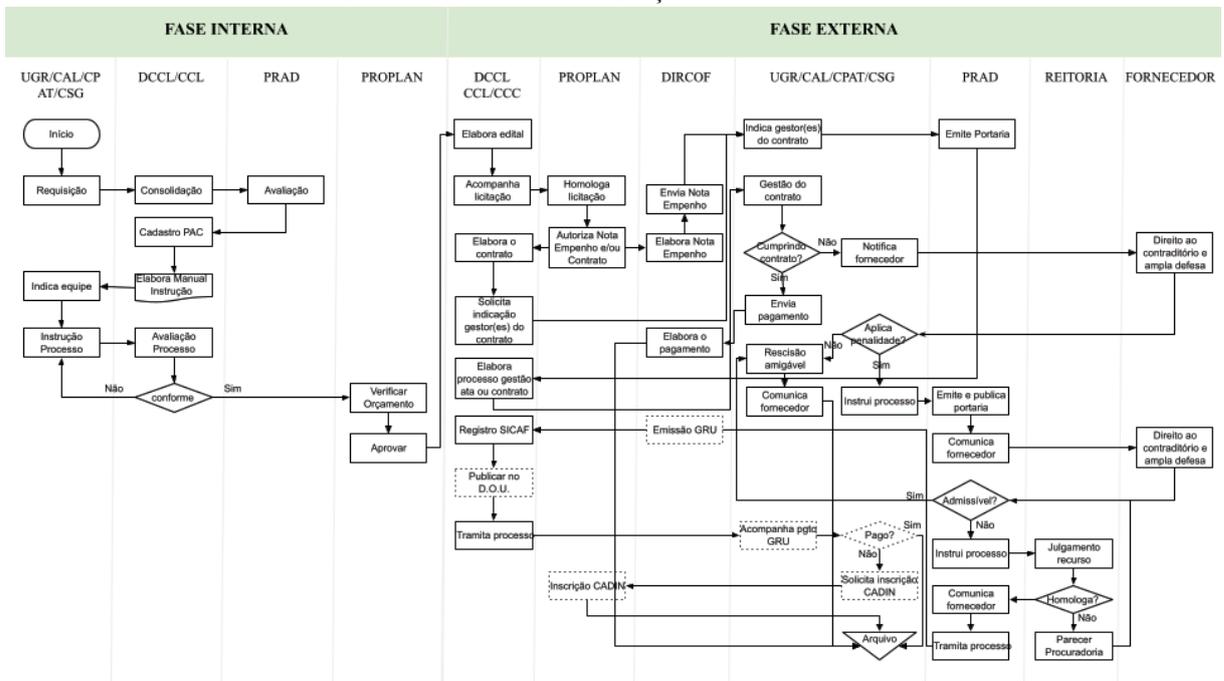
3.5.1 Os procedimentos para aquisição de bens, contratação de serviços e administração de contratos e instrumentos congêneres em uma perspectiva fraca do processo

A sequência de eventos, atores e artefatos mostrados abaixo, consiste numa visão fraca de processo. Nesta perspectiva, segundo Feddersen (2020), adota-se uma ontologia do ser, a qual pressupõe a existência de substância ou entidades estáveis (atores humanos, organizações, artefatos materiais). O princípio da ontologia do ser é que uma substância existe independente de outras substâncias, e a sua natureza subjacente não se altera, embora suas qualidades possam mudar. As etapas podem ser colocadas em caixas e conectadas umas às outras por meio de setas. Nesta perspectiva, estudar processos significa acompanhar as mudanças ao longo do tempo. O pesquisador fica de fora, por isso tem uma visão panorâmica e, como observador, o pesquisador segmenta as experiências em itens discretos, formando uma sequência de atividades, onde cada etapa anterior serve de causa para a etapa seguinte, da mesma forma, uma sequência de atividades é a causa para um resultado. Explicando de uma forma simples, espera-se que uma entidade sempre gere o mesmo resultado, independente da interação que aconteça com outras entidades. Logo as atividades são estáveis por um período de tempo, até que ocorra uma mudança e a atividade retorna a um novo estado de estabilidade. O tempo é discreto, por isso tem início e final e, é externo ao processo, portanto, as atividades transcorrem de modo independente do tempo.

Nessa direção, os procedimentos para aquisição de bens, contratação de serviços e administração de contratos e instrumentos congêneres têm como principais referências a Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993 e Lei n. 10.520, ambas revogadas pela Lei n. 14.333, de 1º de abril de 2021 e Decreto n.º 5.450/2005. Essas leis foram utilizadas na regulamentação própria da instituição investigada, a qual visa o enfrentamento de problemas causados por empresas que cometem irregularidades nas diversas etapas do processo de aquisições e contratações (UNIR, 2020).

O processo inicia com a elaboração do Plano Anual de Compras (PAC), o qual contém todos os itens que o órgão pretende contratar no exercício subsequente (Figura 20). Os atores envolvidos nesse processo são: a Diretoria de Compras, Contratos e Licitações (DCCL), unidade responsável pelo planejamento, coordenação e acompanhamento das ações destinadas à realização das contratações no âmbito da UNIR; o setor requisitante, Unidade Gestora de Recursos (UGR) que identifica uma necessidade e requer a contratação de bens ou serviços, obras e soluções de tecnologia da informação e comunicação e a Equipe de Planejamento da Contratação, conjunto de servidores que reúnem as competências necessárias à completa execução da fase de planejamento da contratação, o que inclui conhecimentos sobre aspectos técnicos e de uso do objeto, licitações e contratos, dentre outros.

FIGURA 20 - FLUXOGRAMA DE ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÃO E JULGAMENTO PARA APLICAÇÃO DE PENALIDADE



Fonte: Elaborado pelo Autor (2024)

O setor requisitante levantará as contratações que deseja realizar ou renovar/prorrogar para o ano subsequente e incluirá no sistema de Planejamento e Gerenciamento das Contratações (PGC). Essas demandas serão analisadas pela DCCL e recomendadas para a avaliação da Pró-Reitoria de Administração (PRAD). A partir das demandas cadastradas no PAC/PGC a autoridade máxima da UGR/setor requisitante será responsável pela instrução processual e indica a equipe de planejamento de contratação.

Compete aos servidores da DCCL/PRAD e equipe de planejamento de contratação da UGR instruir o procedimento licitatório, atentando para o fiel cumprimento da base legal aplicável à matéria, e obedecendo às orientações do manual de procedimentos de licitações e

contratos da UNIR. A Coordenadoria de Compras e Licitações (CCL), unidade subordinada da DCCL, após avaliação do processo licitatório, encaminhará à Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), setor de ordenação de despesa, para aprovação do Termo de Referência (TR) e autorização da licitação ou contratação direta. Compete a CCL as contratações sob a forma de registro de preços, compete a PROPLAN providenciar a indicação da existência de recursos orçamentários por meio da respectiva nota de pré-empenho, nos casos de contratação tradicional ou direta. Em alguns casos de contratação direta, que não houver parecer referencial pertinente à matéria do objeto, o processo é encaminhado à Procuradoria Federal da UNIR (PF-UNIR) para parecer. As UGR também podem realizar contratações por meio de participação na Intenção de Registro de Preço (IRP) de outros órgãos.

Após a autorização da licitação, com a emissão do edital, começa a fase externa do procedimento licitatório que será conduzido pela comissão especial da licitação ou pelo pregoeiro previamente nomeado pela autoridade competente. Os servidores responsáveis pela instrução processual (DCCL/equipe de planejamento da contratação) acompanham o procedimento licitatório durante toda a fase externa do certame licitatório, bem como ficam à disposição para esclarecer possíveis dúvidas do pregoeiro. Concluído o certame, o ordenador de despesa (PROPLAN) homologa a licitação e autoriza a emissão de empenho (DIRCOF) e/ou instrumento contratual, ou conforme o caso, a elaboração das atas de registro de preços (DCCL) e envia para o setor competente.

O termo de contrato é realizado pela Coordenadoria de Contratos e Convênios (CCC), a qual solicita a UGR responsável pela motivação do processo licitatório, que indique servidores para compor a equipe de gestão e fiscalização do contrato, ou o próprio gestor assume essa atribuição, para que a DCCL/PRAD emita a portaria. A CCC encaminha o processo ao campus que motivou a contratação. O campus tem a responsabilidade de:

I - controle do saldo da ata

II- Prestação de informações aos usuários internos da UNIR acerca da ata de registro de preços.

III - Revisão dos preços registrados em intervalos não superiores a 180 (cento e oitenta dias) mediante realização de pesquisas de mercado visando aferir a vantajosidade dos preços registrados para a Administração, e sendo necessário, providenciar a negociação do valor registrado junto ao fornecedor.

IV - Recebimento dos pedidos de empenho.

V - Verificação do saldo disponível e a previsão de atendimento para o requerente no termo de referência que originou a ata de registro de preços.

VI - Verificação das condições habilitatórias do detentor da ata de registro de preços a cada pedido de empenho analisado.

VII - Análise e autorização dos pedidos de adesão encaminhadas por outros órgãos ou instituições.

Nas situações que o termo de contrato é substituído por outro instrumento hábil, cabe ao setor responsável pelo recebimento de materiais e serviços, a emissão de ordem de fornecimento ou serviço e envio da nota de empenho à contratada. Nas situações com termo de contrato celebrado, cabe ao gestor do contrato a emissão das ordens de serviço ou de fornecimento.

Esses setores/gestores de contrato têm a competência de identificar eventuais irregularidades. Desse modo, após verificada a irregularidade, o servidor/setor responsável considera a gravidade da falta cometida pela contratada e os prejuízos causados à Administração, bem como observa a dosimetria da pena proposta e o modelo de notificação previsto no manual de procedimentos de licitações e contratos da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). O servidor/setor responsável notificará o fornecedor que cometer infração, com o cálculo da previsão de multa no campo específico, com critérios estabelecidos no edital de licitação ou no Termo de Referência⁹ (TR) e anexará ao processo de pagamento as devidas comprovações visando instruir a possível aplicação de penalidade. Durante os procedimentos licitatórios essa responsabilidade cabe a CCL; durante os procedimentos de efetivação de contratos, aditivos contratuais, atas de registro de preços, recebimentos de garantias contratuais a notificação cabe a CCC; o Coordenador(a) de Almoxarifado notifica o fornecedor que comete infração durante o procedimento de recebimento de bens de consumo, o Coordenador(a) de Patrimônio notifica o fornecedor que comete infração durante o procedimento de recebimento de bens permanentes; o gestor do contrato notifica o fornecedor que comete infração durante os procedimentos de acompanhamento e fiscalização de contratos e os Coordenadores de Serviços Gerais/Administrativos (CSG) notifica o fornecedor que comete infração durante os procedimentos de acompanhamento e fiscalização de serviços, em que houve a substituição do termo de contrato por notas de empenho.

⁹ O termo de referência é o documento que deverá conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela administração diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva (BRASIL, 2005).

Ao notificado é dado o direito à ampla defesa e ao contraditório, para a apresentação dos fatos que comprovem ausência de responsabilidade. Após a manifestação da empresa ou não o responsável pela notificação se posicionará pela aplicação ou dispensa da penalidade submetendo seu parecer ao chefe da Unidade Gestora de Recursos (UGR). O titular da UGR, decidindo pela aplicação da penalidade, encaminhará o processo devidamente instruído à Pró-Reitoria de Administração (PRAD) contendo minuta de portaria, para emissão e consequente publicação no Boletim de Serviço da UNIR. A PRAD, após a publicação da portaria, comunicará ao fornecedor a imposição da sanção administrativa, e enviará o processo à Coordenação de Contratos e Convênios (CCC) para registro da sanção no SICAF. Havendo aplicação da sanção administrativa denominada multa, a PRAD encaminhará o processo à Diretoria de Contabilidade e Finanças (DIRCOF) para contabilização do crédito administrativo, emissão de Guia de Recolhimento da União (GRU) e posterior devolução à PRAD para fins do encaminhamento a CCC para registro da sanção no SICAF.

A CCC após o registro da sanção no SICAF, restituirá o processo à UGR que deliberou pela aplicação da penalidade. Havendo aplicação da sanção administrativa que implique no impedimento ou suspensão de licitar, a CCC publicará o aviso de penalidade também no Diário Oficial da União. Não havendo o recolhimento da multa até a data de vencimento consignada na GRU emitida pela DIRCOF, a diretoria responsável pela motivação do processo de aplicação de penalidade encaminhará o processo à PROPLAN para ciência e adoção dos procedimentos relativos à inscrição do fornecedor no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (CADIN), e posterior envio à Procuradoria Jurídica visando à inscrição do débito na Dívida Ativa da União.

Havendo protocolo de recurso administrativo contra a sanção administrativa aplicada pela UNIR, caberá à PRAD examinar a admissibilidade do recurso e decidir pela manutenção, redução ou anulação da sanção administrativa. Caso mantenha a decisão, a PRAD encaminhará o processo devidamente instruído à Reitoria para julgamento do recurso. A Reitoria poderá rever ou homologar a decisão da PRAD, ou ainda, submeter o processo à Procuradoria Jurídica para parecer prévio. Após decisão final, a Reitoria devolverá o processo à PRAD para ciência do interessado e demais encaminhamentos.

Não pode ser ignorada a importância desse tipo de abordagem para identificar os responsáveis por alguma atividade na organização. Do mesmo modo, um compartilhamento dessas etapas poderia sinalizar os principais tópicos que devem ser considerados para quem deseja iniciar um processo de contratação e gestão das compras. As sequências são bem recebidas na organização, pois elas criam um regramento e suspendem os questionamentos.

Todavia o que a sequência de atividades não representa são as constantes alterações, supressões ou acréscimos de etapas. Isso traz um inconveniente para a organização pois as práticas são questionadas e criam ruídos, porque na prática as coisas mudam, mas muitas vezes o fluxograma mantém-se da mesma forma. Assim, quem deseja conhecer ou adotar as mesmas estruturas acabam tendo uma compreensão parcial e como consequência pode lidar com informação reduzida ou sofrendo com desgastes, perda de tempo e até mesmo, não conseguir introduzir o processo.

Por outro lado, a ontologia do vir a ser, consiste em uma visão forte do processo, portanto, considera que as entidades estão num estado de estabilidade preliminar relacionais de processos em curso. Desse modo, os relacionamentos podem alterar a substância das entidades, de modo que, as entidades nunca são, mas estão. Nessa perspectiva, estudar processos exige acompanhar a estabilização das entidades no tempo, ou seja, o pesquisador está interessado na negociação para manter determinada organização estável, mesmo diante da interação com outras entidades; assumindo o tempo como contínuo, de modo que o passado e o futuro estão imbricados no presente e endógeno ao processo, de modo que o tempo só existe enquanto um evento ocorre. Essa visão corresponde a ver o processo a partir de dentro.

Embora a virada processual adote a ontologia 'vir a ser' como um incremento nos estudos dos processos organizacionais, não exclui a visão do 'ser'. Ambas estão inerentemente inter relacionadas e, dessa integração que o estudo do 'devir' faz análises de como o fluxo do tempo afeta a organização. Estudiosos da visão forte do processo já concordaram com esse entendimento. Langley e Tsoukas (2017), por exemplo, afirmam que os seres humanos segmentam a experiência em itens discretos por necessidade pragmática, pois o devir e o ser fazem parte das experiências temporais dos atores no decorrer do tempo. Fazendo-se necessário mover a atenção para os fatos ao longo do tempo e no tempo.

Feddersen (2020) utiliza o rótulo ao 'longo do tempo' em vez de 'ser' e 'no tempo' em vez de 'devir' para destacar suas respectivas implicações para a compreensão do tempo e da temporalidade.

Dessa forma, depois de introduzir a visão fraca do processo, pretende-se colocar o estudo desse processo em outras maneiras de investigar os eventos. Por isso, será estudado os procedimentos de compra e contratação nos momentos de divergências, para investigar a processualidade das disputas.

3.6 A CONDUÇÃO DA PESQUISA

Quando realiza-se uma pesquisa de ontologia processual precisa-se entender que tanto o sujeito da pesquisa, quanto o objeto da pesquisa estão em um processo de vir a ser. Por isso, as relações entre sujeito e objeto acontecem de uma maneira particular dentre tantas outras alternativas, de modo que, pode-se inferir que as relações de outros sujeitos com os mesmos objetos resultam em desfechos totalmente diferentes. Além disso, é impossível acompanhar todos os acontecimentos a respeito de uma organização (verbo) enquanto ocorrem, pois as cenas ocorridas em um espaço podem ser influenciadas por acontecimentos em espaços diferentes. Assim, pode-se compreender que a realidade é complexa e dinâmica para ser totalmente captada seja enquanto acontece ou após o seu acontecimento. Portanto, a pesquisa trata apenas de uma parte do vir a ser. Isso exige que se preste a atenção a uma parte do vir a ser do fenômeno, conseqüentemente, as escolhas levarão a pesquisa para rumos únicos. Essa é uma característica importante da pesquisa com base na visão forte do processo, ou seja, reconhecer a limitação de instrumentos metodológicos que dêem conta da complexidade da realidade dinâmica processual, então precisa-se detalhar a forma como o sujeito observa o objeto.

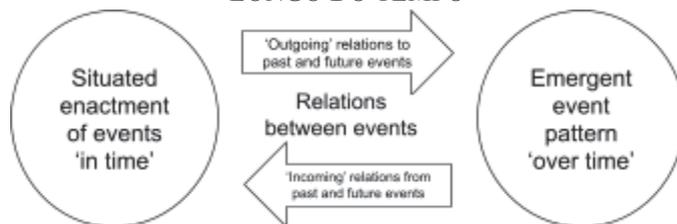
Os estudos qualitativos de processos convencionais tratam o processo como uma sequência de eventos que desenrolam cronologicamente "ao longo do tempo", onde eventos anteriores causam eventos subsequentes. Essa metodologia adota uma visão fraca de processo (*weak process view*). Com essa abordagem o estudioso pretende explicar como o padrão de eventos específicos ocasionam os resultados dos processos. Para isso, utilizam mapeamento visual ou análise quantitativa de sequência e assumem uma noção exógena do tempo ao processo.

Por outro lado, os estudos que adotam a metodologia visão forte do processo (*strong process view*), veem o processo como a inserção temporal de atores "no tempo" e como esses atores influenciam o padrão de eventos passados e futuros. Para isso, esses pesquisadores normalmente adotam métodos etnográficos e assumem uma visão contínua e endógena do tempo. Nesses casos, como os atores estão alterando constantemente os eventos, e por isso, os resultados são sempre inesperados.

Feddersen (2020) corroborando com Hernes (2014) sugere a união da abordagem tradicional do processo com a visão forte do processo. O autor compreende que as duas metodologias de estudos do processo são igualmente importantes para explicar a dinâmica processual de uma organização, ao invés de mutuamente excludentes. De modo que, criou

uma metodologia que considera como a incorporação dos atores "no tempo" e o padrão dos eventos "ao longo do tempo" afetam mutuamente uns aos outros. A *Temporal Process Analysis* (TPA) formaliza a inserção temporal dos atores, atendendo às conexões que os atores envolvidos em eventos presentes fazem com eventos passados e futuros (Figura 21).

FIGURA 21 - COMO TPA COMBINA AS ABORDAGENS PARA ESTUDOS DE PROCESSO NO TEMPO E AO LONGO DO TEMPO



Fonte: Feddersen (2020, p. 163)

Para Feddersen (2020), a TPA é uma inovação metodológica que permite analisar a interação entre as duas visões do processo. A TPA oferece uma maneira de analisar processos simultaneamente de dentro e de fora, com eventos servindo como um pino da 'dobradiça' entre as duas perspectivas. Desse modo, essa análise complementa os estudos abordando apenas uma das perspectivas, inserindo na análise questões desconsideradas, ou objeto de críticas. Então, a análise do processo como um padrão de eventos ao longo do tempo inclui a sensibilidade à emergência temporal oferecida por estudos que seguem processos “no tempo”. Do mesmo modo, a TPA conceitua formalmente a inserção temporal dos atores e, assim, torna os insights temporais obtidos por meio de estudos etnográficos passíveis de análises formais.

Um exemplo ilustrativo para tratar da ambição da TPA pode ser conferido no estudo de Feddersen (2020). O autor narra os acontecimentos após uma sessão de pitching em que os gestores de duas empresas decidiram explorar uma potencial parceria estratégica, que acabou não sendo bem sucedida.

Através da visão “ao longo do tempo” foi possível identificar as circunstâncias que levaram essas duas empresas até aquele evento e a identificar os fatos que se sucederam. Seguindo uma visão fraca de processo, temporalmente, as relações entre os eventos seguem uma lógica “antes-depois”, onde os eventos precedentes causam eventos subsequentes. O objetivo da análise é mostrar como o padrão geral de eventos afeta o resultado final, nesse caso, o fracasso da parceria. Nessa lógica, eventos individuais só têm relevância para a análise se afetam criticamente o resultado do processo. E tomando a sessão de pitching como ponto de partida do processo, esse evento não tem relação com o fracasso da parceria.

Contudo, tomando a mesma situação de uma visão “no tempo”, o foco está em como os atores vivenciaram e encenaram o evento. Nessa direção, no momento do pitching, os

fundadores de uma das empresas esperavam encontrar um parceiro estratégico que pudesse fornecer o financiamento necessário para aumentar a produção e fornecer acesso a clientes em potencial. O futuro imaginado desse autor projetava a execução da produção das suas caixas de plantas. Em sentido diferente, o chefe de negócios da outra organização na época do pitching considerou as caixas de plantas feias, mas tinha planos muito maiores para a capacidade da empresa com arquitetura paisagística, que poderia ser aproveitada para extensão dos negócios de construção de varandas, adicionando-se a reformas de pátios. Além disso, as duas organizações tinham orientações temporais para suas necessidades muito diferentes, enquanto a empresa de caixas de plantas voltava sua atenção para as necessidades de curto prazo, a entrada no mercado de reforma de pátio era um projeto de longo prazo.

Segundo Feddersen (2020, p. 154) essa justaposição revela os respectivos pontos fortes das visões "ao longo do tempo" e "no tempo".

Uma visão “ao longo do tempo” revela o padrão geral dos eventos, o que permite ao pesquisador rastrear inter-relações complexas entre eventos e inferir relações entre eles, identificando eventos críticos com base em suas posições no padrão. Em contraste, uma visão “no tempo” revela como os atores durante eventos presentes emergentes se referem a eventos passados e futuros.

Desse modo, os eventos se tornam críticos quando os atores referem-se a eles no presente como eventos passados ou futuros. E essas declarações podem ser sustentadas por conexões com eventos que aconteceram ao longo do tempo. “Nesse sentido, uma visão ‘no tempo’ se beneficiaria de uma visão geral do padrão de processo que uma visão ‘ao longo do tempo’ fornece”(Feddersen, 2020, p. 154). As duas abordagens têm em comum o estudo da organização (verbo) baseado em eventos.

A Tabela 5 fornece uma visão geral dos princípios básicos das abordagens "no tempo" e "ao longo do tempo", bem como a TPA se baseia seletivamente em elementos de ambas as abordagens.

TABELA 5 - Comparação dos estudos de processo ‘ao longo do tempo’ e ‘no tempo’ e análise temporal do processo

Aspecto	Estudo de processo ao longo do tempo	Estudo de processo no tempo	Análise Temporal do Processo (TPA)
Objetivo	Identifica padrões em uma sequência de eventos ‘ao longo do tempo’ para explicar um resultado	Seguir a adoção de eventos ‘no tempo’ para explicar a emergência de um processo	Investiga a interação entre as dimensões de um processo ‘no tempo’ e ‘ao longo do tempo’ pelo: (a) detalhamento da adoção de eventos ‘no tempo’; (b) abstraído o padrão temporal ‘ao longo do tempo’ que resulta de

Aspecto	Estudo de processo ao longo do tempo	Estudo de processo no tempo	Análise Temporal do Processo (TPA)
			relações entre eventos adotados ‘no tempo’; e (c) Analisando a interação entre a visão do processo ‘no tempo e ‘ao longo do tempo’.
Principais pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise formal qualitativa e/ou quantitativa de padrões de processo ● Métodos estabelecidos para a análise quantitativa de sequência 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entendimento de como os atores adotam e experienciam eventos ● Foco na composição/processo narrativo em geral e/ou episódios específicos ou vinhetas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entendimento de como os atores adotam e experienciam eventos ● Análise formal qualitativa e/ou quantitativa de padrões de processo ● Foco na análise visual através de gráficos
Principais pontos fracos	Atenção pequena para como a adoção de eventos e a experiência associada dos atores leva a emergência de padrões analisados	Falta de uma conceitualização formal de como a adoção situada de eventos emerge de um padrão, e como esses padrões de processo em curso afeta a adoção de eventos situados	Modificação de métodos baseado em eventos (por exemplo, a inclusão de links ao passado e futuro) impede o uso de método de análise quantitativa de sequência
Coleta de dados	Registro de eventos observados ao longo do tempo, baseado em: <ul style="list-style-type: none"> ● Entrevistas ● Dados de arquivo 	Acompanha como atores adotam e experienciam eventos, baseado em: <ul style="list-style-type: none"> ● Métodos Etnográficos ● Entrevistas ● Dados de arquivo 	Acompanha como atores adotam e experienciam eventos, baseado em: <ul style="list-style-type: none"> ● Métodos Etnográficos ● Entrevistas ● Dados de arquivo
Análise de dados	<ul style="list-style-type: none"> ● Constrói uma base de eventos ● Determina a sequência de eventos ● Codifica tipos de eventos (e.g., criticamente) ● Investiga como o padrão de eventos relaciona-se ao resultado de processo utilizando métodos visuais ou análises quantitativa de sequência 	<ul style="list-style-type: none"> ● Codifica um conjunto de dados qualitativos (e.g., utilizando o método Gioia) ● Linka dados codificados aos conceitos teóricos ● Depende de análises de episódios específicos, tais como colapsos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Codifica um conjunto de dados qualitativos de incidentes ● Eventos abstratos de incidentes, similar a construção de uma composição narrativa ● Codifica as relações entre eventos ● Codifica a distância temporal dos eventos ● Investiga o padrão de eventos ao longo do tempo com métodos visuais (e.g., gráfico de eventos)
Apresentação das descobertas	<ul style="list-style-type: none"> ● Cronologia de eventos e suas inter-relações ● Visualização de todo o processo e/ou subprocessos para ilustrar padrão ● Modelo de processo para 	<ul style="list-style-type: none"> ● Vinhetas etnográficas ● Processos narrativos ● Composição narrativa ● Modelo de processo para visualizar a dinâmica subjacente do processo (não 	<ul style="list-style-type: none"> ● Descrição de como a referência a eventos passados e futuros moldou o desenrolar do processo ● Visualização de todo o

Aspecto	Estudo de processo ao longo do tempo	Estudo de processo no tempo	Análise Temporal do Processo (TPA)
	descrever como padrão de eventos relaciona-se com os resultados do processo	linear) •	processo e/ou subprocessos para descrever como o padrão de eventos emerge de adoções situadas de eventos e os links entre os eventos neles promulgados
Visão do tempo	Discreto, sequencial; (cronológico) o tempo é um pano de fundo contra o qual os acontecimentos se desenrolam e podem ser espacializados; revela um padrão espacial de eventos	Em andamento, eventos emergem no tempo; o processo desenrola de acordo com sua própria temporalidade (e.g., profundidade temporal, horizonte de tempo, momento), revela um padrão temporal de eventos	Discreto e em andamento; discreto, tempo sequencial é considerado uma abstração necessária para o tempo em andamento que ocorre na ação do <i>organising</i> ; revela a constituição temporal do padrão espacial de eventos
Visão de eventos	Discreto: eventos tem seus próprios significados e resultados, e pode logicamente e casualmente influenciar um ao outro	Situado: eventos são definidos por sua relação com outros eventos, através dos quais eles adquirem significado	Situado: eventos são definidos por sua relação com outros eventos, através dos quais eles adquirem significado
Procedimento para identificar eventos	O analista registra os eventos observados ao longo do tempo. Todos os eventos observados são incluídos na análise.	O analista acompanha como o ator relaciona um evento ao outro. Somente esses eventos que os atores atribuem significado são incluídos na análise.	O analista acompanha como o ator relaciona um evento ao outro. Somente esses eventos que os atores atribuem significado são incluídos na análise.
O princípio de ordenação e o significado dos eventos	Sequência cronológica (antes-depois) estabelece a ordem dos eventos. Os significados dos eventos emergem da análise da sequência de eventos. Eventos atingem uma ordem definida após sua ocorrência, assumindo uma visão fechado do futuro	Links entre eventos são adotados quando os atores referem-se a eventos passados e futuros durante eventos no presente. O padrão de eventos e seus significados emergem de relações a outros eventos, porém permanece ambíguo e aberto a reinterpretação à luz de eventos concorrentes e futuros.	Links entre eventos são adotados quando os atores referem-se a eventos passados e futuros durante eventos no presente. O padrão de eventos e seus significados emergem de relações a outros eventos, porém permanece ambíguo e aberto a reinterpretação à luz de eventos concorrentes e futuros.
Direcionalidade temporal do processo	O processo desenrola-se uniformemente do passado para o futuro, eventos passados formam as contingências do presente e determina o que ocorrerá a seguir.	O processo emerge quando atores no presente reinterpretam o passado e imaginam o futuro. Processo não é somente assumido no fluxo do passado para o futuro, mas também do futuro para o passado.	O processo emerge quando atores no presente reinterpretam o passado e imaginam o futuro. Processo não é somente assumido no fluxo do passado para o futuro, mas também do futuro para o passado.

