

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KARINE FRANCISCONI CHAERKI

**AS ORGANIZAÇÕES COMO EVENTOS: APREENSÃO DA DINÂMICA DO  
MOVIMENTO ORGANIZACIONAL EM SUA DIMENSÃO TEMPORAL**

CURITIBA

2018

KARINE FRANCISCONI CHAERKI

**AS ORGANIZAÇÕES COMO EVENTOS: APREENSÃO DA DINÂMICA DO  
MOVIMENTO ORGANIZACIONAL EM SUA DIMENSÃO TEMPORAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor.

Orientadora: Profa. Dra. Queila R. S. Matitz

CURITIBA

2018




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


## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **KARINE FRANCISCONI CHAERKI** intitulada: **AS ORGANIZAÇÕES COMO EVENTOS: APREENSÃO DA DINÂMICA DO MOVIMENTO ORGANIZACIONAL EM SUA DIMENSÃO TEMPORAL**, após terem inquirido a aluna e realizado 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, 16 de Fevereiro de 2018.

  
QUEILA REGINA SOUZA MATIZ  
Presidente da Banca Examinadora

  
CRISTIANO DE OLIVEIRA MACIEL  
Avaliador Externo

  
GERMANO GLUFKE REIS  
Avaliador Interno

  
FABIO VIZEU FERREIRA  
Avaliador Externo

  
ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI  
Avaliador Interno

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.  
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Chaerki, Karine Francisconi

As organizações como eventos: apreensão da dinâmica do movimento organizacional em sua dimensão temporal / Karine Francisconi Chaerki. - 2018.

211 f.

Orientadora: Queila R. S Matiz.

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

Defesa: Curitiba, 2018

1. Filosofia do processo. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Eventos. I. Matiz, Queila Regina Souza. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.401

Dedico esta tese a Deus, por ser o senhor da minha vida e de mais este trabalho. A Ele toda honra, toda glória e todo o louvor.

Aos meus pais Francisconi e Elza pelos valores que me foram transmitidos desde cedo e pela dedicação incessante à minha formação. Se hoje sou o que sou, é devido à força coprodutiva deles.

Em especial à minha mãe, que me recorda o velho adágio que diz: “Se Deus não pudesse estar em todos os lugares, então Ele não teria feito as mães.”

Ao meu querido marido, Filipe, que inspira tudo de bom que eu faço.

Aos meus filhos, Davi e Manoela, que lembrando a Filosofia do Processo, são o devir do meu futuro.

E à minha verdadeiramente orientadora Queila por ter tido o *insight* para a realização desta pesquisa.

## AGRADECIMENTOS

Fazendo jus à metodologia adotada neste trabalho, que pede seguir o fluxo dos acontecimentos, os agradecimentos foram construídos no decorrer dos quatro anos de doutorado para eu não me esquecer das experiências passadas que influenciam o meu presente e para que eu possa lembrar que estas mesmas experiências vão influenciar o meu futuro. Desde o primeiro semestre de 2014, foram registrados os nomes das pessoas que me ajudaram passo a passo solidificar esta tese, alcançar metas e tornar realidade o meu sonho.

Primeiramente a Deus por me dar coragem para enfrentar esse desafio de ser mãe e doutoranda quando tudo parecia conspirar contra. Por me dar novo ânimo a cada dia, me fazendo acreditar cada vez mais que Ele capacita os Seus escolhidos.

Aos meus amados pais, primeiramente pelo “sim” deles à vida, pela educação que ambos batalharam muito para me proporcionar, por serem meus exemplos e aqueles que eu sempre seguirei os passos. Meus verdadeiros e eternos amigos com quem eu posso contar plenamente, pois sempre estiveram comigo em todos os momentos da minha vida: os bons e os ruins, e sei que sempre estarão. Pessoas maravilhosas que fizeram de tudo para que eu pudesse fazer o doutorado. Por assumirem muitas das minhas responsabilidades na empresa familiar. Pelas vezes que minha mãe saía correndo para ficar com o Davi ainda pequenininho, e depois com a Manoela também, não importando se ela precisasse ir de táxi, de ônibus ou a camelo, era só ligar, às vezes nem precisava, e lá estava ela. Ela que por muitas vezes cuidava das roupas, comidinhas e afazeres da casa. Abrindo mão da sua vida social junto comigo para que o meu sonho se concretizasse. Pelo seu colo acolhedor, seus santos e benditos conselhos, pelo seu carinho e por condizer com o ditado que diz que vovó é mamãe com açúcar. Pelo meu pai que deitava no chão para brincar com o Davi e depois com a Manu também, e por passar horas e horas cuidando deles. E pelo lindo, aconchegante e abençoado lar dos meus pais que no primeiro e quinto semestres do doutorado tivemos o prazer e o privilégio de desfrutar, respectivamente, enquanto nossa casa ficava pronta interna e externamente e pelo nascimento da nossa segunda filha no primeiro semestre de 2016. Que período maravilhoso poder passar na casa dos meus pais a dieta do Davi e da Manoela também. E quando voltamos para nossa casa, eram os meus pais que iam toda semana cuidar dos nossos filhos enquanto eu e meu marido saíamos para dar aulas! Foram aproximadamente 2.592Km (entre fevereiro e dezembro de 2017) gastos para trazer amor aos nossos filhos depois de um longo dia trabalho! Moramos longe uns dos outros, mas isso não foi, em nenhum momento, impedimento para esses dois anjos na terra nos ajudarem de maneira tão misericordiosa! Muito obrigada também minha mãe pelas suas orações poderosas pela sua força e por me acompanhar até o último minuto do prazo final de entrega desta tese. Você é o pilar que sustenta nossa família! Que Deus os conserve sempre assim! Além do diploma de melhores pais do mundo, você também merece mais um diploma mãe: sinta-se doutora agora! Este diploma também é seu!