FONTE: Elaborado pelo autor baseado em Feddersen (2020)

Temporalmente, o interesse deste estudo é observar o desenvolvimento da organização (verbo) ao longo do tempo e no tempo. Por isso, serão investigados dados de arquivo e entrevistas semiestruturadas para obter relatos retrospectivo e em tempo real por meio das experiências vividas no campo. Todavia, essa relação não é estática, pois à medida que o pesquisador toma consciência do fenômeno ambos se afetam e pode configurar em uma nova relação, pois o pesquisador passa a ter uma consciência diferente daquela que possuía no início da pesquisa, então o objeto pode ficar diferente, porque as lógicas do pesquisador podem não permanecer as mesmas.

3.7 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para organização dos eventos será utilizado um método para estudo que adota a visão que combina a análise temporal de processo tanto “no tempo” ou ao “longo do tempo”, quanto “no tempo” e ao “longo do tempo” (Feddersen, 2020). Para o autor, a *Temporal Process Analysis* (TPA) - Análise Temporal do Processo - oferece uma maneira de analisar processos simultaneamente de dentro e de fora do processo, pois a ênfase na abordagem de estar de dentro diminui a relevância do que acontece quando não estamos. O método atende a sensibilidade à emergência temporal que segue processos no tempo, facilita uma ligação estreita entre dados de processos e teoria e abre caminho para teorizar a dimensão temporal dos processos.

Na TPA, o objetivo inicial da coleta e análise de dados é compilar um banco de dados de eventos temporalmente relacionados, que permite abstrair uma visualização gráfica de eventos do processo analisado e realizar análises adicionais por meio de codificação. Essa delimitação é arbitrária, pois na visão forte de processo o mundo consiste em uma infinidade de processos que se desdobram ao longo do tempo.

Dessa forma, pretende-se identificar os eventos singulares, exemplares e também classificar os eventos singulares conforme a tipologia de eventos de Oliveira (2022). Para categorizar os eventos será utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Gioia, Corley e Hamilton (2013). Essa abordagem de pesquisa indutiva visa orientar pesquisadores qualitativos a aplicar uma disciplina conceitual e analítica sistemática que leve a interpretações confiáveis dos dados e também persuadir os leitores de que as conclusões são plausíveis e defensáveis. Deixando claro como partiu-se de dados brutos para teoria emergente de uma forma que seja crível e defensável.

4. DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS TEMPORAIS, DO PROCESSO DE ORGANIZING E PROCESSO DE DISPUTA NOS PROCESSOS SOB INVESTIGAÇÃO

4.1 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA TEMPORAL E DO ORGANIZING NO CASO (I) ATUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES ADMINISTRATIVAS COM O PESQUISADOR ‘DE FORA’ E ‘APÓS O FATO’

A estrutura temporal apresenta eventos passados e/ou futuros reproduzidos pelos atores por meio de suas atividades no presente (Hernes e Schultz, 2020). Essa definição considera que as atividades executadas em uma organização em determinado momento do presente se constituem da evocação de eventos retrospectivos e da projeção de eventos prospectivos. Consequentemente, é possível determinar a distância temporal dos eventos em relação ao presente na medida em que se considera ao mesmo tempo a noção cronológica e a noção qualitativa¹⁰ de tempo. Por exemplo, o caso empírico deste estudo examina uma norma vigente há 9 anos e que regulamenta os procedimentos em processos de disputas com fornecedores contratados por uma instituição de ensino pública. Quando essa norma interna foi elaborada, baseou-se em leis promulgadas há 22 anos e tem como propósito ser aplicada em futuras irregularidades cometidas por suas contratadas. Para descrever a estrutura temporal do processo I, utilizou-se a classificação de eventos singulares e exemplares de Hernes e Schultz (2020), conforme apresentados no capítulo 2.

Os atores podem repetir padrões de suas estruturas temporais e, agindo desse modo, continuam a reproduzir um passado enquanto continuam adequados ao contexto presente. Entretanto, como afirma Oliveira (2022, p. 113) “quando os atores transformam a maneira como trabalham precisam levar em consideração não apenas as estruturas temporais que enquadram sua atividade, mas também os eventos mais distantes que podem ou não estar dentro dessas estruturas temporais.” Consequentemente, ao descrever a estrutura temporal relacionada ao fenômeno sob estudo, identificaram-se eventos singulares e eventos exemplares mais distantes, dentro ou fora da estrutura temporal, e que são significativos para o processo em análise.

¹⁰ Enquanto a noção cronológica mensura a passagem de tempo com base nos instrumentos e nas unidades padronizadas de medida temporal (hora, minuto, semana, dia, ano, década, etc), a noção qualitativa de tempo mensura a passagem do tempo com base na percepção individual ou coletiva. Por exemplo, uma hora-relógio pode ser percebida como mais longa ou mais curta a depender da atividade desenvolvida pelo indivíduo. Uma hora de viagem pode ser percebida como qualitativamente diferente de uma hora de trabalho.

Para identificar as estruturas temporais do processo (I) atualização do processo de aplicação de sanções administrativas, foram aplicados os critérios definidos em Oliveira (2022), isto é, (i) apontamento dos eventos singulares; (ii) reconhecimento das relações entre os eventos singulares; (iii) identificação dos eventos exemplares relacionados aos eventos singulares; e (iv) criação da estrutura de eventos (conexão entre os eventos singulares e exemplares).

Essa estrutura temporal foi estudada de fora, ou seja, o pesquisador fica fora do processo e procura entender seu contorno retrospectivamente ou de trás para frente.

Nesses estudos ocorre captação indireta dos dados. A descrição de como os eventos aconteceram e porque mudaram é realizada sem detalhes. São enfatizadas as situações mais significativas sob o ponto de vista de quem viveu a experiência. Portanto, devido a limitações decorrentes do alto grau de complexidade da realidade e das limitações próprias da pesquisa forte de processo, o fenômeno sob estudo é parcialmente descrito¹¹ neste estudo e envolve momentos significativos para os entrevistados. Por isso, pessoas diferentes e que experimentam os mesmos eventos podem ter vivências distintas. Por exemplo, no estudo de caso desta pesquisa, observou-se pontos de vista significativamente distintos entre os atores entrevistados a respeito do mesmo evento, ou seja, a implementação da normatização na organização.

O processo também foi estudado após o fato, ou seja, o processo já havia encerrado no período de realização da pesquisa. Nessas circunstâncias, o pesquisador que utiliza uma perspectiva forte de processos perde a chance de ir além do conhecimento da sequência de eventos e de seus significados para os atores envolvidos, ficando impedido de desenvolver suas próprias experiências diretas com o fenômeno.

Todavia, esse modo de abordagem no estudo de processo pode ser favorável na medida em que os resultados dos eventos podem estar temporariamente terminados. Desse modo, o pesquisador consegue estabelecer limites para estudo do processo e analisar um conjunto de eventos e suas relações ao longo do tempo. Consegue-se identificar, portanto, os eventos singulares e os eventos exemplares, além de determinar uma sequência lógica de acontecimentos desses eventos no contexto de determinada estrutura temporal.

O estudo da ET1 começa, portanto, a partir da observação de um resultado, a saber, a atualização da instrução normativa que disciplina a aplicação de sanções administrativas às contratadas da instituição de ensino superior que cometem faltas ou irregularidades. A partir

¹¹ Considera-se a descrição parcial na medida em que se reconhece as limitações de dar conta de todos os eventos e experiências dos atores conforme foram experienciados na realidade.

desse resultado, buscou-se compreender o processo que antecede esse efeito, ou seja, a publicação da Instrução Normativa nº 15/REITORIA, de 13 de julho de 2015. Conseqüentemente, identificaram-se padrões de ocorrência no fluxo dos eventos.

Utilizou-se a técnica TPA, descrita no capítulo 3, a qual permite identificar os eventos exemplares e singulares ao longo do tempo. Dessa forma, pode-se observar como e quando os eventos exemplares começam e/ou param de afetar um evento singular. Classificaram-se esses eventos conforme a indicação implícita ou explícita dos entrevistados e/ou documentos analisados, além da interpretação do pesquisador.

Para identificar as estruturas temporais nos processos sob análise e também os tipos de estruturas temporais, seguiram-se os critérios definidos previamente neste trabalho: (i) profundidade entre os eventos singulares e exemplares dentro da estrutura temporal; ou seja, foi observado o seu comportamento em relação ao passado, o presente e o futuro; e (ii) agência temporal: nesse caso, foi observada a atratividade (ou conectividade) entre os eventos, podendo ser forte ou fraca. Ressalta-se, conforme Oliveira (2022, p. 99):

[...] que a análise sempre ocorre em um presente – o da própria análise – e que os resultados poderiam ser distintos se a análise tivesse ocorrido em outro momento no passado ou se forem analisados no futuro. Também é essencial lembrar a natureza relacional da pesquisa sob a visão forte de processo. Mesmo se tratando de um fenômeno retrospectivo e observado “de fora”, trata-se de uma experiência única do pesquisador em relação ao campo estudado. Não se trata, portanto, de uma análise independente da experiência relacional entre pesquisador e fenômeno. Essas são características importantes da pesquisa processual.

A aproximação com o campo alterou os rumos iniciais desta pesquisa, pois foi adicionado um novo objetivo específico. Inicialmente pretendia-se verificar como as disputas em aplicação de sanções administrativas utilizaram justificativas relacionadas a eventos passados e futuros no presente vivido. Todavia, os entrevistados estavam bastante interessados em contar sobre o processo de atualização dos procedimentos, então, viu-se a necessidade de incluir essa narrativa na medida em que também se revelaram eventos e estruturas temporais significativas na compreensão dos processos de disputa. Além disso, assim como a interação com os entrevistados mudaram nossas atividades, o vir a ser da pesquisa pode trazer mudanças aos entrevistados também. Como os entrevistados foram solicitados a relembrar trajetórias de processos, isso pode potencializar a transformação das atividades que realizam.

A ET1 é composta por vários eventos, entretanto devido à limitação da percepção humana, foram identificados os eventos que a compõem na percepção dos entrevistados e do pesquisador. O quadro 5, a seguir, apresenta os eventos identificados e suas respectivas identificações para fins da análise.

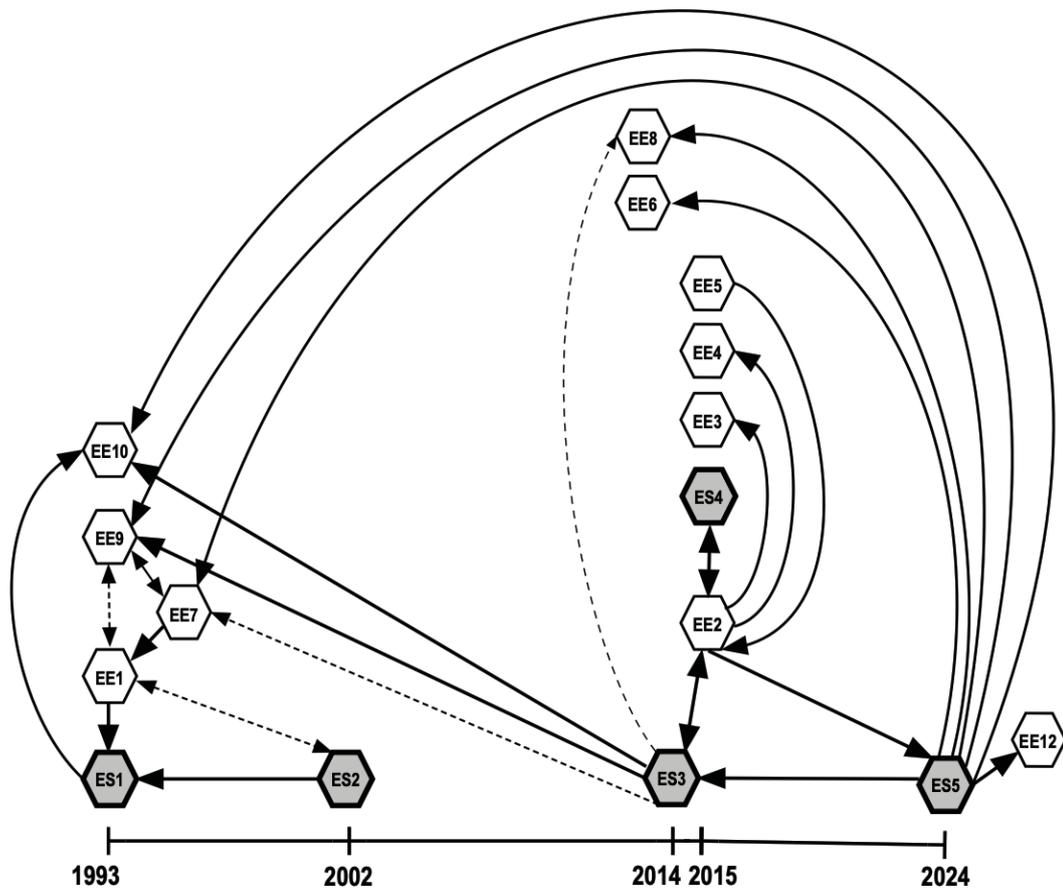
QUADRO 5: EVENTOS EXEMPLARES E EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 1

ID	Tipo de evento	Nome do evento	Alocação do evento no fluxo temporal
ES1	singular	Normas gerais sobre licitações e contratos administrativos (L8666/93)	Passado distante cronológico
ES2	singular	Instituição da modalidade de licitação denominada pregão (L10520/02)	Passado distante cronológico
EE1	exemplar	Aplicação de sanções administrativas	Presente
ES3	singular	Revogação IN 09/PRAD/2014	Passado percebido como pouco distante
EE2	exemplar	Grupo de trabalho para trâmite dos processos parados	Passado percebido como pouco distante
EE3	exemplar	Criação de um <i>check list</i> para análise dos processos	Passado percebido como pouco distante
ES4	singular	Descoberta do processo de penalização do TRT	Passado percebido como pouco distante
EE4	exemplar	Desconcentração do processo de aplicação de penalidade	Passado percebido como pouco distante
ES5	singular	Publicação da Instrução Normativa nº 15/REITORIA/2015	Presente
EE5	exemplar	Enfrentamento de resistência	Passado percebido como pouco distante
EE6	exemplar	Relatório de controle interno e externo	Presente
EE7	exemplar	Julgamento do comportamento dos atores organizacionais	Presente
EE8	exemplar	Comunicação formal	Presente
EE9	exemplar	Cultura organizacional	Presente
EE10	exemplar	Controle de processos	Presente
EE11	exemplar	Medição do desempenho	Presente
EE12	exemplar	Falta ou irregularidade de contrato	Futuro

FONTE: elaborado pelo autor.

Com base na Figura 22, pode-se notar os eventos exemplares e os eventos singulares que compõem a ET1. Também é possível observar como esses eventos estão conectados e alocados ao longo do tempo dentro de subestruturas.

FIGURA 22: RELAÇÕES ENTRE EVENTOS SINGULARES E EXEMPLARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 1



FONTE: elaborado pelo autor.

A ET1 1 foi identificada a partir da análise qualitativa dos dados e é composta por cinco eventos singulares: ES1 (Normas gerais sobre licitações e contratos administrativos), ES2 (Instituição da modalidade de licitação denominada pregão), ES3 (Revogação IN 09/PRAD/2014), ES4 (descoberta do processo de penalização do TRT) e ES5 (publicação da Instrução Normativa nº 15/REITORIA/2015). Identificou-se ES5 como evento singular principal que orienta a estrutura temporal na medida em que foi um fato relevante para os entrevistados. Os demais eventos singulares e exemplares são antecedentes, decorrentes e/ou dão continuidade a esse evento em ET1.

O processo de sanções administrativas (EE1) em contratos administrativos existe desde 1993, devido à imposição da Lei nº 8.666 e também da Lei nº 10.520/2002 (ambas revogadas pela Lei nº 14.133, de 2021), as quais reforçaram e especificaram situações em que caberia à administração pública realizar cobrança aos fornecedores quanto a irregularidades

durante o fluxo da execução contratual, mais precisamente durante a fase externa¹² e a fase de gestão de contratos¹³.

Para os fins deste estudo, considera-se o processo de aplicação de sanções administrativas como processo de disputa na medida em que a administração pública, ao notificar irregularidades ou descumprimentos das condições editalícias junto ao fornecedor, manifesta insatisfação com o comportamento. Conseqüentemente, o fornecedor tem o direito de contestar a reclamação e/ou sanção administrativa proposta, por meio de apresentação de contraditório e ampla defesa. A disputa ocorre, ainda, em um ambiente de não violência e julgamento dá-se por meio do valor atribuído aos discursos e provas apresentadas.

Este estudo assume uma abordagem da organização baseada em eventos e, portanto, todas as atividades realizadas por uma organização são consideradas eventos. Também considera-se a temporalidade processual dos eventos, ou seja, admite-se que eventos passados e eventos futuros estão emaranhados no presente. Nesse sentido, a Lei nº 8666, de 1993 e a Lei nº 10520, de 2002 são eventos passados reinterpretados no presente de organizações públicas e fornecedores. Considerando o estudo de Hernes e Schultz (2020) quanto à noção de profundidade temporal, essas leis podem ser consideradas eventos passados distantes, pois os eventos estão alocados a muitos anos passados em relação ao presente na percepção dos entrevistados e do pesquisador. Além disso, essas leis podem ser consideradas eventos singulares, visto que muitos outros eventos evoluíram a partir delas, conforme caracterização de Hernes e Schultz (2020). Sendo assim, a Lei nº 8.666/93 é considerada o evento singular 1 (ES1) e a Lei nº 10.520, de 2002 o evento singular 2 (ES2).

Como essas leis trazem informações gerais relativas a licitações e contratos administrativos, é necessário que os órgãos sujeitos ao cumprimento dessas regulamentações se disciplinem para atender às particularidades locais. Conforme relatado pelo entrevistado 3:

Tirando essas duas legislações e os seus decretos, não tinha nada no âmbito do Governo Federal, que disciplinasse ou desse um norte para os órgãos seguirem e, na UNIR em específico, a aplicação de sanções era visto muito próximo do processo administrativo disciplinar contra servidores.

Busquei fontes em outras instituições, só que era tudo pouco esclarecedor. Os órgãos tinham lá seus manuais internos, mas nada que refletisse a dinâmica da UNIR, uma entidade multicampi, com várias características próprias.

O evento marco para desenvolvimento deste estudo foi a publicação da Instrução Normativa nº 15/UNIR/REITORIA, de 13 de julho de 2015 (IN 15/REITORIA/2015, que

¹² A fase externa do procedimento licitatório é iniciada com a publicação do edital da licitação e a fase de julgamentos.

¹³ Na fase de gestão dos contratos os setores responsáveis realizam recebimento de materiais e serviços, a emissão de ordem de fornecimento e acompanhamento contratual.

revogou a seção V, da Instrução Normativa nº 09/PRAD, de 13 de maio de 2014). Foram consideradas essas duas instruções normativas para esta pesquisa, pois a IN 09/PRAD/2014 estava vigente quando a universidade foi orientada pela Controladoria Geral da União (CGU) a aplicar sanções administrativas às empresas contratadas que cometeram irregularidades, como explicou o entrevistado 2 e, a IN 15/REITORIA/201 porque provou-se capaz de estabelecer o fluxo de atividades necessárias para execução dos casos de aplicação de sanções administrativas, como afirmado pelo entrevistado 3.

O entrevistado 3 informou que os processos de penalidade estavam sendo tramitados em uma comissão. Todavia, em consulta a IN 09/PRAD/2024, verificou-se que a tarefa de notificar o fornecedor praticante de irregularidade cabia ao pregoeiro, à equipe de planejamento de contratação, ao gestor do contrato ou ao gestor da ata de registro de preço, conforme o caso.

Então, havia uma comissão, criada para tratar desses assuntos, essa comissão era composta por servidores que participavam de outras comissões também, ou que eram lotadas em setores sem nenhuma afinidade com aquele trabalho. As motivações de responsabilização do fornecedor eram comunicadas via memorando para essa comissão que, na prática, funcionava com apenas um servidor, que cuidava de outros assuntos e que dependia que outros servidores de áreas específicas deixassem o seu trabalho para ir lá, ajudar ele a analisar aquelas situações. Basicamente, chegava o memorando informando o processo (Entrevistado 3).

As ações de aplicação de sanções administrativas são eventos que acontecem com maior frequência e servem de conectores entre conjunto de eventos, sendo consideradas eventos exemplares (Hernes e Schultz, 2020). Devido a essas características, esses eventos estão alocados no fluxo temporal presente. Antes da IN atual, a IN 09/PRAD/2014 normatizou o fluxo de atividades para aplicação de sanções administrativas. Embora se tratem de processos rotineiros, devido à inadequação do fluxo de atividades, a falta ou atraso nos trâmites começou a causar congestionamento de processos e tornou-se um evento consequente. Por exemplo, o entrevistado 2 informou que os descumprimentos eram frequentes, principalmente porque naquele momento os fornecedores eram aventureiros¹⁴ ou empresas de pasta¹⁵ e não sabiam como negociar com a administração pública. Muitas

¹⁴ O "aventureiro" refere-se a alguém que busca experiências arriscadas ou novas, muitas vezes sem considerar completamente as possíveis consequências. Essa pessoa pode ser vista como alguém que se envolve em atividades incertas ou desafiadoras, movida pelo desejo de ganhos financeiros. O termo pode ter uma conotação positiva, denotando coragem, audácia e espírito de iniciativa, mas no caso de estudo é usado para descrever alguém que age de maneira irresponsável ou imprudente.

¹⁵ Empresa de pasta é quando uma pessoa cria um CNPJ e cadastra essa empresa no SICAF sem ter uma atividade empresarial habitual, ou seja, não tem uma edificação, não tem funcionários, não tem matérias-primas e produtos acabados. Apenas possui um computador para acompanhar os pregões eletrônicos e dar os lances, então, quando vence a licitação adquire os materiais de fornecedores quando o órgão faz a ordem de fornecimento, muitas vezes a transação não dá lucro.

empresas estavam descumprindo os contratos e os procedimentos de acompanhamento não estavam claramente definidos. Como consequência, conforme o Entrevistado 2:

Houve processos judiciais em que a instituição começou a ser considerada responsável subsidiariamente, porque a empresa contratada não fez o pagamento dos funcionários, principalmente em contratos de limpeza e vigilância.

Por esse motivo, a IN 09/PRAD/2014 teve que ser revisada e, conseqüentemente, a norma foi revogada. Pelos resultados produzidos e pela influência na criação de outros eventos, pode-se considerar a revogação da IN 09/PRAD/2014 como evento singular e localizado no fluxo temporal da gestão de aplicação de penalidade, e também como evento passado pouco distante.

Um grupo de trabalho foi instituído pela PRAD - composto por servidores lotados na DASG, DCCL, DIREA e PRAD - para analisar os processos de aplicação de sanções administrativas em trâmite. O Entrevistado 3 relatou que o grupo de trabalho se deparou com mais de 100 (cem) processos sobrestados, porque o processo de aplicação de penalidade não avançava. Como foi descrito anteriormente, basicamente uma pessoa era responsável por analisar assuntos diversos, e as áreas técnicas demoravam para responder às solicitações de auxílio na tramitação. Sob uma perspectiva processual forte, a constituição de grupos de trabalho é um evento recorrente em organizações públicas, e a localização desse evento na estrutura temporal em estudo permite classificá-lo como evento passado, na medida em que os trabalhos dessa comissão especificamente foram considerados temporariamente encerrados há 9 anos. Desse modo, o grupo de trabalho pode ser considerado um evento exemplar e localizado qualitativamente em um passado pouco distante.

O Entrevistado 3, lotado na DCCL, informou que a diretoria na época era nova e envolvia contratos e licitações em geral, por isso houve uma preocupação com a alocação da tramitação dos processos de sanções administrativas passasse a responsabilidade da diretoria. O Entrevistado 3 informou que a equipe considerava que “isso ia muito além do que a gente dominava ali no setor.”. Diante disso, foram realizadas algumas pesquisas em legislações existentes e a respeito de como outros órgãos realizavam o processo de penalização, buscando soluções para o problema. A primeira solução encontrada foi a edição de uma norma, porque isso tinha que ser disciplinado de alguma forma e para que cada setor envolvido na logística de suprimento soubessem o que era a sanção administrativa e como proceder em caso de falta ou irregularidade da contratada. Conforme explicou o entrevistado 3, em relato confirmado pelo entrevistado 2:

Diante desse cenário, nós da DCCL propomos para a PRAD instituir uma comissão para análise daqueles processos que estavam ali represados, e a partir daquela

experiência construir essa norma para disciplinar como seria dali em diante (Entrevistado 3).