Ao meu amado marido, amigo e companheiro, Filipe, que ao contrário da realidade da maioria dos cônjuges de doutorandos, gostava de me ouvir a cada aula, empolgava-se com os meus assuntos acadêmicos, lia os materiais para entender melhor o que eu queria dizer, revisava meus artigos, pesquisava comigo rendendo outros artigos durante esta época, me dava ideias e me incentivava a cada dia.

Fazia bem o seu papel de pai para que nosso filho e depois, nossos filhos, não sentissem tanto a ausência da mãe nos momentos cruciais da pesquisa. Agradeço também por ele sempre compreender a minha dedicação ao doutorado que roubou várias horas em família. Em especial, agradeço pela sua inquietude com relação aos aspectos relacionados ao tempo e sua admiração pelas obras de Santo Agostinho, as quais, em nossas conversas, me fizeram ter percepções essenciais para o desenvolvimento da tese. Também agradeço por sua atenção e carinho em sempre querer entender meu trabalho e seu esforço constante em sempre me ajudar. A isso eu chamo amor! Além disso, agradeço por todas as músicas tocadas em seu violão e guitarra e por último teclado, para me agradar enquanto eu estava escrevendo a tese. A ti todo o meu amor!

Ao meu querido e amado filho Davi, que com apenas um aninho de idade já teve que aprender a desenvolver a paciência e a não depender totalmente só da mamãe. Mas ao mesmo tempo, agradeço pelas vezes que ele, sem saber falar uma palavra, me puxava pela mão enquanto eu estava em frente ao computador trabalhando, querendo dizer que estava na hora de parar e dar mais atenção a ele. Agradeço por ele me descontraír, por me inspirar toda vez que saíamos para dar um volta no parquinho, para brincar, jogar bola, escorregar, ou simplesmente para jogar pedrinhas, caminhar sem pressa observando os jardins das casas, os quero-queros e o latido dos cachorros, os quais ele imitava com um “au-au” muito lindinho cada vez que ouvia um, às vezes muito distantes, mas ele com os ouvidos muito atentos, logo repetia. Pelas vezes que ele me fazia sentar no chão para ler uma historinha; para cantar no karaokê do Patati Patatá; para tocar sua mini bateria ou para assistir ao tão famoso DVD da Galinha Pintadinha. As comidinhas de massinha que ele fazia com tanto carinho para eu comer enquanto trabalhava. Aos beijos e abraços que ele me dava quando eu estava cansada. Por ele ser meu super-homem vestindo aquela fantasia que tanto me fazia sorrir. Por suas dancinhas, pelas vezes que me chamava para jogar vídeo-game e por me pedir tão carinhosamente para eu ficar mais na sala com eles! E quando não dava, agradeço por seu companheirismo em sempre querer dormir no “iquitório” para pegar no sono me vendo trabalhar ao computador. Você é muito especial meu querido e amado filho. Um anjo em minha vida.

À Manoela cuja história se inicia em pleno doutorado. Que gravidez maravilhosa em meio a tanto trabalho. Obrigada por toda a força que você me transmitiu ainda em meu ventre. Que maravilha foi te ter em meus braços e te amamentar enquanto eu lia tantos artigos. Que delícia dar um tempinho da tese para brincar de casinha, fazer comidinhas e lavar roupinhas com você! Ir ao “paquinho” brincar e te balançar só para ver o seu sorriso e poder voltar a me concentrar. O mundo cor de rosa me encantou e me fez mais feliz e realizada... Que delícia tropeçar em bonecas e te ter ao meu lado no escritório me imitando a trabalhar. Meus cartazes da tese colados nas portas dos armários do escritório ficaram muito melhores com seus rabiscos coloridos... Todas as vezes que eu os olhava, um sorriso espontâneo aparecia para meu cérebro liberar endorfina e serotonina me fazendo trabalhar muito melhor! Como diz a Queila: esta vai pra Harvard! E como diz o Davi, maninho querido e abençoado: como eu amo esse bebezinho que eu tanto pedi a Jesus de presente!