Na época foi criado um grupo de trabalho e um servidor apresentou um projeto que poderia resolver o problema. O servidor pertencia a DCCL. A Pró-Reitora de Administração, que era superior a esse servidor, deu carta branca e também as condições para ele executar o projeto e elaborar uma norma, que resultou na Instrução Normativa 15/REITORIA/2015 (Entrevistado 2).

Segundo o entrevistado 3, os processos estavam parados por motivos elementares:

Quando eu falo de processos repesados, tinham processos que o gestor de contrato tinha motivado, tinham processos que o almoxarifado tinha motivado, pois a empresa não entregou; tinham processos motivados pelo patrimônio, um processo lá da licitação, que a empresa praticou um ato irregular também, que gera responsabilização; tinha processo lá do financeiro que identificou uma certidão negativa vencida e o setor simplesmente mandava lá para a responsabilização também.

O grupo de trabalho conseguiu identificar que as falhas contratuais tinham origem, ou eram identificadas em diferentes setores. O grupo de trabalho também identificou que já havia muitos procedimentos prescritos. O Entrevistado 3 explicou que foi criado um formulário para facilitar a análise de cada processo, o chamado *check list*:

A rotina da comissão ficou bem corrida, esse trabalho foi realizado concomitantemente com as responsabilidades dos setores. Mas foi algo tranquilo, depois que foi definido o que tinha que ser realizado, em cinco ou seis meses estava tudo minutado e submetido à PRAD para publicação.

O Entrevistado 3 relatou ainda que a inspiração para constituição das atividades da Instrução Normativa nº 15/REITORIA/2015 surgiu do contato com um processo de aplicação de penalidade do Tribunal Regional do Trabalho de Rondônia (TRT-RO):

O TRT tinha solicitado a adesão a uma de nossas atas de registro de preço. Essa empresa não entregou o material, e o que que o setor de almoxarifado do TRT fez? Diante da não entrega... o nosso setor de almoxarifado iria encaminhar um memorando solicitando a aplicação de penalidade e para anular o empenho e morreria o assunto lá. De outro modo, o participante notificou o fornecedor, analisou a defesa, encaminhou para penalização já com tudo instruído e, ainda achou outra ata, recomendou empenho para aquela e, ainda, mandou uma cópia de tudo para nós. 'Olha, essa empresa aqui deu problema. Estou encaminhando pra vocês, pra ciência e caso esteja dando problema também, a gente já penalizou ela aqui'. Então, aquilo abriu os meus olhos e veio como eu esperava, não basta o almoxarifado dizer que a empresa não cumpriu e mandar para alguém.

Então, fazendo um *link* com a perspectiva forte do processo, nessa sequência de eventos do TRT é possível assimilar a atratividade ou apreensão entre os eventos na medida em que os eventos tinham objetivos alinhados, ou dito com outras palavras, os eventos anteriores forneciam dados para os eventos seguintes. Adicionalmente, é possível relacionar essas descrições com o vir a ser do processo. O servidor está envolvido na busca de soluções, pois os eventos passados estão inadequados ao contexto. Dessa forma, ocorre a oportunidade de prospecção e conseqüentemente apreensão de novos eventos para a concretização de um futuro

melhor para a organização. Como o servidor estava preocupado em regularizar as atividades do processo de aplicação de penalidade, visualizou uma possibilidade de replicar o processo do TRT. Fazia sentido a forma como as atividades estavam organizadas e a sequência adotada parecia ser exatamente o que se estava procurando. É provável que o servidor não tivesse prestado atenção ao processo do TRT se não estivesse enfrentando os problemas relacionados às aplicações das sanções. A descoberta desse processo, seguindo a tipologia de eventos proposta por Oliveira (2022), permite classificá-lo como evento inesperado, não planejado, com efeito duradouro e resultado disruptor.

O processo do TRT pode ser considerado um evento singular porque foi um caso único e com influência significativa na estrutura temporal em estudo. Desse modo, o processo de aplicação de sanções administrativas passou a ser descentralizado. As etapas de notificação, recebimento de justificativa e resposta à justificativa ficaram sob responsabilidade do próprio setor que identificou a falha, ou seja, o setor que manifestou descontentamento com o comportamento da contratada. Por exemplo, o almoxarifado identificou atraso do fornecedor ou entrega de produto de qualidade inferior, logo, um servidor do almoxarifado teria que iniciar o processo de sanção administrativa. Portanto, notifica, recebe a justificativa, analisa e emite parecer favorável ou desfavorável. O parecer segue para portaria de penalização ou arquiva o processo. Passaram a atuar da mesma forma o patrimônio, a CSG, a gestão de contrato, a licitação e o financeiro.

A desconcentração é um processo administrativo importante para as organizações. Refere-se à transferência de atividades para as diferentes partes da organização, de modo a tornar os processos organizacionais mais ágeis. Apesar disso, pode-se manter a administração central responsável pelas decisões importantes. O principal objetivo na melhoria do processo de aplicação de sanções administrativas, conforme os entrevistados e também a IN 15/REITORIA/2015, era normatizar o fluxo do processo e estabelecer responsáveis por cada etapa, de modo que não demandasse esforço desproporcional entre os diferentes setores. Algumas atividades continuaram centralizadas, dentre essas a emissão da portaria pela PRAD e o registro da sanção no SICAF pela DCCL.

Uma coisa é pegar um processo com a portaria emitida para fazer um registro, aí todos passavam por nós, sem problemas. Outra coisa, era receber uma enxurrada de processos para instruir e notificar. A DCCL não é uma unidade de processamento de penalidade; a DCCL é uma unidade de licitação. Não tinha espaço para o processo de penalidade na DCCL. Eu licito, eu contrato, eu te penalizo depois, não tinha muita lógica (Entrevistado 3).

A elaboração da IN 15/REITORIA/2015 foi um evento bem sucedido. Conforme o Entrevistado 2, apesar de poucos setores participarem da organização desse documento,

mesmo aqueles afetados com o aumento da carga de trabalho não o questionaram pois, com o tempo, ficou demonstrada a assertividade do processo elaborado. Conforme o Entrevistado 3, a aplicação da IN foi tranquila e se encontra válida até hoje.

Depois da IN nº 15 passamos por vários momentos, tais como, demandas judiciais. Não perdemos nenhuma graças a Deus. Nenhuma decisão administrativa de sanção foi desfeita pelo judiciário. Tudo que a empresa não se conformou e foi ao judiciário, eles confirmaram a nossa decisão. Além disso, a IN ficou bem parecida com os cadernos de logística do Ministério da Economia (Entrevistado 3).

Para o Entrevistado 2, a existência do processo de penalidade teve impacto na eficiência dos contratos, de modo que houve redução das situações de descumprimento, primeiramente porque os fornecedores sabem que o órgão irá adotar providências no sentido de sancionar o descumprimento contratual, e em segundo lugar porque os servidores tornaram-se mais conscientes da necessidade de agilidade das ações. Por exemplo, não esperar o prazo de entrega esgotar para entrar em contato com o fornecedor ou recusar entrega pois a marca do produto entregue está diferente da nota de empenho sem fazer um julgamento fundamentado dessa recusa.

Outro fator contributivo para o êxito da IN 15/REITORIA/2015 foi a estratégia adotada na composição do grupo de trabalho. Selecionaram-se membros dos setores que estariam à frente do processo no futuro. Os membros do grupo de trabalho analisaram caso a caso os motivos dos processos parados, e identificaram quais setores teriam competência para questionar a falta ou irregularidade cometida pela contratada e também quais setores seriam competentes para analisar as justificativas recebidas das notificadas. Prospectou-se que o encaminhamento ao setor técnico correspondente agilizaria o processo.

Para o Entrevistado 2, simultaneamente à publicação da IN aconteceu um aumento da informatização e profissionalização dos fornecedores. Esses fatores influenciaram o resultado da normatização na medida em que os fornecedores passaram a ter facilidade de acesso e se tornaram mais conscientes das normas e das etapas do processo licitatório.

O Entrevistado 3 explicou que as decisões do grupo de trabalho não enfrentaram resistência. Apenas o setor financeiro mostrou alguma resistência inicial, mas ao final acabou concordando também. Por outro lado, para o Entrevistado 2, houve resistência dos servidores mais antigos, pois tiveram aumento de suas atribuições com o processo recém-criado, enquanto os novos servidores foram cruciais para a implementação.

Os diretores e coordenadores participavam das reuniões setoriais e difundiam as orientações e recomendações às suas unidades e servidores subordinados. Estes é que ficaram responsáveis por incentivar seus subordinados a aplicarem a norma da instituição para os casos de descumprimento contratuais. Na PRAD esse incentivo foi considerado tímido, mas o suficiente para iniciar a mudança necessária. Os servidores novos tiveram um papel importante porque eles chegam com “gás”. Antes

da chegada desses servidores, a última contratação significativa de servidores havia acontecido há muito tempo. As contratações eram pontuais, de vagas que ficavam ociosas, mas esse concurso contou com a liberação de novos códigos e a chegada dos novos servidores mexeu na cultura. Os servidores mais antigos estavam acostumados a certas tarefas e não gostavam que as coisas mudassem (Entrevistado 2).

Tratando-se de organizações públicas, os gestores e membros precisam lidar frequentemente com resistências à realização de novas atividades (Giacobo, 1997). Associando o fenômeno da resistência interna nas organizações à noção temporal da perspectiva forte de processo, a resistência pode ser considerada um evento exemplar e localizado no presente no fluxo temporal da estrutura temporal em estudo.

Uma falha admitida pela PRAD e explicada pelo Entrevistado 2 foi uma falta de atenção ao treinamento dos servidores para a implementação do processo de aplicação de sanções administrativas. Essa intenção foi secundarizada em razão de outro aspecto da cultura organizacional da Universidade. Em geral, membros de instituições de ensino acreditam que ações de capacitação e treinamento devem se concentrar na atividade fim, ou seja, capacitação docente, e não restam muitos recursos para fazer a capacitação do corpo técnico, mesmo em ações relevantes para a mudança dos resultados organizacionais. Essa situação relatada pelo Entrevistado 2 demonstra como o devir dos processos dependem de múltiplos fatores, dentre esses, a disponibilidade de recursos, a atenção do gestor para uma demanda e também a cultura organizacional. Aliás, a cultura organizacional foi um fator relevante influente na publicação da norma pretendida. A cultura está presente o tempo todo e tem agência na execução de atividades dentro de um certo contexto. Por essas características a cultura pode ser categorizada como um evento exemplar e localizado no presente da estrutura temporal.

Um fator facilitador da criação da IN 15/REITORIA/2015, conforme o Entrevistado 3, foi o apoio da PRAD, visto que a Pró-Reitoria deu total liberdade para a construção dessa ferramenta. Para o Entrevistado 2, um ator-chave facilitador para elaboração da IN 15/REITORIA/2015 foi o servidor público lotado na DCCL que integrou o grupo de trabalho. A Controladoria Geral da União (CGU), também foi considerada um fator-chave, pois a partir dos relatórios foi possível corrigir coisas que estavam erradas ou mal desenvolvidas, ou criar algo que estava faltando.

A fiscalização e o acompanhamento dos atos administrativos (EE6) são atividades rotineiras de órgãos de controle interno e externos, tais como a AUDIN, CGU e TCU. Nesse sentido, o relatório da CGU recomendando a penalização dos fornecedores com irregularidades pode ser classificado como evento exemplar e que ocorre no presente contínuo do fluxo temporal.

O Entrevistado 3 explicou que a avaliação criteriosa é muito importante na aplicação de uma penalidade, ou seja, é preciso entender a real necessidade ou impacto daquele descumprimento para a instituição. Segundo o Entrevistado 3, quando o notificante só tinha que identificar a falta ou irregularidade cometida pela empresa contratada e remeter o processo de contratação por memorando à comissão responsável por instruir o processo de aplicação de sanções administrativas, era muito mais fácil demandar penalidades, pois não precisava justificar e fundamentar sua ação. Com a criação da IN, indicou-se que o demandante teria que estudar a situação, ouvir o fornecedor, avaliar a sua justificativa. Inclusive, a IN 15/REITORIA/2015 orienta os notificantes a considerar a gravidade dos prejuízos causados para a administração pública com base nos valores das multas que se aplicam à falta cometida pela contratada. Por conseguinte, houve um processo natural de redução dessas demandas, porque nem toda irregularidade cometida pela empresa fornecedora justifica a implantação de um processo administrativo. Por exemplo, a IN 15/REITORIA/2015 prevê que, no caso de apuração de multas inferiores a R\$ 200,00 (duzentos reais), a sanção administrativa será dispensada por motivo de economia processual.

O Entrevistado 3 comenta um exemplo prático: em que o integrante do setor financeiro não precisa notificar a empresa devido à certidão negativa vencida no momento do pagamento. Inclusive o vencimento aconteceu no trâmite entre o recebimento e o pagamento. Nesse caso, a empresa seria obrigada a manter a certidão válida durante todo o processo, mas a instituição já recebeu o material, já tombou, já está em uso. Então, por que abrir um processo para, ao final, aplicar uma advertência na empresa? E o custo administrativo desse processo? Se a instituição já está usufruindo do bem, não faz sentido instruir um processo de aplicação de penalidade. O Entrevistado 3 esclarece que esse tipo de notificação era uma das mais comuns demandadas pelo setor financeiro. A partir da IN, o processo passou a ser responsabilidade do setor financeiro. Caso quisesse responsabilizar o fornecedor por uma certidão atrasada, então, deveria preencher o formulário, enquadrar a situação, o que culminaria em uma advertência. Dessa forma, o setor financeiro percebeu que seria mais fácil entrar em contato com o fornecedor e solicitar a atualização da certidão.

Outra situação descrita pelo Entrevistado 3, como exemplo: se espera o prazo de entrega do material em 30 dias, mas a empresa entregou com 35 dias. Todos os documentos norteadores recomendam a aplicação de multa por atraso na entrega. Entretanto, o cálculo de atraso de 5 dias vai gerar um valor de multa entre 100 e 200 reais. E o trabalho é o mesmo, notificar, aguardar o prazo de defesa, analisar defesa da empresa. E o trabalho do servidor?

Como essas situações acima ilustram como, o julgamento do comportamento dos atores (EE7) faz parte das atividades do processo de aplicação de sanções administrativas. Esse julgamento é realizado considerando critérios contextuais e situacionais, ao invés de seguir rigorosamente um critério previamente definido. Por essas condições, os atos de julgamento no ambiente organizacional são considerados eventos exemplares e que ocorrem no presente contínuo.

Como explicado pelos entrevistados, a introdução de uma melhoria em uma organização não pode ser realizada apenas com base no discurso. De modo que as questões negociadas em uma organização geralmente são formalizadas em meios de comunicação escritos, visuais, digitais, verbais ou não-verbais. Segundo Mercier-roy e Mailhot (2019), o compromisso entre diferentes visões pode ser solidificado através de leis, convenções, dispositivos, pessoas e outros, que harmonizam diferentes definições do bem comum. Nesse contexto, a comunicação formal é uma prática organizacional frequente. Em instituições de ensino públicas são exemplos as resoluções, portarias e instruções normativas. Segundo o Entrevistado 3, escolheu-se formular uma Instrução Normativa porque a situação requereu celeridade e era uma política da UNIR elaborar instrução normativa para normatizar os procedimentos internos.

Sendo bem sincero, eu não era tão experiente quanto hoje, eu não tinha muita noção do que era um trâmite no conselho superior. Muito menos quando caberia a elaboração de uma resolução ou uma instrução normativa. Nós estávamos ali numa gestão, chefiada pela PROPLAN, que estava empenhada em resgatar as normas e fluxos, que a UNIR tinha perdido ao longo das últimas gestões. Designou-se ao nosso setor propor, na época, duas normas, uma de aplicação de penalidade e uma para normatizar o processo de compras. Nunca alguém mencionou a palavra resolução para nós, e não tínhamos experiência com aquele cenário, quem iria ter essa ideia? A gente poderia ter feito uma resolução, contudo, uma resolução teria um trâmite bem mais moroso e a gente tinha aquilo como uma situação que requereu certa celeridade. Então, partir pelo caminho de resolução, mandar para o conselho, e por outro lado, a CGU cobrando que a gente não responsabilizava nossos fornecedores. Tinha todo esse contexto, de fato, a gente não estava conseguindo aplicar as penalidades. O ideal seria ter uma resolução. Não que a IN não seja importante, mas, eu acho que ter uma resolução um pouco mais genérica e uma IN mais detalhada daria mais respaldo jurídico para a gente.

Outra função essencial das organizações é o controle. Afinal, administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar. O controle pode ser mais objetivo e/ou subjetivo. Em uma visão substancialista da organização, aquilo que não é medido não é gerenciado. Em uma visão processual os resultados incluem não somente aqueles indicadores formais, mensurados objetivamente, pois os processos também podem ser sentidos, ou dito de outra maneira, experienciados. Esse tipo de atividade ocorre o tempo todo na organização. Portanto, o controle pode ser considerado um evento exemplar (EE9), o qual é evocado a cada instante da

realidade em que se faz necessário no presente. O Entrevistado 3 informou que não foi realizada uma avaliação pré e pós a implementação da norma, provavelmente considerando mecanismos formais e objetivos de mensuração de resultados. Por outro lado, sua resposta revela como a vida experienciada ocorre naturalmente no exercício de viver a realidade na medida em que afirmou ter sentido que houve melhoria no processo, o que implicitamente demanda algum tipo de avaliação prévia, ainda que informal.

Infelizmente a gente não conseguiu fazer essa avaliação do pré e dos pós da norma, a gente só empiricamente vive os processos. Os processos começaram a rodar em todos os setores, pois começou a chover portaria de penalidade no Boletim de Serviço (BS), mas infelizmente não paramos pra fazer um comparativo. Com o decorrer da implementação da norma, a tendência foi uma diminuição dos problemas; tornou-se menos frequente do que antes as ocorrências que requeriam aplicação de penalidades. Talvez a gente tenha agido com mais proatividade, evitando que algumas irregularidades acontecessem, por exemplo, deixar o fornecedor perder o prazo de entrega, ou as empresas passaram a ter mais cuidado, ou de repente, o julgamento da viabilidade de instruir ou não um processo, ser mais flexível, não dar origem a uma disputa.

Inúmeros estudiosos dedicaram-se a desenvolver a melhor maneira de medir o desempenho organizacional. Dentre esses estudos, alguns adotam formas multidimensionais que combinam o uso de medidas perceptivas e objetivas na tentativa de compreender o desempenho organizacional (Selden e Sowa, 2004). O desempenho é um predecessor para a mudança ou estabilidade de um processo. A mensuração do desempenho faz parte do dia-a-dia da organização e, como conector entre atividades, pode ser considerado evento exemplar (EE10) e posicionado no presente do fluxo temporal da estrutura temporal investigada.

Eventos futuros são difíceis de prever. Fatores ambientais e/ou fatores individuais podem alterar o fluxo dos eventos. Todos os processos estão em constante devir. Nos contratos firmados ocorre da mesma forma, ao que Hart e Moore (2017) denominaram a incompletude do contrato. Os contratos administrativos são dinâmicos e as cláusulas podem não abrigar tudo que acaba acontecendo durante o seu andamento. Nesse sentido, pode-se esperar que faltas e irregularidades sejam cometidas frequentemente e com impactos variados. Como as falhas de contratos geralmente são eventos do dia a dia (EE12) no contexto geral organizacional e ocorrem regularmente, foram categorizadas como eventos exemplares e que ocorrem no presente contínuo.

A análise da ET1 resultou em quatro subestruturas de eventos. Os eventos que compõem a primeira subestrutura estão localizados temporalmente no passado distante. Esses eventos referem-se à criação da aplicação de sanções administrativas às empresas contratadas que cometem faltas ou irregularidades. A subestrutura é composta dos eventos singulares

ES1 (normas gerais de licitações e contratos administrativos) e ES2 (Instituição da modalidade de licitação denominada pregão) e do evento exemplar EE1 (Aplicação de sanções administrativas).

Os eventos ES1 e ES2 deram orientações genéricas dos tipos de sanções aplicáveis. Por exemplo, a L8666/93 apresentou as seguintes sanções aplicáveis:

- i. advertência;
- ii. multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;
- iii. suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 (dois) anos e parciais a todos os órgãos públicos;
- iv. declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior).

A L10520/02 adiciona a sanção:

- v. impedimento de licitar e contratar com a União, Estados, Distrito Federal ou Municípios e descredenciamento no SicaF ou nos sistemas de cadastramento de fornecedores [...], pelo prazo de até 5 (cinco) anos, sem prejuízo das multas previstas em edital e no contrato e das demais cominações legais.

Na L8666/93, por sua vez, foram considerados comportamentos passíveis de aplicação de sanções administrativas:

- i. inexecução total ou parcial e,
- ii. atraso injustificado na execução do contrato.

Na L10520/02 os comportamentos questionáveis eram:

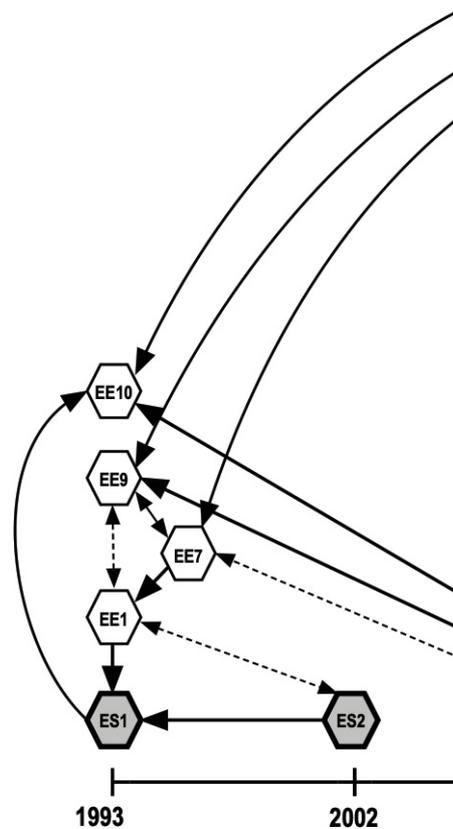
- i. não celebrar o contrato;
- ii. deixar de entregar ou apresentar documentação falsa exigida para o certame;
- iii. ensejar o retardamento da execução de seu objeto;
- iv. não manter a proposta;
- v. falhar ou fraudar na execução do contrato;
- vi. comportar-se de modo inidôneo ou;
- vii. cometer fraude fiscal.

O evento ES1 indicou que a autoridade competente para aplicar a declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública é do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso.

Diante disso, cada órgão público deve elaborar o próprio processo de aplicação de penalidades administrativas (EE1) para detalhar as situações, os tipos de sanções e, os responsáveis de cada etapa do processo. Nesse sentido, considerando o estudo da (i) atualização do processo de aplicação de sanções administrativas e a escolha do marco temporal a publicação da IN 15/REITORIA/2015, o documento institucional mais antigo analisado foi a IN 09/PRAD/2014, pois estabeleceu processo para aplicação de sanções administrativa e foi revogada pela IN 15/REITORIA/2015. Tem-se consciência que possam existir outros documentos, os quais foram considerados irrelevantes porque o único documento mencionado pelos entrevistados foi a IN 15/REITORIA/2015 e as leis já mencionadas.

Na primeira subestrutura (Figura 19) considera-se que os eventos têm forte atratividade entre si, pois os eventos singulares deram origem a vários processos de aplicação de sanções administrativas. Desse modo os eventos ES1 (Normas gerais sobre licitações e contratos administrativos) e ES2 (Instituição da modalidade de licitação denominada pregão), dão origem ao evento EE1 (Processo de aplicação de sanções administrativas). Esses eventos estão localizados no passado distante, pois servem para orientar os órgãos na elaboração das próprias normas.

FIGURA 23: PRIMEIRA SUBESTRUTURA DA ET1 - GESTÃO DE IRREGULARIDADES CONTRATUAIS



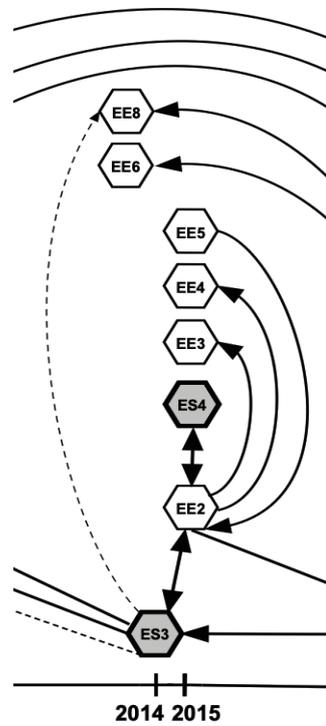
FONTE: elaborado pelo autor.

A relação do evento EE9 (cultura organizacional) com o evento EE1 (aplicação de sanções administrativas) pode ser considerada fraca no passado distante, devido à limitação da instituição para executar os processos de aplicação de sanções administrativas às empresas contratadas que cometiam faltas e irregularidades. Esse ponto fraco foi identificado por órgão de controle externo (EE6). As falas do Entrevistado 3 confirmam que a relação entre o evento EE9 (cultura organizacional) e o evento EE1 (aplicação de sanções administrativa) está mais forte atualmente. Conseqüentemente, no passado distante o evento EE9 (cultura organizacional) tinha relação forte com o evento EE12 (falta ou irregularidade cometida pela contratada) e atualmente essa relação é fraca. Os eventos da primeira subestrutura estão muito próximos qualitativamente entre si devido ao objetivo compartilhado de gestão de irregularidades contratuais.

Analisando a primeira subestrutura de eventos, pode-se visualizar como a aplicação de penalidade dentro da instituição depende da cultura organizacional (EE9), dos critérios de julgamentos adotados (EE7) do controle organizacional (EE10) e da medição de desempenho

escolhido (EE12), para identificar o impacto das irregularidades da contratada no desempenho e reputação do órgão público.

FIGURA 24: SEGUNDA SUBESTRUTURA DE EVENTOS IDENTIFICADA NA ESTRUTURA TEMPORAL 1



FONTE: elaborado pelo autor.

Os eventos que compõem a segunda subestrutura (Figura 24) são EE1 (Processo de aplicação de sanções administrativas), EE7 (Julgamento do comportamento das empresas contratadas), EE9 (Cultura organizacional), EE10 (Controle de processos), EE11 (Medição do desempenho) e EE6 (relatório de controle interno e externo). Esses eventos revelam como a pouca atratividade entre os eventos colocam em risco a manutenção de um processo.

Por volta de 2014, a UNIR atingiu o seu pior desempenho em relação à execução do processo de aplicação de sanções administrativas (EE1). Essa afirmação é resultado de medição perceptiva dos Entrevistados (EE11). Além disso, os Entrevistados informaram que a cultura organizacional (EE9) e a IN 09/PRAD/2014 (ES3) não incentivaram o julgamento do comportamento irregular das empresas contratadas (EE7). Em consequência, a Universidade chegou a responder subsidiariamente em processos judiciais (Entrevistado 2). O evento EE10 (controle dos processos de aplicação de sanções administrativas) estava sendo realizado com limitações. A IN 09/PRAD/2014 (ES3) não teve a influência para emergir ou criar os eventos esperados e os entrevistados consideraram essa IN ineficiente. Como os resultados negativos extrapolaram a esfera interna, a Universidade foi alvo de fiscalização da CGU (EE6).

Os eventos dessa subestrutura estão em um passado distante qualitativo. Verifica-se que a relacionalidade dos eventos é fraca. O evento principal é a revogação da IN 09/PRAD/2014. Além disso, a IN 09/PRAD/2014 é um evento com fraca agência sobre os outros eventos que se relacionam.

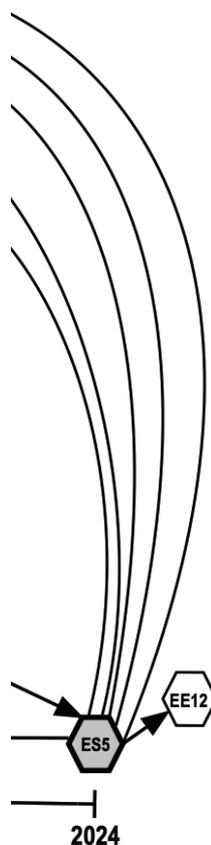
A terceira subestrutura é constituída dos eventos EE2 (Grupo de trabalho para trâmite dos processos parados), ES4 (Descoberta do processo de penalização do TRT), EE3 (Criação de um *check list* para análise dos processos), EE4 (Desconcentração do processo de aplicação de sanções administrativas), EE8 (Comunicação formal), ES5 (Publicação da Instrução Normativa nº 15/REITORIA/2015) e ES3 (Revogação IN 09/PRAD/2014).

Esses eventos referem-se ao conjunto de eventos ocorridos durante a atualização dos procedimentos de aplicação de sanções administrativas às empresas contratadas que cometiam faltas ou irregularidades.

Para superar as dificuldades na aplicação de sanções administrativas às empresas que cometiam faltas ou irregularidades, foi constituído um grupo de trabalho (EE2) para tramitar os processos parados. Adicionalmente, um processo do TRT (ES4) serviu de modelo para a equipe estruturar seu trabalho. Criou-se um *check list* (EE3), o qual permitiu a dinâmica para a tarefa ser concluída em poucos meses. Somado a isso, as atividades foram desconcentradas (EE4) em diferentes partes da organização visando tornar os processos mais ágeis. A seguir, a equipe entregou o trabalho formalizado em uma Instrução Normativa (EE8) e enviou à autoridade competente para publicação da IN 15/REITORIA/2015 (ES5).

Na sequência, descreve-se a quarta subestrutura (Figura 25), a qual é constituída pelos eventos ES5 (Publicação da Instrução Normativa nº 15/REITORIA/2015), EE5 (Enfrentamento de resistência), EE1 (Processo de aplicação de sanções administrativas), EE7 (Julgamento do comportamento das empresas contratadas), EE9 (Cultura organizacional), EE10 (Controle de processos), EE11 (Medição do desempenho), EE12 (Falta ou irregularidade cometida pela contratada) e ES3 (Criação de um *check list*).

FIGURA 25: SEGUNDA SUBESTRUTURA DE EVENTOS IDENTIFICADA NA ESTRUTURA TEMPORAL 1



FONTE: elaborado pelo autor.

O evento principal foi a publicação da instrução normativa assinada pela Reitoria (ES5) que conseqüentemente revogou a IN 09/PRAD/2014 (ES3). Os eventos têm forte atração entre si, pois todos se direcionam a um objetivo em comum, ou seja, aplicar as sanções administrativas às empresas que no futuro venham a cometer faltas ou irregularidades (EE12). Durante o período de implementação da IN 15/REITORIA/2015 a resistência na implementação (EE5) da IN é avaliada diferentemente entre os Entrevistados. De modo que, na percepção do Entrevistado 3 houve pouca resistência, fato que foi atribuído à constituição do grupo de trabalho pelas mesmas pessoas que deveriam realizar o processo no futuro. Por outro lado, o Entrevistado 2 acredita que houve resistência dos servidores mais antigos, pois não estavam familiarizados com os novos procedimentos.

Nessa subestrutura, a agência temporal dos eventos revela que a Instrução normativa 15/REITORIA/2015 tem influência positiva no funcionamento dos eventos que compõem a estrutura temporal. Pode-se notar, ainda, que a IN 15/REITORIA/2015 interferiu na cultura da Universidade para aplicação de sanções administrativas e na importância dada ao julgamento do prejuízo causado pela empresa contratada.

Considerando o que foi exposto até o momento, percebe-se que há três subestruturas de eventos alocadas no passado (a primeira, a segunda e terceira subestruturas de eventos), sendo que a primeira subestrutura de eventos está alocada em um passado distante e a segunda subestrutura de eventos está alocada em um passado pouco distante.

Analisando a profundidade dos eventos que compõem a ET1, pode-se notar que essa estrutura temporal acontece ao longo de um período relativamente extenso de tempo cronológico em relação ao processo (1), correspondente à atualização do processo de aplicação de sanções administrativas. Esse processo teve início no ano 1993 e permanece com a perspectiva de eventos futuros durante e após o ano de 2024.

Como representado, a ET1 é caracterizada por apresentar mais eventos localizados no passado, entretanto cabe destacar que a maior parte dos eventos (dezesseis eventos de um total de 24 eventos) estão localizados em um passado não muito distante.

Os eventos singulares que compõem a ET1 também foram classificados de acordo com a tipologia de eventos descrita anteriormente. Com base no Quadro 6, percebe-se que os eventos singulares com exceção do ES4 (Descoberta do processo de penalidade do TRT) apresentam origem coletiva, apenas um evento não planejado, pois o evento ES4 foi fortuito, mas os demais foram planejados e todos foram adotados sistematicamente. O evento singular ES4 resultou em inovação na definição do fluxo do processo de aplicação de penalidade investigado e, com exceção da revogação da IN 09/PRAD/2014 (ES3), os demais eventos singulares apresentam extensão temporal durável.

QUADRO 6: TIPOLOGIA DE EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 1

Id	Evento Singular	Origem do Evento	Papel Temporal do Evento	Resultado do Evento	Extensão Temporal
ES1	Normas gerais sobre licitações e contratos administrativos	sistêmico/ coletivo/ planejado	contínuo/ conectivo/ previsível	estabilidade	durável
ES2	Instituição da modalidade de licitação denominada pregão	sistêmico/ coletivo/ planejado	contínuo/ conectivo/ previsível	estabilidade	durável
ES3	Revogação IN 09/PRAD/2014	sistêmico/ coletivo/ planejado/	suspensivo/ conectivo	estabilidade	momentâneo
ES4	Descoberta do processo de	sistêmico/ individual/	disruptivo/ conectivo/	inovação	momentâneo

	penalização do TRT	não planejado	previsível		
ES5	Publicação da Instrução Normativa nº 15/REITORIA/2015	sistêmico/ coletivo/ planejado	contínuo/ conectivo/ previsível	estabilidade	durável

FONTE: elaborado pelo autor.

Para identificar o *organizing* na estrutura temporal, foram utilizados os critérios definidos previamente: (i) identificação dos atores estratégicos e (ii) identificação das decisões e ações relevantes para constituição do processo em análise. E, para identificar os resultados do *organizing*, foram considerados os seguintes critérios: (i) resultado do evento na estrutura temporal e (ii) extensão temporal (quantitativa) do evento na estrutura temporal. Analisando ET1, percebe-se que um ator estratégico foi o servidor lotado na DCCL, o qual identificou a necessidade de criar um grupo de trabalho para tramitar os processos atrasados e ao mesmo tempo elaborar uma norma a partir das experiências anteriores. Durante a tramitação dos processos permitiu-se reconhecer os setores onde as falhas são identificadas e quais providências deveriam ser adotadas pelo próprio órgão onde a falha foi identificada. As ações do grupo de trabalho tiveram efeitos significativos para a ES5. A norma foi classificada como de origem coletiva, sistemática e planejada. Seu papel na estrutura temporal da aplicação de penalidade foi classificado como suspensivo, contínuo, conectivo e previsível. Quanto ao resultado do evento, gerou estabilidade ao processo. Por fim, quanto à extensão temporal, esse evento pode ser considerado durável.

Considerando a revogação da IN 09/PRAD/2014, pode-se observar pelo processo de *organizing* que o evento ocorreu de forma sistemática, coletiva e planejada. A IN 09/PRAD/2014 foi utilizada como referência para atualização dos fluxos de atividades na aplicação de penalidades administrativas.

Analisando o evento descoberta do processo de penalização do TRT (ES4), pode-se observar pelo processo de *organizing* que foi um evento assistemático, individual e não planejado. Seu papel foi suspensivo, pois alterou significativamente o futuro das atividades que seriam incluídas no evento ES5.

Considerando-se o padrão de ações de *organizing* no processo temporal sob estudo e quanto a origem do evento, percebe-se predominância de eventos sistêmicos (criado a partir de regras definidas a priori), coletivos (criados por dois ou mais indivíduos) e planejados (programado e estruturado). Esses resultados fazem sentido considerando-se que as ações e

decisões dos atores integrantes de organizações públicas são regidos por normas, geralmente envolvem comissões ou grupos de trabalho e decorrem da exigência de obtenção de resultados que exigem planejamento. Quanto ao papel temporal do evento, percebe-se predominância de eventos previsíveis (com maior probabilidade de previsão de ocorrência), conectivos (fazem conexão para a criação de eventos singulares) e contínuos (se repetem ao longo do tempo). Esses resultados fazem sentido considerando-se que as ações e decisões dos atores integrantes de organizações públicas são marcadas pela previsibilidade e padronização. Quanto ao resultado do evento, percebe-se predominância de eventos que geram estabilidade (caracterizados pela continuidade de determinada ação e/ou atividade ao longo do tempo). Esses resultados fazem sentido considerando-se que as ações e decisões dos atores integrantes de organizações públicas são estáveis. Finalmente, quanto à extensão temporal, predominam os eventos duráveis (estáveis ao longo da extensão temporal), seguidos pelos eventos momentâneos (ou “curtos” no sentido de apresentarem uma pequena extensão temporal em relação ao processo como um todo). Esses resultados fazem sentido considerando-se que as ações e decisões dos atores integrantes de organizações públicas demoram a mudar.

4.2 AS DISPUTAS DURANTE O CASO (I) ATUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES ADMINISTRATIVAS COM O PESQUISADOR ‘DE FORA’ E ‘APÓS O FATO’

No estudo de caso 1 foi realizada a descrição do processo pelo qual houve formalização das atividades de aplicação de sanções administrativas em contratos públicos em uma universidade. Por volta de 2014/2015, a gestão entendeu que as coisas como vinham sendo realizadas estavam gerando resultados negativos e não tinham efetividade. Então realizou-se um movimento em direção ao passado da própria organização e de outras organizações, de forma a encontrar soluções e propor nova forma para as atividades futuras. Todavia, a mudança conflitava com interesses diversos e então se estabeleceu uma disputa entre o modo antigo e o modo novo de ‘se fazerem as coisas’. Essa disputa se manifestou a partir da resistência à mudança de alguns atores que participaram do processo, como também se revelou na própria busca de alternativas ou soluções para o problema que deu origem ao processo.

A disputa, nesse contexto e conforme propõe a Teoria da Justificação, é a busca de um acordo sem ter que recorrer ao judiciário ou atos de violência. O acordo é alcançado pelo senso de justiça que se relaciona com a noção de bem comum dos próprios atores.

Segundo o Entrevistado 3 e a IN 15/REITORIA/2015, ao contrário do que vinha sendo realizado desde 1993, alguns fluxos relacionados aos processos de licitação deveriam ser originados nos próprios locais de identificação da falha, visto que havia uma tendência de concentrar todos esses processos ficarem na DCCL. O modo como o processo de identificação de erros dos contratados e de aplicação de sanções vinha sendo realizado até então exigia ações e comprovantes próprios do setor demandante, o qual não participava diretamente de uma comissão formada por pessoas sem afinidade com a demanda originadora da reclamação. Por consequência, a presidência da comissão convidava alguém da área finalística para manifestar sobre o processo. Enquanto isso, o processo frequentemente ficava parado, como foi explicado, por razões elementares tais como a falta de atualização de uma certidão ou para questionar um prazo de 5 dias de atraso na entrega.

Considerando-se a aplicação da teoria da justificação à análise da ET1, podemos identificar algumas relações entre os eventos e as cités. Por exemplo, quando o Entrevistado 3 solicitou à sua chefia a criação de um grupo de trabalho (EE2) com pessoas dos setores em que as faltas eram identificadas, conclui-se que houve um aceno para a cité industrial. Esse mundo de valor privilegia a técnica e a sequência lógica de uma atividade. Portanto, a solicitação realizada com base em estudos preliminares e apresentação de mapas e sequências de trabalhos alinha-se com os valores dessa cité. O trâmite de todos os processos passados até então parados possibilitou maior domínio dos diversos encaminhamentos possíveis. Consequentemente, o desenvolvimento do processo de aplicação de penalidade permitiu a definição de novos procedimentos e melhorou a eficiência dos contratos.

Para sugerir julgamento do comportamento dos atores organizacionais (EE7), o Entrevistado 3 vale-se da cité mercantil para sugerir interrompimento do fluxo em andamento de algumas penalidades com valor de multa muito baixo, especificamente, multas abaixo de R\$ 200,00 (duzentos reais). Isso foi sugerido, pois verificou-se que as custas processuais eram maiores que os valores obtidos com as multas. Além disso, o trabalho despendido pelos servidores nesses processos era desconsiderado.

Tratando de outro evento, o Entrevistado 2 relatou que a universidade foi responsabilizada subsidiariamente em processos trabalhistas. Inclusive, teve que arcar com verbas trabalhistas. Além disso, órgãos de controle cobraram a universidade (EE6) quanto à necessidade de acompanhar as contratadas. Desse modo, melhorar o acompanhamento da execução contratual pode ser um propósito relacionado a uma ação pautada na cité da opinião, na medida em que processos por irregularidades têm impacto negativo na imagem institucional e podem tornar a universidade impedida para realizar outras atividades da sua

missão institucional por meio de convênios que exigem a regularidade nos órgãos competentes. De outro modo, a mitigação com gastos judiciais é ação vinculada à proteção dos recursos públicos de devem ser aplicados na educação da sociedade. Portanto, essas ações podem ser consideradas vinculadas tanto à cité cívica, quanto à cité mercantil.

O Entrevistado 3 afirmou, ainda, que o grupo de trabalho formado (EE2) para elaborar a instrução normativa identificou legislações e normas disciplinando o modo como algumas atividades deveriam ser realizadas. Pautar suas ações em leis, as quais são formuladas para alcançar o bem comum, pode ser considerada uma ação vinculada à cité cívica.

O Entrevistado 2, por sua vez, relatou que um servidor que trabalhava no setor de compras procurou a PRAD para apresentar um projeto original que resolveria o problema. Nesse caso, o servidor teve um comportamento relacionado à cité inspirada, pois buscou autonomia para desenvolver seus próprios objetivos. Agindo assim, ele se comportou de forma distinta da cultura prevalecente no órgão, em que cada um deveria se limitar a fazer apenas o que é sua competência. A Pró-Reitora, autoridade superior a esse servidor, criou condições para a execução do projeto de elaboração de uma norma, que resultou na IN 15/REITORIA/2015. Considerando-se esse evento à luz da teoria da justificação, verifica-se que, de acordo com a cité doméstica, há valor para o indivíduo ficar sob autoridade na medida em que essa subordinação lhe confere proteção e também o poder para agir. Estar sob a autoridade fez com que as ideias e soluções desse servidor fossem respeitadas, como se a própria PRAD estivesse praticando o ato. O Quadro 7 resume as principais relações identificadas entre as justificativas utilizadas durante os eventos da ET1.

QUADRO 7 – RELAÇÃO ENTRE EVENTOS E JUSTIFICATIVAS UTILIZADAS DURANTE O PROCESSO (I) ATUALIZAÇÃO DO PROCESSO DE APLICAÇÃO DE SANÇÕES ADMINISTRATIVAS

FONTE DE DADOS	EVENTO	TIPO DE JUSTIFICATIVA	COMPROVAÇÃO	ARGUMENTO
Entrevistado 3	EE2 (Grupo de trabalho)	cité industrial	estudos preliminares	GT com setores em que as faltas eram identificadas; definiu claramente os procedimentos
Entrevistado 3	EE7 (Julgamento do comportamento)	cité mercantil	cálculo	proteção dos recursos públicos
Entrevistado 2	EE6 (Relatório de controle interno e externo)	cité fama/opinião	-	cuidado com imagem da universidade

Entrevistado 3	EE10 (Controle de processos)	cit�e c�vica cit�e mercantil		prote�o dos recursos p�blicos; aplica�o dos recursos em atividades de interesse p�blico
Servidor da DCCL	EE1 (Processo de aplica�o de penalidade)	cit�e inspirada	Portaria de designa�o	busca de autonomia para desenvolver seus pr�prios objetivos
Entrevistado 2	EE1 (Processo de aplica�o de penalidade)	cit�e dom�stica	Portaria de designa�o	estar sob a autoridade fez com que as ideias e solu�o�es desse servidor fossem respeitadas, como se a pr�pria PRAD

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 8, a seguir, relaciona os eventos estudados às diferentes cit es em termos de sua localiza o no passado, presente e futuro. Como o evento principal está em um momento do fluxo temporal considerado acabado, ficam no futuro, para os entrevistados, os resultados esperados a partir do presente em que viviam.

QUADRO 8 - LOCALIZA O DAS CIT ES IDENTIFICADAS EM DIFERENTES PARTE DO FLUXO TEMPORAL: PASSADO, PRESENTE E FUTURO

Cit�es	Passado	Presente	Futuro
mercado	- preju�zos com cobran�a de multas (EE7) - pagamento de verbas trabalhista (EE9)	- suspender multas com valores maiores que as custas processuais (EE7) - aprimorar a fiscaliza�o para evitar responsabilidade subsidi�ria	otimiza�o dos recursos (EE7)
industrial	indefini�o dos procedimentos (EE2)	- defini�o da sequ�ncia de trabalho (EE2) - tr�mite de todos os processos (EE2) - acompanhamento das contratadas (EE10)	- defini�o clara dos procedimentos (EE5) - efici�ncia dos contratos (EE11)
c�vica	inobserv�ncia das leis e normas vigentes (EE2)	an�lise de legisla�o�es e normas existentes (EE2)	cria�o de instru�o normativa em conformidade (EE2)
fama/opini�o	senten�a em processo trabalhista (EE9)	Cobran�as dos �rg�os de controle (EE6)	prote�o a imagem institucional junto a �rg�os de controle e p�blicos interessados

inspirada		servidor agiu com autonomia e originalidade (EE2)	impedir que os processos de aplicação de penalidade ficassem concentrados em um setor
doméstica	A PRAD expediu a instrução normativa anterior	sob autoridade da PRAD (EE2)	as instruções normativas são publicadas pelas Pró-Reitorias

Fonte: elaborado pelo autor

4.3 DESCRIÇÃO DE UMA ESTRUTURA TEMPORAL E DO *ORGANIZING* NO CASO (II) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR ‘DE DENTRO’ E ‘APÓS O FATO’

No caso (ii) processo de disputa contratual com o pesquisador ‘de dentro’, a pesquisa aborda as experiências diretas do pesquisador com o fenômeno. Para estudar o processo de aplicação de penalidade de dentro e após o fato foi utilizada autoentrevista, observação participante e documentos oficiais do órgão pesquisado.

Conforme o objetivo de pesquisa pretendeu-se (i) identificar os atores envolvidos, os objetivos e principais resultados das partes envolvidas no processo de disputa, (ii) identificar os eventos singulares e exemplares de acordo com suas características na estrutura temporal, (iii) representar graficamente a estrutura temporal do processo de disputa, (iv) descrever o *organizing* na estrutura temporal, a partir da identificação dos atores estratégicos e das decisões e ações relevantes para a constituição dos processos de disputa; (v) identificar as justificativas utilizadas ao longo do processo de disputa e (vi) verificar a relação entre as justificativas empregadas e eventos, estruturas temporais e *organizing*.

A pesquisa foi ‘de dentro’ porque o pesquisador foi servidor do órgão público foco deste estudo de caso, mais precisamente integrante da Diretoria de Administração do Campus (DAC) e do Almoxarifado. A DAC é uma Unidade Gestora de Recursos (UGR), portanto, unidade requisitante responsável por oficializar a necessidade de determinada contratação de serviços ou aquisição de bens. O Almoxarifado é o setor responsável pelo recebimento de bens de consumo.

Por volta de 2014/2015, o pesquisador/ator tomou posse de seu cargo na UNIR e foi lotado na prefeitura, como é popularmente chamada a Diretoria Administrativa do Campus Porto Velho (DAC). O pesquisador deparou-se com a falta de bens de consumo para manutenção, o que aumentava a demanda por serviços e materiais. Também havia problemas relacionados à falta de mão de obra para a realização de serviços gerais. Aliás, o problema

não era maior porque havia servidores que executavam os serviços, mas eram antigos no setor e as demandas aparentemente eram maiores do que conseguiam resolver. Além disso, no entendimento deste pesquisador/ator, esses servidores não estavam muito dispostos a trabalhar integrados com os servidores mais novos, principalmente quando eram subordinados ou recebiam ordens/solicitações.

O pesquisador/ator lembra que a Diretoria Administrativa do Campus havia sido criada recentemente na época, com o objetivo de dar resolução ao déficit da infraestrutura da Universidade em relação às ordens de serviços. Faltavam materiais, equipamentos, pessoal e software (EE1). Havia muita dificuldade para manutenção do que ainda estava em funcionamento.

Anteriormente, o trabalho de manutenção do campus era realizado pela Diretoria de Administração e Serviços Gerais (DASG). A DASG ficou responsável pela gestão do patrimônio e almoxarifado e transferiu as atividades de gestão de serviços para a DAC. O pesquisador/ator lembra que havia dificuldade de distinguir o que cada diretoria fazia. A DASG e a DAC ocupavam o mesmo imóvel, então era comum os servidores colaborarem com os serviços de ambas as diretorias. Por volta de 2015, começaram a ser aportados recursos orçamentários e financeiros na universidade. Alguns prédios começaram a ficar prontos e um desses novos prédios foi ocupado pela DASG.

Em 2015, o pesquisador/ator por um tempo era coordenador de serviços gerais (CSG), unidade subordinada à DAC. Foi quando tomou ciência da grande quantidade de ordens de serviços não atendidas por falta de materiais e mão de obra. Algumas demandas só eram atendidas porque o servidor(a) do setor solicitante comprava os materiais com recursos próprios e solicitava apenas a mão de obra. Diante dessa situação, o pesquisador/ator decidiu começar a questionar e anotar todos os materiais que faltavam. Por exemplo, havia muitas queixas sobre áreas internas/externas sem iluminação, então o pesquisador/ator anotava a falta de fiação e lâmpadas, falta de parafusos e os tipos, falta de pregos e os tipos.

Quando ocorria um vazamento de água, não havia cola e conexões, então o pesquisador/ator tomava notas dessas demandas. A caixa d'água ficava jorrando água porque não tinha uma boia e, isso também era anotado, bem como todas as situações análogas. O pesquisador/ator perguntava para cada servidor de serviços gerais quais materiais eram necessários para realizar o trabalho, pois cada um cuidava de uma respectiva área (elétrica, telefonia, internet, hidráulica, marcenaria, geradores). Na sequência, após elaborar uma lista de materiais (EE2) foi elaborado um termo de referência (EE3). Por recomendação da DCCL, o pesquisador/ator fez cotações (EE4), e elaborou uma planilha de comparação do preço

médio de mercado (EE5) e entrou em contato com todos os *campi* para adicionarem quantidades necessárias e materiais que ainda não constavam na lista. Esse termo de referência ultrapassou R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais). A maior parte da compra consistia de cabos elétricos, de diversas medidas, que iriam atender às necessidades infraestruturais de toda a universidade (capital e interior). Os cabos/fios foram especificados e cotados de acordo com as características e preços das principais marcas do mercado, por exemplo, Corfio, Cobrecom e Sil.

Inicialmente não havia recursos na universidade para realizar essa compra. No entanto, a experiência anterior do pesquisador/ator no setor de licitação de outro órgão permitiu antecipar que dotações orçamentárias adicionais ocorrem no final do ano (EE6). As expectativas foram superadas, pois como algumas compras planejadas não se realizaram e houve acréscimo de orçamento no final do ano, o PROPLAN autorizou a realização da licitação (EE7) e o empenho para essa compra (EE8). Porém, houve uma quebra de expectativa com as etapas seguintes: EE9 (Recebimento de bens de consumo), EE10 (Pagamento do fornecedor) e EE11 (Distribuição dos bens de consumo aos usuários). Ou seja, o fornecedor recusou-se a entregar os materiais solicitados devido a diversos problemas com vendas, clientes e fornecedores.

Em 2016, o pesquisador/ator já estava alocado no Almoxarifado, a convite da PRAD. Foi solicitada especial atenção à cobrança dos prazos aos fornecedores. Os casos de descumprimento de contrato parcial ou total, relacionados com o suprimento de bens de consumo eram notificados pelo Almoxarifado, conforme previsto na IN 15/REITORIA/2015. Os tipos de descumprimentos mais comuns incluíam: troca da marca, atraso na entrega, recusa na entrega e entrega de materiais com algum defeito. De todos os processos instruídos naquele período, o fornecedor de cabos elétricos considerou-se um caso significativo, porque o fornecedor recusou-se a entregar os bens de consumo (ES1). Foi um caso distinto, primeiramente, porque essa compra envolvia um montante considerável de recursos orçamentários para bens de consumo, os quais o pesquisador/ator não havia visto antes serem destinados para uma única empresa. Também foi a primeira vez que uma empresa notificada pelo almoxarifado teve a penalidade registrada no SICAF. Além disso, o processo foi demorado, em comparação a outros processos realizados antes. Envolvendo várias etapas e todos os *campi* da universidade.

Conforme a IN 15/REITORIA/2015, quando ocorre alguma falta ou irregularidade durante os procedimentos de recebimento de bens de consumo, o Coordenador(a) de

Almoxarifado é responsável por notificar o fornecedor e anexar ao processo de pagamento as devidas comprovações, visando instruir a possível aplicação de penalidade.

Em 02/12/2015, o almoxarifado enviou a nota de empenho e no dia 22/01/2016 enviou notificação (EE12) devido ao atraso na entrega do material. O email enviado a contratada foi aberto dia 25/01/2016, e na mesma data a empresa respondeu a notificação (EE13):

A empresa "A" tem como prioridade sempre zelar e cumprir seus contratos primando sempre pela boa fé e transparência, visando sempre honrar os compromissos assumidos diante de seus clientes e fornecedores o que temos feito e procuramos sempre fazer no decorrer destes 10 anos de atividade no mercado.

Como é do conhecimento de todos o país vem passando por uma grande turbulência no mercado, e isto está refletindo-se diretamente em todas as empresas seja de pequeno ou grande porte, principalmente os fabricantes de fios e cabos que tem sua produção ligada à matérias-primas (cobre por exemplo) que sofre influência direta com o dólar, o qual hoje se encontra no patamar acima dos quatro reais.

Devido a esta fortíssima variação cambial e a crise foram gerados os seguintes fatores em nossa empresa:

- Nossos principais fornecedores de matéria-prima estão liberando apenas os materiais nas proporções que precisamos para atender ao menos os pedidos em carteiras já dispostas.

- Clientes que já haviam sido atendidos deixaram de pagar, outros postergaram seus débitos solicitando prorrogação em até 45 dias do vencimento atual, refletindo diretamente no capital de giro da empresa.

- Esta situação nos levou a ficar em débito com nossos bancos e até chegamos a ser protestado por nossos fornecedores.

- Devido à situação, fomos obrigados a comprar matéria-prima (À VISTA) em proporções bem menores da convencional para atender a demanda dos pedidos já assumidos e isto inclui as licitações assumidas também, fato que jamais previmos que fosse ocorrer.

Durante os 10 anos em que estamos neste mercado, jamais passamos por situação similar com falta de recursos financeiros e falta de matéria-prima para atender nossos clientes e fornecedores, deixando de honrar nossos compromissos em dia.

Desta forma contamos com a compreensão e parceria para honrar nossos compromissos e pedimos um prazo de 30 dias a contar desta data para realizar a entrega dos materiais solicitados.

A empresa contratada solicitou extensão do prazo de entrega (EE14) e a solicitação foi acatada. Passados sete dias, o almoxarifado enviou outro e-mail ao fornecedor, solicitando que a empresa comprovasse as providências adotadas para cumprimento do compromisso assumido. Na ausência de resposta e demora na entrega do material, no dia 26/04/2016, trinta dias após a extensão do prazo, o Almoxarifado envia uma nova notificação (EE12) reforçando a cobrança anterior e cobrando a entrega de outros materiais solicitados nesse período. Foram concedidos mais trinta dias de prazo para a entrega (EE14) e apresentou-se no formulário de notificação:

- Referência contratual ao termo de referência para entrega e critério de aceitação;
- A entrega deve ocorrer em trinta dias, em remessa única no endereço do órgão;

- Referência contratual ao termo de referência descrevendo as obrigações da contratada;
- Referência contratual ao termo de referência descrevendo as infrações;
- Demonstração do cálculo de multas que ultrapassariam os R\$ 70.000,00 reais e a intenção de aplicação de sanção administrativa: impedimento de licitar e contratar com a União com o consequente descredenciamento no SICAF pelo prazo de cinco anos.

Foram concedidos cinco dias úteis para a empresa notificada apresentar sua defesa, se assim desejasse. O fornecedor recebeu o Aviso de Recebimento em 11/05/2016, mas apresentou sua defesa somente dia 25/05/2016 (EE13), oito dias após o prazo contratual.

Em atendimento ao presente Ofício em relação à entrega do material vimos comunicar-lhes o que segue:

Quando participamos da referida licitação ainda vivíamos um momento que nos permitia vislumbrar possibilidades de continuar a desempenhar a nossa operação de forma viável e contínua.

Entretanto, com a brusca queda do nosso volume de negócios, fruto da queda da atividade industrial do nosso país, houve um grave descompasso entre o nosso custo operacional e a receita bruta vinda das nossas poucas vendas.

O prejuízo acumulado neste período, enormemente intensificado pelo custo financeiro ora vigente no mercado, tem comprometido o nosso desempenho com tal intensidade que mal nos sobra recursos para mantermos um capital de giro que consiga propiciar condições normais de funcionamento a nossa fábrica.

O pouco que estamos produzindo advém de matérias-primas de terceiros para os quais prestamos serviços.

Este quadro está representado abaixo onde é visível a queda de faturamento que tivemos no período de setembro de 2015 até o presente como também demonstrado pelo número de colaboradores que tinham naquela época e o que temos hoje.

Mês	Faturamento (R\$)	Energia	Funcionários
Set/15	897.468,10	23.719,62	71
Out/15	671.706,55	35.446,32	70
Nov/15	742.030,23	34.772,69	65
Dez/15	677.492,21	58.691,66	62
Jan/16	32.985,18	38.545,45	56
Fev/16	42.964,74	32.518,02	58
Mar/16	38.352,00	29.276,87	48
Abr/16	206.614,95	27.751,34	45

Na verdade, podemos dizer que entramos em recuperação extrajudicial, ou seja, em fase de renegociação com todos os nossos credores, para que possamos ter a esperança de que, em breve, teremos condições de readquirirmos lentamente o nosso ritmo operacional.

Na análise de contraditório e ampla defesa (EE15), a coordenadora do Almoxarifado afirma:

O fornecedor não apresentou quaisquer comprovantes para fundamentar suas justificativas. Além disso, apresentou a defesa fora do prazo. A empresa sozinha seria responsável pelo fornecimento de R\$ 909.954, 81 em materiais do pregão X. Sua participação correspondeu a mais de 75% do valor total do pregão citado. O descumprimento das obrigações assumidas por essa empresa trouxe um prejuízo orçamentário e administrativo para esta IFES. Em conformidade com o artigo 19 do Decreto 7.982/2013, o fornecedor não pode ficar liberado de obrigações após o pedido de fornecimento, ou seja, emissão das notas de empenho. Pelos apontamentos citados sugere-se rejeitar o pedido do fornecedor e aplicar as sanções administrativas propostas no formulário de notificação.

Na conclusão, a coordenadora do Almoxarifado afirma que:

[...] a empresa apresentou o contraditório e ampla defesa, porém não regularizou a pendência indicada na notificação e os argumentos apresentados não descaracterizam a irregularidade identificada. A sanção administrativa proposta na notificação segundo as regras do edital não está inserida no âmbito da discricionariedade do gestor.

A DASG homologou (EE16) a análise da coordenadora do Almoxarifado e submeteu o processo à PRAD para conhecimento e emissão da portaria. Em 01/08/2016, a PRAD emitiu a portaria aplicando a empresa A:

Multa moratória no valor de R\$ 9.199,18 (nove mil e cento e noventa e nove reais e dezoito centavos) nos termos da L8666/1993, art 87, inciso II e item 10.2.2 do Termo de Referência anexo ao Edital do Pregão Eletrônico nº 16/2015.

Multa compensatória no valor de R\$ 61.327,88 (sessenta e um mil e trezentos e vinte sete reais e oitenta e oito centavos) nos termos da L8666/1993, art 87, inciso II e item 10.2.2 do Termo de Referência anexo ao Edital do Pregão Eletrônico nº 16/2015.

Impedimento de licitar e contratar com a União com consequente descredenciamento no SICAF pelo prazo de 05 (cinco) anos, de acordo com o item 10.2.6 do Termo de Referência anexo ao Edital do Pregão Eletrônico nº 16/2015.

A CCONT realizou a emissão da Guia de Recolhimento da União (GRU) (EE17), a qual foi juntada ao ofício encaminhado pela PRAD para o fornecedor. Novamente, foi concedido o prazo de 5 (cinco) dias úteis para o fornecedor apresentar recurso administrativo. O AR foi entregue dia 24/08/2016. No dia 05/09/2016 o fornecedor apresenta a sua defesa (EE13):

Em atendimento ao presente Ofício em relação à entrega do material vimos comunicar-lhes o que segue:

Quando participamos da referida licitação ainda vivíamos um momento que nos permitia vislumbrar possibilidades de continuar a desempenhar a nossa operação de forma viável e contínua.

Entretanto, com a brusca queda do nosso volume de negócios, fruto da queda da atividade industrial do nosso país, houve um grave descompasso entre o nosso custo operacional e a receita bruta vinda das nossas poucas vendas.

O prejuízo acumulado neste período, enormemente intensificado pelo custo financeiro ora vigente no mercado, tem comprometido o nosso desempenho com tal

intensidade que mal nos sobra recursos para mantermos um capital de giro que consiga propiciar condições normais de funcionamento a nossa fábrica.

O pouco que estamos produzindo advém de matérias-primas de terceiros para os quais prestamos serviços.

Este quadro está representado abaixo onde é visível a queda de faturamento que tivemos no período de setembro de 2015 até o presente, como também demonstrado pelo número de colaboradores que tínhamos naquela época e o que temos hoje e quanto ao número de ações trabalhistas no total de 19 que acabamos sofrendo em razão da obrigatoriedade em reduzir os custos.

Quadro demonstrativo no período de setembro/15 à agosto/16

Mês	Faturamento (R\$)	Funcionários	Imposto/FAT
Set/15	897.468,10	71	24.198,99
Out/15	671.706,55	70	21.707,78
Nov/15	742.030,23	65	19.581,33
Dez/15	677.492,21	62	21.415, 03
Jan/16	32.985,18	56	7.524,71
Fev/16	42.964,74	58	0
Mar/16	38.352,00	48	0
Abr/16	206.614,95	45	10.822, 15
Mai/16	102.374,92	44	0
Jun/16	122.137,34	40	0
Jul/16	94.435,23	37	0
Ago/16	222.056,86	38	mês a apurar

Informamos ainda que, dentro da situação atual, a empresa vem se reerguendo e com isto tendo condições de começar a atender o compromisso relativo ao fornecimento do material referente ao presente pregão.

Ao receber a defesa do fornecedor, a PRAD consultou a unidade requisitante (DAC) para manifestação de interesse no material. Diante da situação de carência de recursos, a DAC aceitou a negociação desde que o fornecedor realizasse toda a entrega de uma só vez (EE14). Em 22/11/2016, a PRAD questiona se a empresa tem condições de realizar a entrega como informou na defesa. No dia 05/12/2016, a empresa realiza uma entrega. Porém, a entrega foi fracionada, o que não pode ser aceito pois os materiais de empenhos ordinários devem ser recebidos e pagos de uma só vez. No dia 09/12/2016, a PRAD encerrou a tentativa de negociação, pois a empresa manifestou que não havia possibilidade de entregar os materiais devido à queda brusca no faturamento e aumento do custo da matéria-prima.

Em 20/12/2016, a CCC fez o registro da penalidade no SICAF (EE18). Conforme a IN 15/REITORIA/2015 orienta, o processo foi devolvido a DASG, unidade que deliberou pela aplicação da penalidade. A DASG solicitou à CCONT atualização da data de vencimento da GRU, para enviar ao fornecedor. A GRU foi entregue ao fornecedor dia 04/01/2017. Até 10/10/2017 a empresa não havia realizado o pagamento e, no dia 16/05/2018, o processo foi enviado para o Almoxarifado para que fosse solicitado o pagamento da GRU. E assim permanece o processo até o momento desta pesquisa. Entretanto, a IN 15/REITORIA/2015 orienta em seu Art. 23, §1º que “Não havendo o recolhimento da multa a Diretoria Responsável acionará a DOFC para execução da garantia contratual e/ou inscrição do débito na Dívida Ativa da União (EE19).”.

QUADRO 9: EVENTOS EXEMPLARES E EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 2

ID	Tipo de evento	Nome do evento	Alocação do evento no fluxo temporal
EE1	exemplar	Carência de recursos	Presente
EE2	exemplar	Requisição de contratação de serviços ou aquisição de bens	Presente
EE3	exemplar	Elaboração do Termo de Referência	Presente
EE4	exemplar	Cotação	Presente
EE5	exemplar	Comparação dos preços de mercado	Presente
EE6	exemplar	Disponibilidade orçamentária	Presente
EE7	exemplar	Elaboração de licitação	Presente
EE8	exemplar	Solicitação de bens de consumo	Presente
EE9	exemplar	Recebimento dos bens de consumo	Futuro pouco distante
EE10	exemplar	Pagamento do fornecedor	Futuro pouco distante
EE11	exemplar	Distribuição aos usuários	Futuro pouco distante
ES1	singular	Infração	Presente
EE12	exemplar	Notificação ao fornecedor que cometeu falta ou irregularidade	Presente
EE13	exemplar	Ampla defesa e contraditório	Presente
EE14	exemplar	Negociação	Presente
EE15	exemplar	Realização de análise	Presente
EE16	exemplar	Decisão de aplicar a penalidade	Presente

EE17	exemplar	Emissão de GRU	Presente
EE18	exemplar	Registro de penalidade no SICAF	Presente
EE19	exemplar	Débito na Dívida Ativa	futuro
ES2	singular	IN 15/REITORIA/2015	Presente

Fonte: Elaborado pelo autor

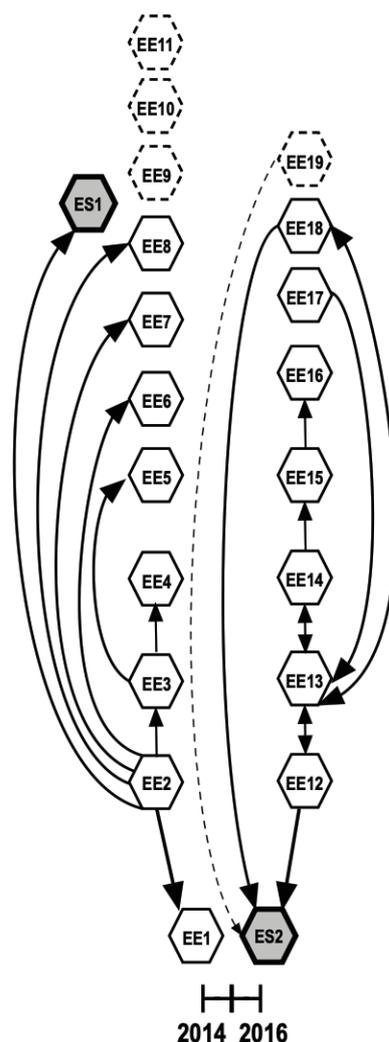
A estrutura temporal do (ii) processo de disputa contratual com o pesquisador ‘de dentro’ e ‘após o fato’ foi denominada ET2 (Quadro 9). Esta estrutura temporal é constituída de duas subestruturas. Ambas são formadas majoritariamente por eventos exemplares. Isso era esperado pois se referem a processos organizacionais do dia a dia, ou seja, as compras e aplicação de sanções administrativas de instituições públicas. A escolha do ES1 (Infração) como evento singular principal da estrutura deve-se a uma escolha particular do pesquisador. Infrações em contratos administrativos são eventos frequentes. Entretanto, neste contexto específico o evento foi considerado distintivo devido ao prejuízo material e de imagem resultante. Enquanto o ES2 (IN 15/REITORIA/2015) é considerado evento singular na medida em que serve de origem no surgimento de muitos outros eventos exemplares durante o processo de aplicação de sanções administrativas.

A análise foi realizada com o pesquisador/ator colocando-se no presente de um evento temporariamente acabado, por isso a maioria dos eventos foram classificados no presente. São exceções os eventos EE9 (Recebimento dos bens de consumo), EE10 (Pagamento do fornecedor) e EE11 (Distribuição aos usuários), que devido à falha da empresa contratada não puderam acontecer. Consequentemente, esses eventos esperados no momento presente tiveram que ser adiados para um futuro pouco distante, pois quando uma licitação não acontece, a unidade requisitante pode iniciar um novo procedimento licitatório.

A maioria dos eventos tem atratividade forte entre si. São exceções os eventos EE9, EE10, EE11, que não ocorreram devido à inexecução total do contrato e, portanto, não estabeleceram conexões efetivas com a estrutura do evento. Além desses eventos, o EE19 (Débito na Dívida Ativa) não chegou a acontecer devido a uma falha na aplicação da IN 15/REITORIA/2015. Segundo a IN, se a DASG não teve êxito no recolhimento da multa como informado no processo de aplicação de sanções administrativas, então, deveria ter enviado o processo para DOFC para inscrição na dívida ativa.

A estrutura temporal está localizada no presente, pois todos os eventos aconteceram simultaneamente ou sequencialmente num curto espaço de tempo, ou seja, cerca de 1 ano (Figura 26).

FIGURA 26: RELAÇÕES ENTRE OS EVENTOS SINGULARES E EXEMPLARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 2



FONTE: autor

A subestrutura 1 tem como evento principal EE2 (Requisição de contratação de serviços ou aquisição de bens). A partir desse evento outros eventos exemplares surgiram. O evento EE2 tem forte agência sobre esses eventos subsequentes. A previsão da subestrutura foi quebrada pelo evento ES1 (infração). Essa falha não podia ser ignorada devido à necessidade que a universidade tinha dos materiais comprados e do montante significativo de orçamento alocado para essa despesa. A empresa atribuiu as consequências a fatores externos, tais como variação cambial, preço das matérias e inadimplência dos clientes. Mas os autos do processo deixam claro que fatores internos não mencionados pelo fornecedor tiveram impacto na impossibilidade da empresa honrar o seu contrato. O Quadro 10 compara o preço médio da pesquisa de mercado realizada de alguns itens do pregão e o preço ofertado pela contratada

durante a licitação. Como se pode perceber, se a empresa tivesse dado o lance conforme os preços da licitação, a receita possibilitaria ganho na transação.

QUADRO 10 - COMPARATIVO ENTRE A PESQUISA DE MERCADO E O LANCE DA CONTRATADA (2015)

Item da ata		Preço médio do mercado (R\$)	Lance da contratada (R\$)	% de variação
11	CABO ELÉTRICO [...] 6mm ²	2,07	1,43	-30%
18	CABO ELÉTRICO [...] 1,5mm ²	0,6	0,39	-35%
22	CABO ELÉTRICO [...] 2,5mm ²	0,86	0,59	-31%
33	CABO ELÉTRICO [...] 4mm ²	1,44	0,96	-33%
41	CABO ELÉTRICO [...] 10mm ²	3,7	2,4	-35%
48	CABO ELÉTRICO [...] 25mm ²	13,03	6,5	-50%
49	CABO ELÉTRICO [...] 25mm ²	9,82	6,3	-35%
53	CABO ELÉTRICO [...] 35mm ²	19,01	9,5	-50%
58	CABO ELÉTRICO [...] 50mm ²	23,74	13,0	-45%
63	CABO ELÉTRICO [...] 70mm ²	29,35	20,0	-31%

FONTE: Elaborado pelo autor.

Na subestrutura 2 do (ii) processo de disputa contratual com o pesquisador ‘de dentro’ e ‘após o fato’, o evento principal é ES2 (IN 15/REITORIA/2015). Essa instrução normativa havia sido publicada na mesma época, dando origem a outros eventos com objetivo em comum, ou seja, chegar a um acordo compensatório para a falta cometida pela empresa contratada. Outros destaques foram a importância dada ao evento EE13 (Ampla defesa e contraditório) e a negociação de prazos que estavam além do previsto inicialmente no edital (EE14). A administração realizou vários esforços para dar ao fornecedor a chance de cumprir o contrato.

Segundo a tipologia de eventos de Oliveira (2022), a origem do evento ES1 (infração) foi planejada. A empresa contratada recebeu a notificação de atraso na entrega e recusou-se a realizar a entrega dos bens de consumo após analisar a viabilidade econômica da transação.

O evento ES1 teve um papel temporal disruptivo pois interrompeu absolutamente o desenvolvimento de eventos inicialmente previstos para ocorrer ou emergir (EE9, EE10, EE11) e paralelamente deu origem a eventos diferentes (EE12). Além disso, o papel temporal

é suspensivo, pois o prazo previsto para o acontecimento de alguns eventos foi alterado temporariamente para um momento futuro pouco distante. Exemplificando: devido à falta cometida pela empresa contratada ao invés de realizar o recebimento dos bens de consumo (EE9), o Almojarifado precisou realizar a notificação (EE12). A unidade requisitante também não recebeu os bens de consumo, mas futuramente irá iniciar uma nova requisição (EE2) e utilizará os materiais (EE11).

O evento ES1 (infração) também pode ser considerado um evento previsível, pois os envolvidos na gestão de contratos enxergam as chances do evento acontecer, mas há incertezas a respeito do seu acontecimento.

Quanto ao resultado temporal do ES1 (infração), o evento se caracteriza por exigir ajustes incrementais na estrutura temporal, tais como reiniciar eventos ou deixar emergir outros eventos. A título de exemplo, quando a empresa se recusou a fazer a entrega, a universidade aplicou sanções administrativas (EE16, EE17, EE18 e EE19) e terá que reiniciar o processo de contratação (EE2).

Quanto à categoria extensão temporal (Oliveira, 2022), a duração dos eventos da segunda subestrutura ao longo da extensão temporal foi momentânea. Aliás, toda a ET2 tem uma extensão temporal momentânea em relação à estrutura temporal completa da ET1. A extensão temporal significa o espaço de tempo que um evento ocupa ao longo da estrutura temporal. O evento momentâneo é caracterizado por ser “curto”. Por exemplo, o processo de aplicação de sanções administrativas durou 1 ano. Esse tempo foi considerado curto porque a ET2 está contida na ET1 que tem 31 anos de duração com tendência para um futuro distante.

A origem do evento ES2 (IN 15/REITORIA/2015) foi planejada, pois a IN foi elaborada para especificar e ordenar responsabilidades e atividades a serem realizadas durante um processo de aplicação de sanções administrativas. Durante a análise do processo, verificou-se que os servidores perderam os prazos para notificar a contratada mas, apesar dessa falha, a IN seguiu uma orientação estruturalista. Há modelos para notificar, analisar a ampla defesa e contraditório e para registrar a decisão da autoridade competente. Inclusive, há quadros nos formulários previamente preenchidos. Há, ainda, um anexo que permite o tipo de penalidade aplicável e o valor da multa, além de indicação das autoridades competentes a aplicarem as sanções. Por essas razões, o evento pode ser classificado como planejado e sistemático.

Quanto ao papel temporal, o evento ES2 (IN 15/REITORIA/2015) pode ser considerado contínuo, pois os processos de aplicação de sanções administrativas se repetiram

ao longo do tempo. Isso significa que o evento é repetido várias vezes durante o fluxo temporal sob análise. Todavia, cabe ressaltar que um evento sempre será diferente do outro.

Quanto ao resultado temporal do evento, apesar do processo apresentar inovação, entende-se que a principal característica desse evento é a constância ao longo da estrutura temporal. Para finalizar essa classificação da tipologia, a extensão temporal desse evento pode ser considerada durável. Para exemplificar, a IN 15/REITORIA/2015 está sendo utilizada há 09 (nove) anos sem necessidade de atualização e, portanto, mantém-se constante e estável. Apesar de que, num futuro pouco distante, é provável que haja alterações porque a L8666/93 foi substituída pela L14133/01.

O Quadro 11 apresenta resumidamente a classificação com a tipologia de eventos criada por Oliveira (2022).

QUADRO 11: TIPOLOGIAS DOS EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 2

ID	Evento Singular	Origem do Evento	Papel Temporal do Evento	Resultado do Evento	Extensão Temporal
ES1	Infração	planejado	disruptivo e suspensivo	ajuste incremental	momentânea
ES2	IN 15/REITORIA/2015	planejado/ sistemático	contínuo	estável	durável

FONTE: elaborado pelo autor

Considerando-se o padrão de ações de *organizing* no processo temporal sob estudo e quanto a origem do evento, percebe-se predominância de eventos planejados. Esses resultados fazem sentido considerando-se que as ações e decisões dos atores integrantes de organizações públicas são regidos por normas, geralmente envolvem comissões ou grupos de trabalho e decorrem da exigência de obtenção de resultados que exigem planejamento. Quanto ao papel temporal do evento, percebe-se disruptivo e suspensivo. Esses resultados fazem sentido considerando-se que as ações resultantes são previstas. Quanto ao resultado do evento, percebe-se predominância de eventos que geram estabilidade (caracterizados pela continuidade de determinada ação e/ou atividade ao longo do tempo). Esses resultados fazem sentido considerando-se que as ações e decisões dos atores integrantes de organizações públicas são padronizadas. Finalmente, quanto à extensão temporal, os eventos são duráveis (estáveis ao longo da extensão temporal). Esse resultado faz sentido considerando-se que as ações e decisões dos atores integrantes de organizações públicas são regulamentadas.

A estrutura temporal do processo de aplicação de sanções administrativas é planejada e sistemática. Embora seja um processo momentâneo tem forte relação com a IN/REITORIA/2015. O processo está bem estabelecido, apresentando etapas e formulários intuitivos. Porém, identificou-se algumas fragilidades. Por exemplo, uma falha no contrato é um evento previsível, mas quando houve a falha, não havia um plano B para a aquisição dos bens de consumo. Além disso, a universidade não conseguiu realizar a cobrança da multa porque etapas ainda não foram realizadas, ou seja, a cobrança da Guia de Recolhimento da União (GRU) ou inscrição do fornecedor na dívida ativa. Na percepção do pesquisador/ator a falta de interesse nessas etapas faltantes deve-se ao conhecimentos dos servidores de que o dinheiro obtido não será revertido para a universidade e realização do processo de inscrição da empresa na dívida ativa não resolverá a falta do material e nem o retorno financeiro. pois o recurso devolvido será depositado no caixa único do tesouro nacional.

4.4 AS DISPUTAS DURANTE O (II) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR ‘DE DENTRO’ E ‘APÓS O FATO’

No estudo de caso 2 foi realizada a descrição do processo de disputa contratual com o pesquisador ‘de dentro’ e ‘após o fato’. As disputas surgem da manifestação de insatisfação da contratante com o modo como os acontecimentos se afastaram do acordo inicial. A contratada, que será chamada de empresa A, deixou de entregar bens de consumo no prazo. A universidade cobrou a entrega do material por meio da primeira notificação, utilizando uma linguagem compreendida pela *cit*é industrial, explicando que o atraso do material estava gerando transtornos devido ao aumento da demanda pelo material e impossibilidade da IFES oferecer estrutura adequada aos seus clientes. Além disso, a universidade fez alusão a *cit*é cívica, pois agir de acordo com as leis. Aliás, essa era a principal característica esperada de instituições públicas brasileiras. A síntese dessas justificativas podem ser observadas no Quadro 12.

A contratada respondeu à notificação nos termos da *cit*é cívica, *cit*é da fama, *cit*é doméstica e *cit*é de mercado. A empresa A refere-se à *cit*é cívica quando informa que zela pelo cumprimento do contrato, agindo por uma orientação coletiva ao invés de individualista. A contratada revela uma orientação à *cit*é da fama ao afirmar que zela pelo nome que tem no mercado e a contratada recorre a uma *cit*é doméstica quando evoca sua posição de empresa tradicional, com 10 anos de atividade no mercado.

Na segunda notificação, a universidade volta a se valer da *cit*é industrial para tentar convencer a empresa A a realizar a entrega e, no mesmo formulário, justifica suas solicitações

referenciando leis, normas e o termo de referência. Por outro lado, a contratada recorre a justificativas de mercado, alegando queda no volume de negócios, queda da atividade industrial e parcas vendas.

QUADRO 12 - IDENTIFICAÇÃO DA JUSTIFICATIVAS UTILIZADAS DURANTE A DISPUTA NO CASO (II) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR 'DE DENTRO' E 'APÓS O FATO'

FONTE DE DADOS	EVENTO	TIPO DE JUSTIFICATIVA	COMPROVAÇÃO	ARGUMENTO
Universidade	EE12 (Notificação ao fornecedor)	citê industrial	aviso de recebimento	oferta de estrutura adequada aos seus clientes
Universidade	EE12 (Notificação ao fornecedor)	citê cívica	Termo de referência	referência a leis, termo de referência
Universidade	EE12 (Notificação ao fornecedor)	citê mercado	inscrição do empenho em restos a pagar	prejuízo orçamentário
Contratada	EE13 (Ampla defesa e contraditório)	citê cívica	-	prioridade de zelar e cumprir seus contrato
Contratada	EE13 (Ampla defesa e contraditório)	citê fama/opinião	-	boa-fé e transparência
Contratada	EE13 (Ampla defesa e contraditório)	citê doméstica	-	10 anos de atividade no mercado
Contratada	EE13 (Ampla defesa e contraditório)	citê mercado	-	prejuízo acumulado no período queda no volume de negócios turbulência no mercado, variação do dólar, inadimplência de cliente e falta de giro de caixa

FONTE: Elaborado pelo autor

A ET2 consistia na tentativa da universidade de sanar problemas decorrentes da falta de bens de consumo para manutenção da infraestrutura. A necessidade era grande e envolveu um valor orçamentário significativo. Nessas condições, a falha do fornecedor dificilmente seria ignorada. O fluxo temporal estendeu-se por 1 ano porque o empenho ultrapassou o seu exercício, passando a ser inscrito em restos a pagar. Daí a insistência do órgão para executar a

nota de empenho. Em notas de empenho dentro do mesmo exercício talvez não ocorresse tantas rodadas de negociação.

Uma iniciativa basilar para o fortalecimento dos argumentos em disputas consiste em apresentar objetos juntamente e contextualizados a situação e as justificativas. Para os autores da teoria da justificação, as justificativas são mais credíveis se acompanhadas de provas. A contratada não apresentou quaisquer documentos comprobatórios, tampouco justificação baseada nos instrumentos legais da contratação, tais como o termo de referência. Sem essas providências, uma estrutura temporal do processo de aplicação de penalidade tenderá a produzir o mesmo resultado, ou seja, aplicação de penalidade.

4.5 DESCRIÇÃO DE UMA ESTRUTURA TEMPORAL E DO *ORGANIZING* NO (III) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR ‘DE FORA’ E ‘NO FLUXO’

No caso (iii) processo de disputa contratual com o pesquisador ‘de fora’ e ‘no fluxo’, começou de um resultado particular, uma disputa durante a abertura do restaurante universitário da UNIR, mas o processo continua em andamento, portanto, está sendo estudado enquanto ele está sendo decretado (Langley; Tsoukas, 2017).

Nesse processo ficou evidente que os servidores agiram com proatividade, por exemplo, comunicando com antecedência à empresa contratada a proximidade do encerramento do prazo concedido. Além disso, repetidas vezes, os servidores passaram a avaliar com mais cuidado a viabilidade de instruir ou não um processo de responsabilização. Esse processo tem origem na fase externa da licitação, quando a empresa vencedora da licitação foi convocada para assinar o contrato e depositar a garantia contratual. Segundo a IN 15/REITORIA/2015 a verificação de faltas e irregulares nessa etapa deve ser notificada pelo Coordenador(a) de Convênio e Contratos (CCC), conforme a seguir:

Art. 12. As irregularidades ou descumprimentos de condições editalícias verificados durante os procedimentos de efetivação de contratos, aditivos contratuais, atas de registro de preços e recebimento de garantias contratuais e a sanção administrativa prevista no Edital da Licitação serão notificadas ao fornecedor responsável pelo Coordenador (a) de Convênios e Contratos;

Antes da publicação da IN 15/REITORIA/2015 havia deficiência no acompanhamento dos processos, conseqüentemente, alguns processos de aplicação de sanções administrativas ficaram represados e outros tantos eram motivados sem uma análise adequada. Entretanto, a IN 15/REITORIA/2015 vem provando-se um evento efetivo para a gestão dos contratos conforme afirmou o Entrevistado 3.

Durante a implantação da norma os problemas diminuíram. Tornou-se menos frequente as ocorrências que requereu aplicação de penalidades. Talvez a gente tenha agido com mais proatividade, evitando que algumas falhas acontecessem, ou, as empresas passaram a ter mais cuidado, ou de repente, a avaliação de ser viável ou não instruir um processo de aplicação de penalidade passou a influenciar o surgimento de uma disputa.

Para estudar o processo de aplicação de penalidade de fora e no fluxo, foi utilizado entrevista e documentos oficiais do órgão pesquisado. Conforme o objetivo de pesquisa pretendeu-se (i) identificar os atores envolvidos, os objetivos e principais resultados das partes envolvidas no processo de disputa, (ii) identificar os eventos singulares e exemplares de acordo com suas características na estrutura temporal, (iii) representar graficamente a estrutura temporal do processo de disputa, (iv) descrever o *organizing* na estrutura temporal, a partir da identificação dos atores estratégicos e das decisões e ações relevantes para a constituição dos processos de disputa; (v) identificar as justificativas utilizadas ao longo do processo de disputa e (vi) verificar a relação entre as justificativas empregadas e eventos, estruturas temporais e *organizing*.

Quando perguntou-se ao Entrevistado 3 se havia um processo que ele considerava marcante, devido às circunstâncias e complexidade, ele respondeu da seguinte forma:

Foi um bem recente. O processo do restaurante universitário, inclusive, não está 100% solucionado, mas foi bastante complicado. A empresa entregou uma garantia que não cumpria os requisitos legais e, isso levou a uma notificação e, essa notificação, foi rebatida pela contratada, argumentando e defendendo que estava correta. O setor de compras da universidade, apesar do posicionamento alinhado com as orientações do Tribunal de Contas da União (TCU), consultou a procuradoria jurídica da universidade, que ratificou a nossa posição. O Reitor fez consulta ao TCU. O TCU respondeu que a universidade não é uma entidade com autonomia para pedir consultoria direta ao TCU. A solicitação tinha que ser via Ministério da Educação (MEC), mesmo assim falou que a gente devia seguir o acórdão x e y do TCU, os quais estávamos seguindo. No final, gerou até uma consulta ao Banco Central do Brasil (Bacen), que retornou com resposta também ratificando nosso entendimento. A gente via que era um processo importante, estava preso por algo claro, mas, a empresa tentando impor a sua visão. Teve reunião via meet, com 2 (dois) advogados para defender o ponto de vista deles. Isso foi o que mais marcou, porque é um processo que demandou muita disputa e que representa bem essa tua linha de pesquisa.

Em 20/03/2023, a DCCL, a qual é a diretoria de licitação da UNIR, no cumprimento de suas atribuições previstas IN 01/PROPLAN/PRAD/2020 motivou (EE1) a Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis (PROCEA), a oficializar a demanda (EE2) para a concessão do Restaurante Universitário (RU) (ES1) e indicar os servidores (EE3) para instruir o procedimento licitatório (EE4). Então a PRAD autorizou a abertura do procedimento licitatório para a concessão administrativa do RU (EE5), indicou (EE3) o Diretor da Pró-reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis para monitorar (EE6) o desenvolvimento dos trabalhos atribuídos à equipe de planejamento e prazo estabelecido e

publicou (EE7) a autorização no Boletim de Serviço (BS). A equipe realizou estudo técnico preliminar - ETP (EE8) e Termo de Referência (EE9). A universidade publicou o pregão eletrônico (EE10). Realizou a convocação para credenciamento (EE11), ou seja, a empresa vencedora da licitação foi convocada para executar o objeto, assinar o contrato (EE12) e definir a modalidade de garantia contratual (EE13) a ser prestada, em atendimento ao resultado da licitação e legislação. Inclusive, o documento presta uma descrição do que é cada modalidade de garantia e as ações necessárias.

No dia 21/11/2023 a empresa contratada responde as informações solicitadas. A empresa fez a escolha pela modalidade de garantia: seguro-garantia. A modalidade escolhida deveria ser depositada em até 13/12/2023, em valor correspondente a 5% (por cento) do valor anual do contrato. No dia 24/11/2023 a PRAD fez a designação dos servidores para compor a equipe de Gestão e Fiscalização do Contrato (EE14). No dia 24/11/2023 a universidade informou que somente mediante a apresentação da apólice de seguro garantia (EE15), o contrato será disponibilizado para assinatura conforme disposições contidas no instrumento convocatório .

No dia 24/11/2023, por e-mail, a empresa responde a universidade e solicita alteração do seguro-garantia por carta fiança, que seguiu em anexo (EE16). A universidade, ao fazer a verificação da carta fiança, percebeu que o documento não atendia a exigência legal (ES2), mas aproveitou para informar que a fiança deveria ser emitida por banco ou instituição financeira, visto que, a empresa vencedora apresentou carta fiança obtida com sociedade de crédito. Inclusive, o setor competente da universidade compartilhou um Acórdão nº 597/2023, do TCU, o qual explica “que a Sociedade de Crédito Direto, mesmo que regularmente autorizada a funcionar pelo Banco Central do Brasil, não possui expressa autorização para conceder avais, fianças e garantias”. Mas, conforme a legislação, prosseguiu-se com a celebração contratual, uma vez que, após a assinatura do contrato a empresa vencedora teria até 10 (dez) dias para apresentar uma nova carta fiança (04/12/2023).

A empresa apresentou caução, porém, desta vez não foi localizado registro da empresa no site do Banco Central. Por isso, a universidade rejeitou novamente a modalidade de garantia (ES2). Diante disso, no dia 29/11/2023, a empresa vencedora apresentou recurso (EE17), justificando a validade da caução, pois a empresa contratada já havia prestado esse serviço para outras empresas contratadas. No dia 30/11/2024, a universidade em resposta ao recurso retoma a fundamentação do Acórdão nº 597/2023 para considerar a garantia apresentada como inapta, pois a empresa contratada, não possui cadastro no banco central, logo, não atende aos requisitos estabelecidos Lei 14.133/21.

No dia 18/12/2024 o contrato foi assinado. Consequentemente, a empresa vencedora no 21/12/2023 apresentou a fiança recusada novamente (EE16), desta vez justificando a sua validade baseando-se nos mesmos fundamentos que a universidade, ou seja, nas leis L8666/93 e L14133/21 e Acórdão do TCU, pois entendia que a universidade errou na interpretação. A empresa vencedora apresentou o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e a autorização de atividade, certidão emitida pelo Banco Central, para justificar a validade da fiança apresentada.

No dia 21/12/2024 a DCCL volta a afirmar que o documento é sem valor e expôs alguns esclarecimentos (ES3):

A Lei 14.133/21 estabelece no art. 96 que o contratado poderá optar por garantia na modalidade fiança bancária emitida por **banco ou instituição financeira devidamente autorizada a operar no País pelo Banco Central do Brasil. Grifei.**

A empresa B. possui cadastro no Banco central como Sociedade de Crédito Direto, a natureza jurídica da empresa na receita Federal está cadastrada como Sociedade Anônima Fechada, **assim como a empresa C, que também é detentora de cadastro no Banco central como Sociedade de Crédito Direto, e possui natureza jurídica na receita Federal cadastrada como Sociedade Anônima Fechada .**

No *site* do Banco Central consta o rol de instituições autorizadas, reguladas ou supervisionadas pelo BC, sendo que nem todas são reconhecidas como instituições financeiras, como no caso das empresa B e C, enquadradas *fintechs* de crédito e não instituição financeira.

O Acórdão nº 597/2023 TCU (1578502) descreve que:

[...]

51.A empresa do tipo Sociedade de Crédito Direto é considerada uma categoria de fintech [...]

[...]

53.Nos termos das normas regulamentadoras, uma Sociedade de Crédito Direto é uma instituição financeira, devendo ser constituída sob a forma de sociedade anônima. Porém, trata-se de uma instituição financeira específica, que não pode ser confundida com um banco comercial ou banco múltiplo, pois a Sociedade de Crédito Direto não pode fazer captação de recursos do público, somente podendo realizar operações de crédito com recursos próprios.

[...]

58.Diferentemente do que ocorre, por exemplo, com os bancos comerciais, que estão autorizados a conceder operações de crédito, avais, fianças e garantias (Resolução CMN 5.060 de 16/2/2023) as fintechs que operam como Sociedade de Crédito Direto somente estão autorizadas a realizar operações de empréstimo, de financiamento e de aquisição de direitos creditórios exclusivamente por meio de plataforma eletrônica, com utilização de recursos financeiros que tenham como origem capital próprio ou pela obtenção de recursos para concessão de créditos, em conformidade com seu objeto social, em operações de repasses e de empréstimos originários do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

59.Logo, a **Sociedade de Crédito Direto, mesmo que regularmente autorizada a funcionar pelo Banco Central do Brasil, não possui expressa autorização para**

conceder avais, fianças e garantias (Resolução CMN 5.050, de 25 de novembro de 2022). Grifei

Consequentemente, considerando a dúvida jurídica suscitada pelo fornecedor, a DCCL expôs a necessidade de submeter os autos à procuradoria jurídica (EE18) para análise e parecer visando subsidiar a decisão da Reitoria. No dia 22/12/2023 a procuradora jurídica assistiu total razão à CCL. A empresa foi comunicada da posição da procuradoria jurídica federal, no entanto, no dia 28/12/2024 a empresa vencedora volta a defender o mesmo argumento:

Diante do exposto, nos termos do art. 96, § 1º, III, da Lei 14.133/2021, a carta-fiança emitida pela empresa B deve ser aceita como garantia no presente Contrato, em razão da empresa ser instituição financeira (conforme regulação do próprio Bacen) e estar autorizada a operar no país. Por fim, pontua-se que, após a aceitação da garantia, a CONTRATADA vinculará a carta-fiança ao Contrato Administrativo [...], respeitando o prazo de validade exigido.

Diante da contestação da fornecedora, a universidade reencaminhou à procuradoria jurídica, que reafirmou o acompanhamento da DCCL pela rejeição da garantia contratual prestada pela empresa vencedora, fundamentada em orientação emanada pelo Tribunal de Contas da União, Acórdão TCU 597/2023 – Plenário e orientou que a decisão cabe a autoridade máxima.

A reitoria, para evitar maiores prejuízos para a instituição, procedeu nova análise da documentação. Para tanto, a CCC dilatou o prazo de entrega da garantia (18/03/2024) (EE19). No dia 08/01/2024 a empresa vencedora entregou a mesma carta fiança, que já havia sido recusada. No dia 10/01/2024 a CCC voltou a rejeitar a carta fiança. No entanto, dia 11/01/2024 a universidade consulta o TCU e Banco Central do Brasil (Bacen) (EE20).

O TCU reafirmou todos os procedimentos que a universidade já havia adotado: [...] o exame do Acórdão 597/2023-Plenário [...] Pode ser recomendável que a questão seja submetida à Procuradoria Federal da Universidade, a quem cabe a consultoria em temas jurídicos. Enquanto, o Bacen demorou a responder. Em decorrência disso, a reitoria da universidade **negou provimento**, mantendo as decisões da DCCL, acompanhadas da manifestação da Procuradoria Federal junto à UNIR e estendeu o prazo para apresentação da garantia até o dia 28/01/2024.

Em 18/01/2024 a empresa vencedora solicitou a suspensão do prazo contratual (EE21) e persistiu pela validação da carta fiança apresentada e também que se aguardasse a resposta do Bacen e TCU. A reitoria negou a suspensão contratual, mas suspendeu “excepcional e extraordinariamente, por 30 (trinta) dias os trâmites relativos à aceitação e/ou recusa da carta fiança apresentada pela contratada, ou até recebimento do posicionamento do Banco Central

do Brasil em resposta ao questionamento realizado por esta Universidade, considerando o que ocorrer primeiro”.

Em 24/01/2024 a universidade emitiu a ordem de serviço para o início da prestação dos serviços (EE22) dentro de 30 (trinta) dias (24/02/2024). A universidade consultou a empresa vencedora quanto a previsão de início das operações do restaurante universitário. A empresa explica que como as adequações foram dadas como concluídas no dia 26/02/2024, então espera que a contagem do prazo para início da ordem de serviço seja diferente daquilo proposta pela universidade:

Segundo, pede-se que o prazo dado na Ordem de Serviço seja contado apenas após as partes concordarem que não há mais nenhuma situação impeditiva no escopo da Contratante.

Em 06/03/2024 o Bacen por meio de e-mail, abordou quanto a vedação de prestação direta de garantias por SDCs (Sociedades de Crédito Direto):

Senhor(a),

É vedada às Sociedades de Crédito Direto (SDCs) a prestação direta de garantias, inclusive por meio de fiança bancária ou de instrumentos congêneres, tais como carta fiança não bancária e seguro garantia, e a atuação como agente de garantia.

Essas sociedades podem realizar apenas as operações expressamente previstas na Resolução CMN nº 5.050, de 25 de novembro de 2022, que dispõe sobre a organização e o funcionamento de sociedade de crédito direto e de sociedade de empréstimo entre pessoas e disciplina a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica.

Como houve a recusa ao instrumento ofertado, a contratada foi notificada a apresentar novo instrumento garantidor ao contrato, no prazo de 10 dias (até 06/05/2024) e alertada, que no caso de inobservância das condições supracitadas, a empresa ficará sujeita às penalidades previstas no termo de referência. Em 03/05/2024 a empresa contratada embora acreditando que tanto a carta quanto o banco possuem total capacidade e estão alinhados com a legislação para serem utilizados como garantia contratual, acatou a resposta do Banco Central, mas solicitou prorrogação de 60 dias a contar do dia 06/05/2024, para apresentação da garantia contratual. Em 06/05/2024 a Coordenadoria de Convênios, Atas e Contratos (CCC) sugeriu a DCCL que deveria indeferir as solicitações da contratada e instaurar um processo de aplicação de sanções administrativas (EE23) em cumprimento ao disposto no Art. 158, da Lei nº 14.133, de 2021:

Art. 158. A aplicação das sanções previstas nos incisos III e IV do caput do art. 156 desta Lei requererá a instauração de processo de responsabilização, a ser conduzido por comissão composta de 2 (dois) ou mais servidores estáveis, que avaliará fatos e circunstâncias conhecidos e intimará o licitante ou o contratado para, no prazo de 15 (quinze) dias úteis, contado da data de intimação, apresentar defesa escrita e especificar as provas que pretenda produzir.

Conforme a percepção do pesquisador, os eventos exemplares e eventos singulares identificados no (iii) processo de disputa contratual com o pesquisador de fora e no fluxo, foram colocados no Quadro 13 a seguir.

QUADRO 13: EVENTOS EXEMPLARES E EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 3

ID	Tipo de evento	Nome do evento	Alocação do evento no fluxo temporal
EE1	exemplar	Motivação da unidade requisitante	Presente
EE2	exemplar	Oficialização da demanda	Presente
ES1	singular	Concessão do Restaurante Universitário	Presente
EE3	exemplar	Indicação da equipe de planejamento de licitação	Presente
EE4	exemplar	Instrução do processo licitatório	Presente
EE5	exemplar	Procedimentos licitatórios	Presente
EE6	exemplar	Monitoramento dos trabalhos e prazos	Presente
EE7	exemplar	Publicação de ato administrativo	Presente
EE8	exemplar	Estudo Técnico Preliminar	Presente
EE9	exemplar	Termo de Referência	Presente
EE10	exemplar	Publicação do pregão eletrônico	Presente
EE11	exemplar	Credenciamento	Presente
EE12	exemplar	Assinar o contrato	Presente
EE13	exemplar	Escolha da modalidade de garantia	Presente
EE14	exemplar	Designação da equipe de Gestão e Fiscalização do Contrato	Presente
EE15	exemplar	Apresentação da modalidade de garantia	Presente
EE16	exemplar	Alteração da escolha de modalidade de garantia	Presente
ES2	singular	Identificação de irregularidade na garantia	Presente
EE17	exemplar	Apresentação de recurso	Presente
EE18	exemplar	Consulta a procuradoria jurídica federal	Presente
EE19	exemplar	Extensão do prazo	Presente
EE20	exemplar	Consulta à instituição pública especializada	Presente
EE21	exemplar	Suspensão do prazo contratual	Presente
EE22	exemplar	Emissão ordem de serviço para início da execução	Presente

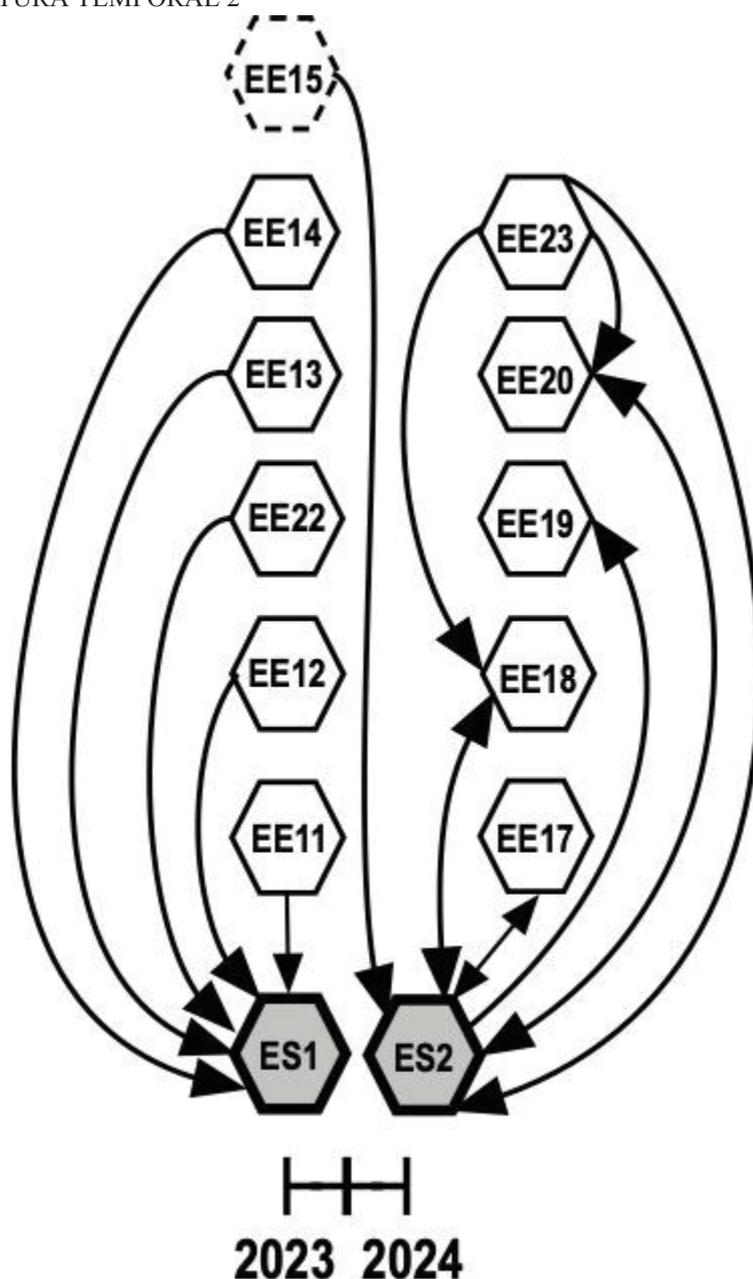
		contratual	
EE23	exemplar	Processo de responsabilização	Presente

Fonte: Elaborado pelo autor

No (iii) processo de disputa contratual com o pesquisador de fora e no fluxo, estuda-se o caso da concessão do restaurante universitário (RU). Trata-se do início da operação do RU na UNIR (ES1). Os eventos do procedimento licitatório transcorreram bem (de EE1 a EE10), essa é a fase interna da contratação. Porém, na fase externa da contratação, a disputa iniciou-se após a empresa contratada ter sido convocada para o credenciamento (EE11), assinatura do contrato (EE12), início da execução contratual (EE22) e apresentar a garantia (EE13), essa é a primeira subestrutura da ET3. A empresa contratada apresentou uma garantia inapta (ES3). A situação mostrou-se bastante ambígua pois as duas partes referiram as mesmas leis e normas para defender o seu estado de valor na questão (EE17). Instituições públicas especializadas foram consultadas para definir quem estava (in)correto (EE18 e EE20). O processo segue em andamento, embora até o momento presente tenha constatado-se que a universidade estava correta (segunda subestrutura).

A contratada, por causa das contestações atrasou o início da prestação de serviço no RU (EE19), e apesar de todo o processo de julgamento, ainda não aceitou a decisão da universidade, pois admite que o documento apresentado e a instituição garantidora eram confiáveis. A CCC sugeriu a abertura de um processo de responsabilização (EE23) à empresa contratada devido dar causa à inexecução parcial do contrato que cause grave dano à Administração, ao funcionamento dos serviços públicos ou ao interesse coletivo, sinalizando a intenção de aplicar multa e impedimento de licitar e contratar com a administração. A figura 27 apresenta a relação entre os eventos singulares e exemplares que compõem a estrutura temporal 3.

FIGURA 27: RELAÇÕES ENTRE OS EVENTOS SINGULARES E EXEMPLARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 2



A concessão administrativa do restaurante universitário do Campus de Porto Velho e aquisição de refeições é considerado o evento principal da ET3, pois é o primeiro RU de Rondônia, o processo de contratação e instalação foi desafiador para os técnicos da UNIR e trata-se, acima de tudo, de um anseio da comunidade acadêmica.

A Estrutura temporal é composta majoritariamente de eventos exemplares, pois os procedimentos licitatórios são atividades rotineiras de qualquer órgão público. Todos os eventos estão no presente e o processo continua aberto, pois ainda não está provisoriamente acabado.

A concessão do RU é um evento consequente de muitos outros eventos menores, todos previstos em regulamentos já conhecidos e praticados por isso, as atividades que compõem atos administrativos internos como, a convocação para credenciamento (EE11), assinatura do contrato (EE12), início da execução da prestação de serviço (EE22) e apresentação da garantia (EE13) e a designação da equipe de gestão e fiscalização do contrato (EE14). Por outro lado, a apresentação pela empresa contratada de uma garantia inapta (EE15) tem uma relação fraca com o evento (EE13) e trata-se um evento externo e incontrolável, que suspende o fluxo previsto do processo e gera outros eventos, tal como, a notificação por irregularidade na apresentação da garantia (ES2). Esse evento é considerado singular, pelo impacto nos trâmites processuais, influência no trabalho da equipe de fiscalização e gestão do contrato e atraso na prestação de serviço.

Devido a ambiguidade resultante da defesa da contratada (EE17), foi necessário estender o prazo da execução contratual (EE19) e a universidade fez consulta à procuradoria federal da UNIR (EE18), TCU e Bacen (EE20). Com base na própria instrução processual, no parecer da procuradoria federal e orientações do TCU e Bacen, a universidade optou pela abertura do processo de responsabilização da empresa contratada (EE23).

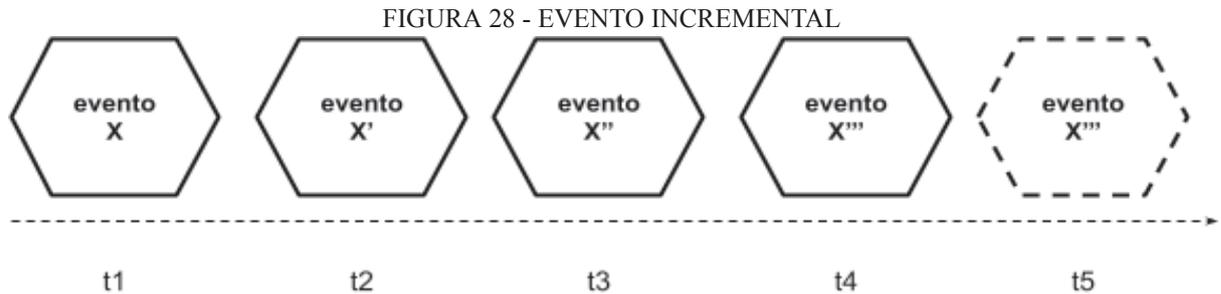
Utilizou-se a tipologia de eventos de Oliveira (2022) para classificar os eventos singulares da ET3. Nesse sentido, a origem do evento ES1 (concessão do RU e aquisição de refeições) foi planejada, sistemática e coletiva. A contratação do serviço estava inserida no Plano Anual de Contratações. A contratação seguiu procedimentos previstos em normas e leis, iniciando com a oficialização da demanda pela PROCEA, que atua com equipe multidisciplinar para atender diversos anseios da comunidade acadêmica, principalmente dos estudantes. O papel temporal desse evento foi previsível, pois os eventos decorrentes eram esperados, embora houvesse incertezas a respeito do acontecimento. Quanto ao resultado temporal, o evento ES1 é considerado uma inovação, pois é o primeiro RU de Rondônia. Antes, a empresa concessionária oferecia serviço de cantina e apenas o almoço a preços considerados caros. De outro modo, o RU oferece três refeições diárias (café da manhã, almoço e jantar) a preços acessíveis. Quanto à extensão temporal considera-se o evento durável, pois apesar de estar no início, espera-se que irá integrar-se ao rol de serviços continuados da universidade.

O evento ES2 (Identificação de irregularidades na garantia) tem origem planejada, pois é algo programado para acontecer, pois esse tipo de conferência acontece em todos os processos de licitação. Era para ser um evento de rotina, mas a verificação da irregularidade torna esse evento muito consequente para a ocorrência de outros eventos. Ainda tratando da

qualificação desse evento quanto a origem, pode ser considerado sistemático, pois surgiu a partir de regras e procedimentos definidos a priori para verificação dos documentos entregues. O evento também é coletivo, pois o fato foi discutido entre os membros da Diretoria de Contratos e Licitações (DCCL).

Quanto ao papel temporal o evento ES2 (Identificação de irregularidades na garantia) é disruptivo, pois interrompeu os eventos inicialmente previstos para emergir outros. Exemplificando, a administração aguardava pela entrega de uma garantia válida para fazer o registro, entretanto, precisou emitir um documento de notificação. O evento ES2 tem ainda o papel temporal imprevisível, pois não é possível prever a sua ocorrência. A administração compreende que o vencedor da licitação leu o edital e tem ciência que é necessário entregar documentos e também a garantia contratual.

Quanto ao resultado temporal, o evento ES2 (Identificação de irregularidades na garantia) pode resultar em ajustes incrementais no evento EE13 (Escolha da modalidade de garantia), pois a universidade pode colocar informações adicionais aos requisitos das garantias contratuais (Figura 28).



Fonte: Elaborado pelo autor

A extensão temporal do evento ES2 (Identificação de irregularidades na garantia) é momentânea, pois tem uma pequena duração na extensão temporal em relação à extensão temporal da estrutura temporal de contratação de serviços.

QUADRO 14: TIPOLOGIAS DOS EVENTOS SINGULARES QUE COMPÕEM A ESTRUTURA TEMPORAL 3

ID	Evento Singular	Origem do Evento	Papel Temporal do Evento	Resultado do Evento	Extensão Temporal
ES1	Concessão do RU e aquisição de refeições	Planejado/ Sistemático/ Coletivo	Previsível	Inovação	Durável
ES2	Identificação de irregularidade na garantia	Planejado/ sistemático/	Disruptivo/ Imprevisível	Ajuste incremental	Momentâneo

		Coletivo			
--	--	----------	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando o *organizing* na ET3, o *check list* utilizado colocou ordem aos eventos que deveriam ocorrer e por isso, criou as condições para identificação da falha na apresentação da garantia. Cabe destacar que nessa ET3, até o momento a DCCL foi um ator importante, capaz de identificar um detalhe que outros órgãos não conseguiram. Também é importante os esclarecimentos do TCU e Bacen para finalizar o julgamento e ordenar o acordo. O modo como esse processo está organizado irá proteger a instituição de irregularidades intencionais ou não. O esclarecimento da ambiguidade que existiu na interpretação dos normativos que regulam a garantia podem ser adicionados aos eventos atuais para evitar os mesmos acontecimentos no futuro. A estrutura temporal está em condições de responder de modo planejado e sistemático a eventos imprevistos.

4.6 AS DISPUTAS DURANTE O (III) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR ‘DE FORA E ‘NO FLUXO’

No (iii) processo de disputa contratual com o pesquisador de fora e no fluxo, pode-se examinar as controvérsias entre a empresa que venceu a licitação de concessão do RU da UNIR e a DCCL/Reitoria, envolvendo a recusa de uma garantia apresentada pela empresa - evento EE15. A DCCL identificou que a instituição financeira contratada pela empresa vencedora da licitação era inapta para ser garantidor do contrato - evento ES2. A DCCL rejeitou a garantia fundamentando na leis 8.666/93, o ACÓRDÃO N° 2373/2022 – TCU – Plenário e ACÓRDÃO N° 597/2023 - TCU - Plenário e Resolução do Conselho Monetário Nacional/CMN n° 5.050, de 25/11/2022. Entretanto, os advogados representantes da empresa vencedora utilizaram as mesmas normas para se defender da crítica - evento EE17 - feita pela administração. Houve hesitação da autoridade máxima de tomar a decisão, mesmo depois do parecer da procuradoria federal da UNIR, pois a situação se mostrava bastante ambígua e complexa, por isso, foram consultados o TCU e o Bacen - evento EE20 - os quais responderam que a universidade fizera a interpretação correta das normas.

QUADRO 15 - IDENTIFICAÇÃO DA JUSTIFICATIVAS UTILIZADAS DURANTE A DISPUTA NO CASO (III) PROCESSO DE DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR ‘DE FORA E ‘NO FLUXO’

FONTE DE DADOS	EVENTO	TIPO DE JUSTIFICATIVA	COMPROVAÇÃO	ARGUMENTO
Entrevistado 3 Dados de arquivo	ES2 (Identificação de	citê cívica	L8666/93	A lei e as normas especificam os

	irregularidades na garantia)		L14133/21 Acórdãos TCU Resolução CMN	tipos de garantias e os agentes de garantia
Contratada	EE17 (Apresentação de recurso)	cit� civica	L8666/93 L14133/21 Acórdãos TCU Resolução CMN	A universidade errou a interpreta�o

Fonte: Elaborado pelo autor

No (iii) processo de disputa contratual com o pesquisa de fora e no fluxo, as partes envolvidas reivindicam sua posi o dentro da mesma cit  civica. Isso se relaciona com Morini rie e Georgescu (2022), disputas envolvendo estados de valor. Nas disputas envolvendo estados de valor, a luta moral surge dentro da mesma ordem de valor. Não se questiona a legitimidade da reivindica o, o que significa que a disputa   decidida a favor do sujeito e/ou objeto com maior valor dentro de uma ordem moral. Ao final ficou esclarecido que a empresa contratada não poderia contratar o agente de garantia escolhido.

A administra o visando cumprir aquilo que foi regulado como um bem comum, ou seja, disponível igualmente a todos que cumprem determinados critérios e, a empresa contratada persuadindo que estava enquadrada nos termos da lei. Para resolver o impasse, o TCU e Bacen foram consultados pela universidade. O  rg o de controle e regulamenta o respectivamente apoiaram a interpreta o realizada pela universidade e a empresa contratada foi orientada a contratar nova garantia.

Essa situa o demonstra como as críticas e defesas baseadas na mesma cit  podem tornar o processo de disputa ambíguo, complexo e extenso (quantitativamente). Considerando o caso em estudo, agir mediante leis e só fazer aquilo que a lei manda   precípuo para administra o, então uma defesa pautada nessas leis precisam ser analisadas com cuidado. A administra o tem como visão de mundo proteger o interesse público e distribuir os direitos que emanam das leis aos beneficiários. Complementarmente, essa situa o mostra que os julgamentos podem ser diligentes se utilizarem elementos essenciais para a outra parte, ou seja, utilizar os mesmos valores que a outra parte está fazendo uso para criticar ou defender uma reivindica o.

5 APREENSÕES ANALÍTICAS: ANÁLISE DAS PROPOSI ES TEÓRICAS E CONSIDERA ES FINAIS

Durante a aproxima o com as abordagens teóricas do estudo verificou-se que em ambas havia uma rela o com a própria realidade pessoal e profissional do pesquisador. Por isso houve um interesse pela convergência entre a teoria da justifica o e a perspectiva forte

do processo. Percebeu-se o valor individual das abordagens para valer-se desses arcabouços teóricos nas relacionalidades da própria vida. Para além disso, quando se ingressa em um doutoramento a intenção é que além de se desenvolver é necessário deixar contribuições teóricas a respeito dos fenômenos sociais que são desafios para a sociedade. Nessa tentativa de contribuir com a sociedade tentou-se compartilhar as experiências em proposições estabelecidas na fase de qualificação, as quais são: P1. A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que esclarece a relação entre as justificativas utilizadas no presente com eventos passados e expectativas de futuro. P2. A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que esclarece a relação entre interação dinâmica dos momentos de disputas com o devir. P3. A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que atribui valor idêntico a discursos e objetos. P4. A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que inclui a noção de *organizing* como mecanismo utilizado na solução de disputas.

5.1 ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO 1: A IDENTIFICAÇÃO E COMPARAÇÃO DE ESTRUTURAS TEMPORAIS EM PROCESSOS DE DISPUTA CONTRATUAL CONTRIBUI PARA A AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE EXPLICATIVA DA TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO NA MEDIDA EM QUE ESCLARECE A RELAÇÃO ENTRE AS JUSTIFICATIVAS UTILIZADAS NO PRESENTE COM EVENTOS PASSADOS E EXPECTATIVAS DE FUTURO.

Constatou-se que durante a (i) atualização do processo de aplicação de sanções administrativas da universidade pesquisada:

1. utilizou-se justificativas da *cité mercantil* para suspender a aplicação de multas com baixo valor (<R\$ 200,00). Esse evento relaciona-se com eventos passados para tentar corrigir erros de realizar custas processuais maiores que o valor recebido. Da mesma forma, esse evento relaciona-se com eventos futuros, pois a adoção dessa medida irá otimizar o uso de recursos financeiros da universidade.
2. utilizou-se justificativas da *cité industrial* para definir sistematicamente sequências de trabalho e atribuições de responsabilidade para melhorar procedimentos mal definidos no

passado. Esse evento relaciona-se com o futuro na medida que melhorou a eficiência na gestão dos contratos. Também justificado pela *cité industrial*, a designação de um grupo de trabalho composto por especialistas da área técnica onde tem origem a intenção de aplicação de penalidade, visava alterar a forma anterior de designar pessoas sem afinidade com o assunto. Esse evento relaciona-se com o futuro na medida que melhorou a eficiência pois cada tema foi alocado para uma área específica e seria executado pela mesma pessoa que organizou o fluxo de trabalho.

3. utilizou-se justificativas da *cité cívica* fundamentando a atualização da instrução normativa com base nas leis e normas existentes. No momento passado, a aplicação de penalidade estava sendo deixada em segundo plano. Após o evento de atualização da norma (futuro), principalmente o julgamento da aplicação de penalidade se tornou mais frequente.

4. utilizou-se justificativas da *cité doméstica* na medida que o servidor a frente do grupo de trabalho recebeu a proteção da autoridade superior, as condições necessárias para elaborar a instrução normativa e o trabalho foi endossado pela Reitoria (futuro). Isso se relaciona com uma recomendação fundamental para o êxito no processo de mudança organizacional, a saber, o apoio da gestão superior.

Durante o estudo do (ii) processo de disputa contratual com o pesquisado de dentro, os envolvidos utilizaram pluralidade de justificativas que remeteram a eventos passados e futuros. Por exemplo:

1. A universidade utilizou uma justificativa relacionada a *cité industrial* quando explicou que os materiais seriam utilizados na preparação infraestrutura adequada para os clientes (futuro). Desse modo, a reivindicação da universidade pretendia a realização de eventos futuros.

2. A universidade usou argumentos previstos em leis e no edital do pregão (termo de referência), ou seja, uma ação alinhada com a *cité cívica*. Referiu-se naquele momento presente ao termo de referência que é um evento passado, com vistas a garantir a obtenção do objeto conforme discriminado no termo contratual (futuro).

3. A empresa utilizou argumentos relacionados a *cité mercantil*, pois tentou justificar sua recusa a entrega devido o prejuízo acumulado resultante na alteração dos acontecimentos atuais em relação aos eventos econômicos e ambientais passados.

Além disso, na medida em que (i) a análise cumulativa e comparativa de outros processos similares pode revelar padrões de co-ocorrência de justificativas, ou seja, grupos de justificativas mais frequentemente e menos frequentemente utilizadas em conjunto; e (ii) a análise cumulativa e comparativa de outros processos similares pode revelar padrões de direcionalidade e força de preensão entre justificativas ao longo do tempo.

5.2 ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO 2: A IDENTIFICAÇÃO E COMPARAÇÃO DE ESTRUTURAS TEMPORAIS EM PROCESSOS DE DISPUTA CONTRATUAL CONTRIBUI PARA A AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE EXPLICATIVA DA TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO NA MEDIDA EM QUE ESCLARECE A RELAÇÃO ENTRE INTERAÇÃO DINÂMICA DOS MOMENTOS DE DISPUTAS COM O DEVIR.

Constatou-se que durante a (i) atualização do processo de aplicação de sanções administrativas da universidade pesquisada:

A elaboração da IN 15/REITORIA/2015 foi um evento em conflito com as regras existentes. Entretanto, a estrutura temporal construída provou a força de atração entre os eventos. O documento teve forte influência no vir a ser das falhas contratuais. O documento é importante, mas não é o único fator necessário para que os processos de aplicação de penalidade aconteçam ou não. O servidor pode julgar a situação e entender que não cabe aplicação de penalidade ou o servidor pode simplesmente não realizar o seu trabalho.

A partir da publicação deste documento outros eventos emergiram, por exemplo, a revogação da IN 09/PRAD/2014 e apesar da resistência de alguns servidores ao processo de aplicação de sanções administrativa passou a se iniciar em diferentes setores da universidade.

Durante o estudo do (ii) processo de disputa contratual com o pesquisador de dentro, verificou-se que o início da disputa em uma parceria interorganizacional é um evento suspensivo, pois os eventos previstos subsequentes ficam suspensos até a uma decisão. O desacordo é um evento disruptivo, pois os eventos previstos serão trocados por outros. O acordo pode ser um evento disruptivo ou suspensivo, de modo que, os eventos previstos podem ser retomados ou alterados de alguma forma.

Exemplificando, quando a contratada recusou-se a entregar os bens de consumo, o almoxarifado da universidade que iria fazer o recebimento dos bens teve que realizar a notificação da contratada. Em consequência do desacordo, a unidade requisitante ao invés de solicitar os bens de consumo para melhorar a infraestrutura da universidade, teve que enviar uma cobrança de multa à contratada.

Ademais, (i) a análise cumulativa e comparativa de outros processos similares pode revelar como as justificativas constituem o devir dos processos de disputa; (ii) a análise cumulativa e comparativa de outros processos similares pode revelar quais justificativas estão mais frequentemente e menos frequentemente relacionadas a constituição de novas estruturas e subestruturas temporais.

A ocorrência do (iii) processo de disputa com o pesquisador de fora e no fluxo, exemplifica que os momentos de devir servem para a organização conhecer procedimentos que precisam ser melhorados. Por exemplo, compartilhar os detalhes esclarecidos no processo de disputa. Esse evento permitirá à organização adotar medidas para que o fato não volte a ocorrer, pois as informações podem ser melhor detalhadas.

5.3 ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO 3: A IDENTIFICAÇÃO E COMPARAÇÃO DE ESTRUTURAS TEMPORAIS EM PROCESSOS DE DISPUTA CONTRATUAL CONTRIBUI PARA A AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE EXPLICATIVA DA TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO NA MEDIDA EM QUE ATRIBUI VALOR IDÊNTICO A DISCURSOS E OBJETOS.

Na perspectiva forte do processo, os atores não humanos podem ter a mesma influência que as ações humanas. Por meio da abordagem processual, a materialidade é vista como um produto de práticas sociais e organizacionais (Leonardi, 2017). E como um processo pode vir a ser o que foi idealizado ou algo diferente. Um objeto pode por suas características processuais levar pessoas e coisas a agirem.

Voltando-se a análise para a (i) atualização do processo de aplicação de sanções administrativas, para a elaboração da IN 15/REITORIA/2015, uma avaliação do desempenho do processo de aplicação de penalidade vigente foi realizada, levando à conclusão que era necessário melhorar. Uma solicitação foi realizada a uma autoridade durante uma reunião ou conversa no corredor da universidade. Devido a concordância com a solicitação, uma portaria foi emitida designando um grupo de trabalho selecionado devido critérios específicos. Alguns eventos imprevistos aconteceram, alguns com forte influência no trabalho do grupo, por exemplo, a descoberta do processo de penalização do TRT.

O grupo de trabalho pode ter enfrentado muitas discordâncias iniciais, mas as negociações avançaram para concordância. O grupo de trabalho escolheu uma instrução normativa para reunir a organização do processo e o gabinete realizou a publicação do documento no Boletim de Serviço, o qual, é o canal oficial de comunicação das decisões da gestão universitária.

Durante uma reunião os diretores são solicitados a incentivarem os membros de suas equipes, que estão envolvidos na logística de suprimento da universidade, a conhecer a instrução normativa que versa sobre a responsabilização do mau comportamento de empresas contratadas. Os servidores de cada diretoria e campus irão conhecer e interpretar o uso daquela ferramenta. E tantos outros eventos que não foi possível recordar.

Por todos esses eventos e interações pode-se compreender que a instrução normativa é um material em processo e como um evento da organização ao ser utilizado aumenta a influência na atração de eventos.

Considerando o (ii) processo de disputa contratual com o pesquisador de dentro, quando foi percebido que a empresa atrasou a entrega e não respondia aos emails, o coordenador do almoxarifado utilizou a modelo de notificação anexado na IN 15/REITORIA/2015. Depois que a empresa apresentou sua defesa, o coordenador utilizou o modelo de análise da ampla defesa e contraditório anexado na IN 15/REITORIA/2015. Foram observados os prazos estabelecidos na IN. Apesar de um documento, um objeto, esse material está tendo agência sobre a ação humana e não humanas.

O objeto-evento somente gerará mudança organizacional efetiva ou visível quando deixar de ser apenas uma expectativa e for incorporada ao processo organizacional no presente.

5.4 ANÁLISE DA PROPOSIÇÃO 4: A IDENTIFICAÇÃO E COMPARAÇÃO DE ESTRUTURAS TEMPORAIS EM PROCESSOS DE DISPUTA CONTRATUAL CONTRIBUI PARA A AMPLIAÇÃO DA CAPACIDADE EXPLICATIVA DA TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO NA MEDIDA EM QUE INCLUI A NOÇÃO DE *ORGANIZING* COMO MECANISMO UTILIZADO NA SOLUÇÃO DE DISPUTAS.

Para Boltanski e Thévenot (2020) os atores são vistos como agentes de ações morais. Os valores morais são aprendidos nas interações com organizações e instituições, pois estas foram baseadas em obras clássicas da filosofia política. Há uma pluralidade de valores morais, entretanto, Boltanski e Thévenot (2020) classificaram seis: mercantil, industrial, cívica, inspirada, fama/opinião e doméstica. Elas são chamadas de cités, que fazem referência a cidades estado antigas, nas quais os próprios cidadãos julgam uns aos outros quanto ao que é considerado justo. E dentro de cada cité ou mundo de valor, é esperado que os ‘habitantes’ se comportem de um modo mais ou menos comum.

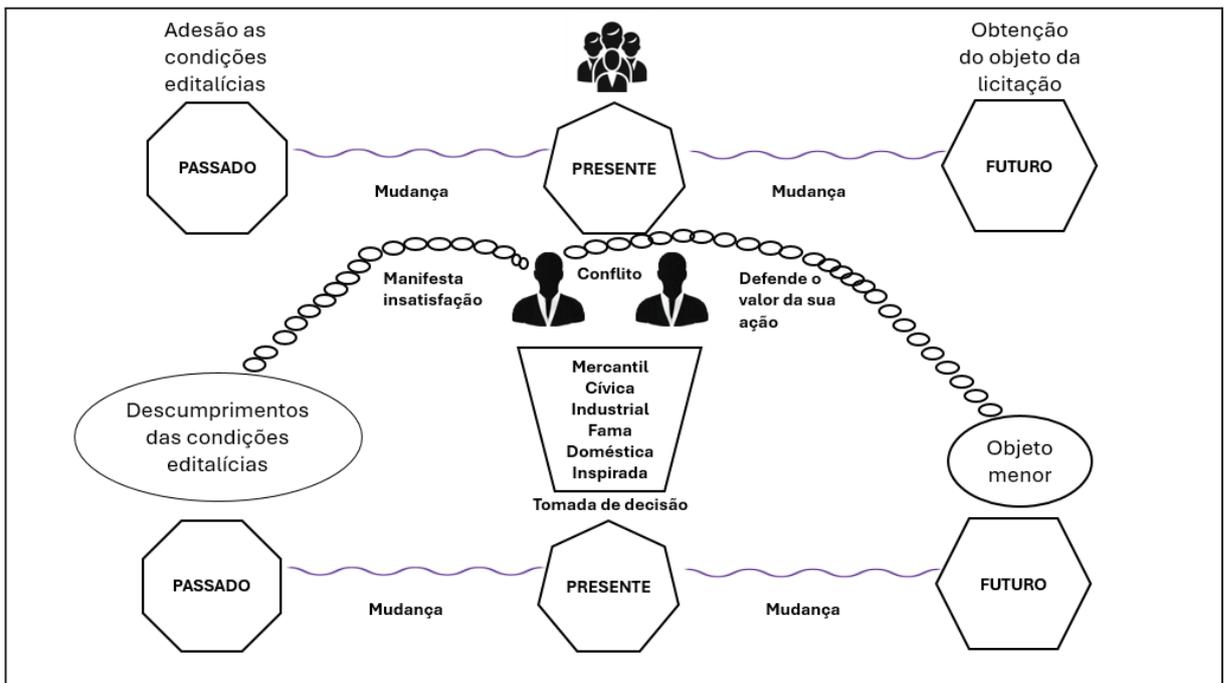
Neste estudo organizacional espera-se que todos esses valores existam nas organizações envolvidas em disputa. Além disso, esperava-se que uma forma de cité fosse mais influente. Entretanto, nos três processos investigados houve variedade de tipos de justificativas utilizadas pelas organizações. Não houve justificativas que se destaquem em relação às outras (em termos quantitativos), mas a cité mercantil foi utilizada pelas duas organizações e também nos três processos estudados.

Nas Estruturas Temporais 2 e 3 o uso de justificativas são mais evidentes devido os diálogos entre os atores a respeito de eventos que resultaram no afastamento do acordo que as organizações tinham anteriormente. As organizações em disputas precisam entender que se trata de um evento dinâmico e imprevisível que precisa ser realizado com criatividade a cada evento trazido à realidade.

6 MODELO TEÓRICO DA INTEGRAÇÃO ENTRE TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO E PERSPECTIVA PROCESSUAIS EM DISPUTAS CONTRATUAIS

A partir dos resultados apresentados sugere-se um modelo conceitual sobre a integração entre a Teoria da Justificação e perspectiva processuais em disputas contratuais (Figura 29), que relaciona e amplia os elementos de cada abordagem.

FIGURA 29 - MODELO DE INTEGRAÇÃO ENTRE A TEORIA DA JUSTIFICAÇÃO E A PERSPECTIVA PROCESSUAL EM DISPUTAS CONTRATUAIS



Fonte: Elaborado pelo autor

No relacionamento de contratos administrativos os parceiros chegam ao acordo no final da fase externa do processo licitatório. No entanto, as condições iniciais alteram devido à relacionalidade dos eventos e dos atores ao longo do tempo e no tempo. Dessa forma, o estado presente do acordo estará diferente das condições iniciais. Isso é representado na imagem acima atribuindo ao acordo do passado uma forma octogonal, mas no presente o acordo é representado por um heptágono e enquanto os atores tentam manter a reprodução dos eventos, que continuarão a sofrer mudanças, no momento futuro as modificações representou-se pela

forma hexágono. As linhas que representam o espaço-tempo são onduladas representando o movimento dinâmico do desenvolvimento do processo.

Apesar das variações ocorridas no desenvolvimento do contrato, na situação superior, os atores entendem que as variações podem ser suportadas visto que, o objeto final pretendido apesar de algumas modificações pode ser aceito. Por outro lado, quando o representante da Administração no momento presente reflete sobre as atividades atuais e considera que houve um distanciamento significativo do acordo passado e a projeção de futuro apresenta uma situação inaceitável. Isso vai levá-lo a se manifestar exigindo as condições anteriores.

Essa iniciativa é que caracteriza o conflito ou disputa. Todavia, apesar da Administração gozar de prerrogativas nos contratos administrativos, essa manifestação tende a não ocorrer de maneira impositiva. Considerando que as transações em contratos administrativos acontecem em condições democráticas, sem preconceito ou relações de poder. O representante da Administração tentará recobrar o seu estado de valor e o valor da transação apresentando argumentos, os quais se assemelham às categorias existentes no modelo da justificação de Boltanski e Thévenot (2020). O fornecedor, da mesma forma, tentará defender-se das acusações apresentando as próprias ordens de valor morais que justificam as medidas adotadas. Embora todas as cités foram observadas nas disputas, nenhuma delas se destaca em quantidade em relação às demais. Todavia a cité mercantil foi observada em todos os casos estudados. Por essa razão a cité mercantil foi colocada no topo, seguida da cité cívica e assim sucessivamente até o registro das cités doméstica e inspirada como a menos utilizadas nessas situações contratuais.

Os argumentos e comprovações apresentados levam ambos a uma tomada de decisão. A qual pode ser a conquista de um novo acordo, a manutenção da situação presente ou o desacordo.

7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PESQUISAS FUTURAS

Antes de qualquer coisa, todo estudo de base processual já tem limitações inerentes, Primeiramente, a realidade é dinâmica e multifacetada, logo, a velocidade e o volume de acontecimentos não poderiam ser colocados em pormenores dentro de uma tese. Aqui, certamente estão somente as informações mais salientes para as pessoas que participaram do estudo. Se fossem colocadas outras pessoas para tratar do mesmo tema, teríamos uma compatibilidade nos resultados, mas definitivamente seriam resultados muito diferentes, tanto na forma e no estilo, quanto no conteúdo.

Pesquisa de campo								x
Análise e redação do relatório final								x
Defesa								x
Editoração final da tese								x

REFERÊNCIAS

A JUSTIFICAÇÃO [S. l.: s. n.], 2021b. 1 video (2 h 30 min). Publicado pelo Canal InEAC. Disponível em: https://www.youtube.com/live/PIcaS2cW_lk?si=G185XbmY6SUsaNZ3. Acesso em: 15 set. 2023.

ALMEIDA, Juliana Evangelista de. A evolução histórica do conceito de contrato: em busca de um modelo democrático de contrato. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 99, 2012. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-civil/a-evolucao-historica-do-conceito-de-contrato-em-busca-de-um-modelo-democratico-de-contrato/>. Acesso em: 28 dez. 2023.

ANESA, M.; SPEE, A. P.; GILLESPIE, N.; PETANI, F. J. Reassessing Moral Legitimacy in Times of Instability. **Journal of Management Studie**, 2022. <https://doi.org/10.1111/joms.12889>

BÉRUBÉ, J.; GAUTHIER, J.-B. Coopetition in Projects in Cultural Industries. **Journal of Modern Project Management**, v. 7, n. 4, p. 176-190, apr. 2020. 10.19255/JMPM02208

BOLTANSKI, L.; THÉVENOT, L. The sociology of critical capacity. **European Journal of Social Theory**, v. 2, n. 3, p. 359-377, 1999. <https://doi.org/10.1177/136843199002003010>

BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent. **A justificação: sobre as economias da grandeza**. Tradução: Alexandre Werneck. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2020. 564 p. Título original: De La justification: les économies de la grandeur. ISBN 978-85-7108-448-3.

BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent. The reality of moral expectations: a sociology of situated judgement. **Philosophical Explorations**, v. 3, n. 3, p. 208-231. <https://doi.org/10.1080/13869790008523332>

BOLTANSKI, Luc. Necessity and justification. **Revue économique**, v. 53, n. 2, p. 275-289, 2002. <https://doi.org/10.3917/reco.532.0273>

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 137, p. 1-2, 18 jul. 2002. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520impressao.htm

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 61-F, 01 abr. 2021. <https://www.in.gov.br/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884>

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 131, n. 116, p. 1-13, 22 jun. 1993. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm

CHAERKI, K. F.; MATITZ, Q. R. S. Organização como evento: implicações conceituais e teóricas da adoção de uma ontologia processual Strong-View. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 2, p. 496-518, 2021. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.322.102252>

COSTA, C. C. M. (2019). **Análise do efeito educativo das sanções nos contratos administrativos da administração pública federal no Brasil** (Cadernos Enap, 65). Brasília: Enap. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4870>

CZARNIAWSKA, Barbara. Actor-Network. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed.). **The SAGE handbook of process organization studies**. London: SAGE, 2017. p. 160-173.

DEMERS, C.; GOND, J.-P. The Moral Microfoundations of Institutional Complexity: Sustainability implementation as compromise-making at an oil sands company. **Organization Studies**, v. 41, n. 4, p. 563–586, 2020. <https://doi.org/10.1177/0170840619867721>

DROMI, S.M. Work and play as moral categories. **Theory and Society**, v. 51, p. 893-906, 2022. <https://doi.org/10.1007/s11186-022-09492-2>

DU PLESSIS, E. M.; JUST, S. N. Justifying the bored self: On projective, domestic, and civic boredom in Danish retail banking. **Organization**, v. 29, n. 5, p. 917-937, 2022. <https://doi.org/10.1177/13505084221098242>

DUBREUIL, C.; DION, D.; BORRAZ, S. For the Love of the Game: Moral Ambivalence and Justification Work in Consuming Violence. **Journal of Business Ethics**, p. 1-20, 2022. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05247-2>

ELK, S. V; TRENHOLM, S.; LEE, R. H.; FERLIE, E. Adopting management philosophies: management gurus, public organizations, and the Economies of Worth. **Public Management Review**, 2021. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2014165>

FEDDERSEN, J. **The Temporal Emergence of Social Relations: An Event-based Perspective of Organising**. Copenhagen Business School [Phd]. PhD Series n. 32, 2020. Disponível em: <https://research.cbs.dk/en/publications/the-temporal-emergence-of-social-relations-an-event-based-perspec>. Acesso em: 30 nov. 2023.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Pró-Reitoria de Administração. Instrução Normativa nº 1/2020, de 3 de janeiro de 2020. Revoga a Instrução Normativa nº 002/PRAD/UNIR de 12 de março de 2018 que estabelece procedimentos para aquisição de bens, contratação de serviços, administração de contratos, cadastro de fornecedores e aplicação de penalidades no âmbito da Fundação Universidade Federal de Rondônia e a Instrução Normativa nº 006/PRAD/UNIR de 17 de dezembro de 2019, 2020. Disponível em: https://prad.unir.br/uploads/85858585/arquivos/27874_instrucao_654227888.pdf. Acesso em: 13 mar. 2024.

FURTADO, L. R. Contratos administrativos e contratos de direito privado celebrados pela administração pública. **Revista TCU**, v. 31, n. 86, p. 41-60, out/dez 2000. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/934>. Acesso em: 05 maio 2024.

GIOIA, D. A., CORLEY, K. G., HAMILTON, A. L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

GRIESBACH, D.; GRAND, S. Managing as transcending: an ethnography. *Scandinavian Journal of Management*, v. 29, n. 1, p. 63-77, mar. 2013. <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.11.004>

HAUGSEVJE, Å. D. Justifying creative work: Norwegian business support and the conflicting narratives of creative industries, **Cultural Trends**, p. 1-15, 2022. <https://doi.org/10.1080/09548963.2022.2126747>

HERNES, T. **A process theory of organization**. New York: Oxford press, 2014.

HERNES, T. Process as the becoming of temporal trajectory. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed.). **The SAGE handbook of process organization studies**. London: SAGE, 2017. p. 601-606.

HERNES, T. **Understanding organization as process: theory for a tangled world**. Oxon, UK: Routledge, 2008.

HERNES, T.; SCHULTZ, M. A temporal understanding of the connections between organizational culture and identity. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed.). **The SAGE handbook of process organization studies**. London: SAGE, 2017. p. 356-371.

HERNES, T.; SCHULTZ, M. Translating the Distant into the Present: How actors address distant past and future events through situated activity. **Organization Theory**, v. 1, n. 1, p. 1-20, jan./mar. 2020. <https://doi.org/10.1177/2631787719900999>

HUSSENOT, A; MISSONIER, S. Encompassing stability and novelty in organization studies: an events based approach. *Organization Studies*, v. 37, n. 4, p. 523-546, 2016. <https://doi.org/10.1177/017084061560449>

KRAUSS, K. M.; SANDÄNG, A.; KARLSSON, E. Budgeting under public scrutiny: tracing the justification work of stakeholder groups in the controversy of an Olympic candidature. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 33, n. 2, p. 207-233, 2021. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2020-0092>

LAFAYE, C.; THÉVENOT, L. An Ecological Justification? Conflicts in the Development of Nature, Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations (**Research in the Sociology of Organizations**, Vol. 52), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 273-300. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20170000052018>

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introduction. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed.). **The SAGE handbook of process organization studies**. London: SAGE, 2017. p. 1-26.

LEHTIMÄKI, T. Making a difference. Constructing relations between organic and conventional agriculture in Finland in the emergence of organic agriculture. **Sociologia Ruralis**, v. 59, n. 1, p. 113-136, jan. 2019. <https://doi.org/10.1111/soru.12222>

LEONARDI, P. M. Materiality as an organizing process_toward a process metaphysics for material artifacts. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed.). **The SAGE handbook of process organization studies**. London: SAGE, 2017. p. 529-543.

LIMA, G. C. L. S.; CARVALHO, G. S. D.; FIGUEIREDO, M. Z. A incompletude dos contratos de ônibus nos tempos da COVID-19. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 994-1009, 2020.

LUIZ, E. L. C.; ABIB, G.; OLIVEIRA, V. G. A (In)Tolerância na Aplicação de Penalidades na Administração Pública Brasileira. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 27, n. 6, p. 1-15, 2023. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023230005.por>

MACHADO, V. et al. **Manual de normalização de documentos científicos de acordo com as normas da ABNT** [recurso eletrônico]. Curitiba: Ed. UFPR, 2022. Disponível em: https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/73330/Manual_de_Normalizacao_UFPR_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso: 26/07/2023

MESLE, C. R.; DIBBEN, M. R. Whitehead's process relational philosophy. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed.). **The SAGE handbook of process organization studies**. London: SAGE, 2017. p. 29-42.

MOFFETTE, D.; ASKIN, N. Fighting Human Smuggling or Criminalizing Refugees? Regimes of Justification in and around R v Appulonappa. **Canadian Journal of Law and Society / La Revue Canadienne Droit Et Société**, v. 33, n. 1, p. 21-39

MORINIÈRE, A.; GEORGESCU, I. Hybridity and the use of performance measurement: facilitating compromises or creating moral struggles? Insights from healthcare organizations. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 35 n. 3, p. 801-829, 2022. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2019-4309>

OLIVEIRA, M. C. V. **A relação entre *organizing* e estrutura temporal no contexto da teoria organizacional baseada em eventos**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2022. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/75733>. Acesso em 09 out. 2023.

OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e Contratos Administrativos: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Forense, 2023. E-book. ISBN 9786559647484. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559647484/>. Acesso em: 30 dez. 2023.

PETERS, J.; ROOSE, H. From starving artist to entrepreneur. Justificatory pluralism in visual artists' grant proposals. **The British Journal of Sociology**, v. 71, n. 5, p. 952-969, 2020. <https://doi.org/10.1111/1468-4446.12787>

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, R. Gerald. **The External Control of Organizations: a resource dependence perspective**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1978, reprinted 2003. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=iZv79yE-AC&printsec=frontcover>.

PFEFFERMAN, T.; FRENKEL, M.; GILAD, S. On Gendered Justification: A Framework for Understanding Men's and Women's Entrepreneurial Resource-Acquisition. **Journal Of Studies Management**, v. 59, n. 2, p. 249-283, 2021. <https://doi.org/10.1111/joms.12691>

POHLER, N. Composite relations: Democratic firms balancing the general and the particular. **Organization**, ahead of print, p. 1-18, 2022. <https://doi.org/10.1177/13505084221131637>

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Painel de Sanções**. Brasília: Controladoria-Geral da União (CGU), 2023. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/sancoes>. Acesso em: 29 nov. 2023.

RÉTIOVÁ, A. The role of helping discourse in the 'conflict over family' in Slovakia. **European Journal of Cultural and Political Sociology**, v. 8, n. 1, p. 1-28, 2021. <https://doi.org/10.1080/23254823.2020.1847676>

SCHIEFLER, Gustavo Henrique Carvalho. A possibilidade de negociação em caso de descumprimento do contrato administrativo e a questão da indisponibilidade do interesse público. Artigo eletrônico, 2016.

SCOTT, R. E.; TRIANTIS, G. G. Embedded Options and the Case against Compensation in Contract Law. **Columbia Law Review**, v. 104, n. 6, p. 1428–1491. <https://doi.org/10.2307/4099375>

SENDROIU, I. From reductive to generative crisis: businesspeople using polysemous justifications to make sense of COVID-19. *American Journal of Cultural Sociology*, v. 11, p. 50-76, 2023. <https://doi.org/10.1057/s41290-021-00147-w>

SHIN, H.; VU, M. C.; BURTON, N. Micro-processes of Moral Normative Engagement with CSR Tensions: The Role of Spirituality in Justification Work. **Journal of Business Ethics**, v. 179, p. 597-615, 2022. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04853-w>

SIFFELS, L.E. Beyond privacy vs. health: a justification analysis of the contact-tracing apps debate in the Netherlands. **Ethics and Information Technology**, v. 23 (Suppl 1), p. 99-103, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10676-020-09555-x>

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. **An integrative theory of inter-group conflict**. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole. *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47).

TEIXEIRA, Alex Felício. Das cláusulas exorbitantes do contrato administrativo. 2011.

THÉVENOT, L. Convening the company of historians to go into conventions, powers, critiques and engagements. **Historical Social Research**, v. 37, n. 4, p. 22-35, 2012. <https://doi.org/10.12759/hsr.37.2012.4.22-35>

TRÉMON, A.-C. Sociodicies of (im)mobility: moral evaluations of stasis, departure and return in an emigrant village (Shenzhen, China). **Mobilities**, v. 13, n. 1, p. 157-170, 2018. <https://doi.org/10.1080/17450101.2017.1320134>

TUESTA, D. Rethinking Prosecutorial Discretion: Towards A Moral Cartography of Prosecutors. **The British Journal of Criminology**, v. 61, n. 6, p. 1486–1502, nov. 2021. <https://doi.org/10.1093/bjc/azab040>

Väänänen, N. and Liukko, J. "Justifying a financially and socially sustainable pension reform: a comparative study of Finland and France". **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 43 n. 5/6, p. 507-520, 2023. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2022-0091>

van HULST, M.; YBEMA, S.; YANOW, D. Ethnography and organizational processes. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (ed.). **The SAGE handbook of process organization studies**. London: SAGE, 2017. p. 223-236.

VATTER, A.; BARTL, W. Justifying Physical Activity (Dis-)Engagements: Fitness Centers and the Latent Expectations of (Former) Members. **Historical Social Research**, v. 46, n. 1, p. 181-205, 2021. <https://doi.org/10.12759/hsr.46.2021.1.181-205>

VILLEMAINE, R.; COMPAGNONE, C.; FALCONNET, C. The social construction of alternatives to pesticide use: A study of biocontrol in Burgundian viticulture. **Sociologia Ruralis**, v. 61, n. 1, p. 74-95, jan. 2021.

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press

WHITEHEAD, Alfred North. **O conceito de natureza**. Tradução: Julio B. Fischer. São Paulo: Martins Fontes, 1994. 236 p. Título original: *The concept of the nature*. ISBN 85-336-0248-0.

WRIGHT, C.; NYBERG, D. The Roles of Celebrities in Public Disputes: Climate Change and the Great Barrier Reef. **J. Manage. Stud.**, v. 59, n. 7, p. 1788-1816, 2022. <https://doi.org/10.1111/joms.12800>

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Editora Penso, 2016. 564 p. Título original: *Qualitative Research from Start to Finish*. ISBN 978-85-8429-083-3.

APÊNDICE A: Protocolo de pesquisa

Modelo Teórico	Objetivos da Pesquisa	Proposições de Pesquisa	Questões	Técnica de Análise	Resultado da pesquisa
	<p>Descrever principais aspectos da perspectiva processual e teoria da justificação</p>	<p>P1: As disputas são actual occasions apreendidos pela experiência humana P2: As disputas surgem de um afastamento significativo do acordo no presente passado</p>	<p>v1 capacidade de identificar todas as falhas v2 as falhas que incomodam mais v3 formas de resolução de tais falhas v4 conte-me uma história v5 condicionantes da forma adotada</p>	<p>Temporal Process Analysis (TPA) e Análise de conteúdo</p>	<p>Sensibilizar para a atenção a fatos e para o uso de justificativas em controvérsias organizacionais</p>
	<p>Identificar tipos de eventos no processo de disputa, quanto a importância, origem, o resultado, o papel temporal e a sua extensão temporal nas estruturas temporais</p>	<p>P3: A ocorrência de disputa desencadeia diversos eventos</p>	<p>v6 condições que motivam resolver uma falha v7 identificar pessoas, recursos, equipamentos são utilizados na resolução de falhas</p>		<p>Compreender como surgem os eventos e se moldam para uma determinada finalidade</p>
	<p>Identificar estruturas temporais nos processos de disputas</p>	<p>P4: Diferentes tipos de eventos compõem as estruturas temporais de disputas contratuais</p>	<p>v8 sequência de eventos</p>		<p>Compreender como o contexto molda o conjunto de eventos que constituem um processo de disputa no tempo e ao longo do tempo</p>
	<p>Investigar os resultados da ação do organizing</p>	<p>P5: O conjunto de eventos reiterados dão origem ao <i>organizing</i> do processo</p>	<p>v9 mudanças ocorridas no processo</p>		<p>Identificar os eventos semelhantes que criam estabilizações provisórias a diferentes processos de disputas</p>

APÊNDICE A - PROTOCOLO PRELIMINAR DE PESQUISA: DISPUTA CONTRATUAL COM O PESQUISADOR DENTRO DO PROCESSO E FORA DO FLUXO

DADOS SOBRE O ENTREVISTADO:

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Estado civil:
- 4) Escolaridade:
- 5) Cargo:
- 6) Função:
- 7) Quanto tempo trabalha(ou) na gestão de contratos:

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE PENALIDADE ADMINISTRATIVA:

- 8) O processo de decisão de criação do processo de penalidade administrativa.
- 9) Os principais objetivos com o desenvolvimento de um processo de penalidade administrativa.
- 10) O tempo para planejar e organizar o regulamento do processo de penalidade administrativa.
- 11) Reuniões necessárias para a organização do processo de penalidade administrativa, e o tempo de cada reunião.
- 12) Os principais facilitadores e resistências na criação do processo de penalidade administrativa.
- 13) Os atores envolvidos na criação deste processo. Identificando indivíduos e/ou instituições.
- 14) Os responsáveis pelas decisões estratégicas.
- 15) Objetos utilizados para criação do processo. (leis, conselho, departamento, setor, equipamentos, e outros)
- 16) As influências da existência do processo de penalidades para as próprias instituições e para a sociedade.

- 17) O início do processo de penalidade administrativa na organização.
 - 18) Os facilitadores e as resistências mudaram com o tempo.
- DURANTE A OCORRÊNCIA DE UM PROCESSO DE APLICAÇÃO DE PENALIDADE ADMINISTRATIVA:**
- 19) Recordação de processos.
 - 20) Programa de treinamento para atuar no processo de penalidade administrativa.
 - 21) A motivação da abertura do processo de aplicação de penalidade administrativa em contratos.
 - 22) Os atores envolvidos em cada etapa do processo.
 - 23) Os responsáveis por decisões estratégicas.
 - 24) As atividades em cada etapa do processo.
 - 25) Os artefatos utilizados em cada etapa do processo. (leis, normas, e-mail, aplicativo de mensagem)
 - 26) Os principais facilitadores e resistências para a execução de um processo de penalidade administrativa.
 - 27) Os impactos da existência desse processo para as próprias instituições e para a sociedade.

O CONTROLE DE PROCESSOS DE PENALIDADE ADMINISTRATIVA EM CONTRATOS:

- 28) A frequência de falha contratual.
- 29) A frequência dos processos de penalidade administrativa.
- 30) A influência de experiências passadas em processos de penalidades administrativas.
- 31) Previsão para falhas contratuais.
- 32) A influência das falhas contratuais.
- 33) As estratégias da organização para lidar com as falhas contratuais.

TABELA 6 - Relacionamento entre proposições, construtos e temas de pesquisa

Proposição	A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que esclarece a relação entre as justificativas utilizadas no presente com eventos passados e expectativas de futuro.	A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que atribui valor idêntico a discursos e objetos.	A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que inclui a noção de <i>organizing</i> como mecanismo utilizado na solução de disputas.	A comparação da dinâmica temporal de diferentes processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa de uma teoria processual organizacional na medida em que permite identificar padrões nas estruturas temporais geradas e na ação do <i>organizing</i> sobre a negociação das ordens de valor utilizadas pelos atores.		
Construto	Justificativas	Eventos	Devir processual	Atores (não) humanos	<i>Organizing</i>	Estruturas temporais
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE PENALIDADE ADMINISTRATIVA						
Tema(s)	(8) Os principais objetivos com o desenvolvimento de um processo de penalidade administrativa.	(7) O processo de decisão de criação do processo de penalidade administrativa.	(15) As influências da existência do processo de penalidades para as próprias instituições e para a sociedade.	(12) Os atores envolvidos na criação deste processo. Identificando indivíduos e/ou instituições.	(12) Os atores envolvidos na criação deste processo. Identificando indivíduos e/ou instituições.	(9) O tempo para planejar e organizar o regulamento do processo de penalidade administrativa.
	(16) O início do processo de penalidade administrativa.	(16) O início do processo de penalidade administrativa.	(13) Os responsáveis pelas instituições e para a sociedade.	(13) Os responsáveis pelas decisões estratégicas.	(13) Os responsáveis pelas decisões estratégicas.	(10) Reuniões necessárias para a organização do processo de penalidade administrativa, e o tempo de cada reunião.
			(14) Objetos utilizados para criação do processo.	(14) Objetos utilizados para criação do processo.	(14) Objetos utilizados para criação do processo.	(11) Os principais facilitadores e resistências na criação do processo de penalidade administrativa.
						(12) Os atores envolvidos na

Proposição	<p>A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da medida em que esclarece a relação entre as justificativas utilizadas no presente com eventos passados e expectativas de futuro.</p> <p>A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que atribui valor idêntico a discursos e objetos.</p> <p>A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que inclui a noção de <i>organizing</i> como mecanismo utilizado na solução de disputas.</p> <p>A comparação da dinâmica temporal de diferentes processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa de uma teoria processual organizacional na medida em que permite identificar padrões nas estruturas temporais geradas e na ação do <i>organizing</i> sobre a negociação das ordens de valor utilizadas pelos atores.</p>
Construto	<p>Justificativas Eventos Devir processual Atores (não) humanos Organizing Estruturas temporais</p> <p>organização.</p> <p>criação deste processo. Identificando indivíduos e/ou instituições. (13) Os responsáveis pelas decisões estratégicas. (14) Objetos utilizados para criação do processo. (16) O início do processo de penalidade administrativa na organização. (17) Os facilitadores e as resistências mudaram com o tempo</p>
DURANTE A OCORRÊNCIA DE UM PROCESSO DE APLICAÇÃO DE PENALIDADE ADMINISTRATIVA	
Tema(s)	<p>(18) Recordação de processos. (18) Recordação de processos. (18) Recordação de processos.</p> <p>(18) Recordação de processos. (25) Os principais facilitadores e resistências para a execução de um processo. (25) Os principais facilitadores e resistências para a execução de um processo.</p> <p>(19) Programa de treinamento para atuar no processo de penalidade (19) Programa de treinamento para atuar no processo de penalidade (19) Programa de treinamento para atuar no processo de penalidade</p>

Proposição	A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da medida em que esclarece a relação entre as justificativas utilizadas no presente com eventos passados e expectativas de futuro.	A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que atribui valor idêntico a discursos e objetos.	A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa de uma teoria processual organizacional na medida em que permite identificar padrões nas estruturas temporais geradas e na ação do <i>organizing</i> sobre a negociação das ordens de valor utilizadas pelos atores.	A comparação da dinâmica temporal de diferentes processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa de uma teoria processual organizacional na medida em que permite identificar padrões nas estruturas temporais geradas e na ação do <i>organizing</i> sobre a negociação das ordens de valor utilizadas pelos atores.
-------------------	---	---	---	---

Construto	Justificativas	Eventos	Devir processual	Atores (não) humanos	<i>Organizing</i>	Estruturas temporais
	20) A motivação da abertura do processo de aplicação de penalidade administrativa em contratos.	20) A motivação da abertura do processo de aplicação de penalidade administrativa a em contratos.	processo de penalidade administrativa. (26) Os impactos da existência desse processo para as próprias instituições e para a sociedade.	decisões estratégicas. 23) As atividades em cada etapa do processo. 24) Os artefatos utilizados em cada etapa do processo.	administrativa. 21) Os atores envolvidos em cada etapa do processo. 22) Os responsáveis por decisões estratégicas. 23) As atividades em cada etapa do processo. 24) Os artefatos utilizados em cada etapa do processo.	administrativa. 21) Os atores envolvidos em cada etapa do processo. 22) Os responsáveis por decisões estratégicas. 23) As atividades em cada etapa do processo. 24) Os artefatos utilizados em cada etapa do processo.

O CONTROLE DE PROCESSOS DE PENALIDADE ADMINISTRATIVA EM CONTRATOS

Tema(s)	(27) A frequência de falha contratual. (28) A frequência	(29) A influência de experiências passadas em processos de penalidades administrativas. (30) Previsão para falhas contratuais.	32) As estratégias da organização para lidar com as falhas contratuais.
----------------	---	---	---

Proposição	<p>A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que esclarece a relação entre as justificativas utilizadas no presente com eventos passados e expectativas de futuro.</p>	<p>A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que esclarece a relação entre a interação dinâmica dos momentos de disputas com o devir.</p>	<p>A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que atribui valor idêntico a discursos e objetos.</p>	<p>A identificação e comparação de estruturas temporais em processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa da teoria da justificação na medida em que inclui a noção de <i>organizing</i> como mecanismo utilizado na solução de disputas.</p>	<p>A comparação da dinâmica temporal de diferentes processos de disputa contratual contribui para a ampliação da capacidade explicativa de uma teoria processual organizacional na medida em que permite identificar padrões nas estruturas temporais geradas e na ação do <i>organizing</i> sobre a negociação das ordens de valor utilizadas pelos atores.</p>
Construto	<p>Justificativas Eventos</p> <p>dos processos de penalidade administrativa.</p>	<p>Devir processual</p> <p>(31) A influência das falhas contratuais.</p>	<p>Atores (não) humanos</p>	<p><i>Organizing</i></p>	<p>Estruturas temporais</p>