Obrigada meus filhos abençoados e amados por treinarem, desde muito cedo, o dom da paciência e da fortaleza. A vocês todo o meu amor!

Ao meu irmão Marco pelo carinho com meus filhos, pelos passeios no parque com o Davi. Pela minha cunhada Andressa pelo apoio de sempre e pelo carinho com os meus filhos. Especialmente por perceber quando eu estava atribulada de coisas para fazer e levava o Davi para dormir lá, fazia *cup cakes*, iam ao cinema e diversas outras coisinhas gostosas para divertí-los. Por suas palavras incentivadoras e de confiança e por sempre me lembrar de cuidar de mim. Também por cuidar de nós em um momento crítico de saúde. Agradeço ao meu sobrinho Marco Luigi, colega de classe, companheiro e 'pimo' do Davi. E pelo meu sobrinho e afilhado Marco Aurélio que mesmo não participando tão ativamente do meu doutorado como participou do mestrado, sempre me fez refletir sobre a vida.

Ao meu irmão José, à minha cunhada Camile, à minha querida sobrinha e afilhada Gabi e ao meu sobrinho Vitor que em plena viagem em Outubro de 2015 ajudaram a cuidar do Davi e fizeram companhia ao meu marido para eu poder terminar uma etapa importante do doutorado: o ensaio teórico. Além de que, indiretamente, acabaram por ajudar a cuidar e fizeram muita companhia boa às crianças quando eles ficavam na vovó Elza durante o primeiro semestre de 2017. Obrigada em especial ao Vitor que ainda pequeno tinha que entender que não dava para vir a casa da Ka por um tempo... era muito choro de todos os lados e coração apertado, mas passou viu?

À Vó Lia que tive o prazer e o privilégio de morar no mesmo condomínio por um tempinho (2014) e que em muito me ajudou! Era só ligar que ela dava um pulinho lá na casa da mãe para cuidar das crianças enquanto eu precisava atender a alguma aula do doutorado. Sua história de vida sempre me inspirou a trabalhar com mais afinco e sem reclamação! Obrigada por suas orações vó e por sempre torcer pela minha família! Obrigada pelos almoços de marmita, pelos passeios de carrinho com o Davi ainda bebê e pelos deliciosos caldos de cana!

Aos tios e tias que sentiram orgulho, que rezaram e me incentivaram neste doutorado. Em especial a Tia Ma, Tio Henrique, Tia Su, Tio Ronaldo e Tia Edilaine (sim você é minha tia apesar de parecer mais minha prima-irmã mais nova!). A vocês o meu muito obrigada.

Aos meus demais afilhados que ainda são crianças e que mais uma vez precisaram entender a ausência da madrinha: Guilherme e Ronaldinho, vocês moram em meu coração. Também à minha afilhada Camila que já é adulta, mas mesmo assim, mais do que ninguém teve que aprender a conviver com a minha ausência.

À Dona Mara que já é uma Francisconi! Obrigada pela sua amizade, parceria e torcida de sempre para com as minhas conquistas! E principalmente por estar ao meu lado nos momentos mais difíceis da minha vida!

E não poderia deixar de agradecer aos meus primos amados pelas 10.789.431 mensagens no grupo do WhatsApp que me fizeram dar muitas risadas de coisas atuais e da infância em meio ao desenvolvimento desta tese. Sorrir me fez oxigenar o cérebro, espalhar, ter boas ideias e novo ânimo. E às mensagens sérias também, em especial dos meus primos: Luciana, Fabiana, Gabriel, Mariana, Carol e Jean que me incentivaram durante o doutorado e que sentiram orgulho! Obrigada por tudo pessoal!



Aos pais do Filipe, Sr. Elio e Dona Terezinha que também me ajudaram prontamente a cuidar das crianças em momentos críticos e na reta final deste processo. A vocês o meu reconhecimento e gratidão. Ao Lucas e à Paula que indiretamente ajudaram a cuidar das crianças. Obrigada pela força, torcida e interesse por este trabalho. À tia Eliane pelas mensagens incentivadoras. E aos avós do Filipe Dona Neuza e Sr. Sargi pelos diversos cafés aos domingos e por suas orações.

Sim, estou rodeada de pessoas maravilhosas! Na melhor família que Deus poderia me enviar. Em uma família abençoada da qual dou glórias e louvores a Ti meu Deus!

Também agradeço a babá, Marina, que para dar um descanso à minha mãe, concordou prontamente em cuidar do Davi no primeiro semestre do doutorado quando eu ainda assistia aulas à tarde. Obrigada pelo seu colo, paciência e cuidado com o nosso pequeno.

À Deli, nossa primeira secretária do lar, que nos ajudou com a casa e com suas dicas de enfermeira. Uma amiga que por problemas de saúde teve que nos abandonar.

À Grazi, minha segunda secretária do lar, mulher de Deus! Por me ajudar com a casa, roupas, comidinhas gostosas, por sua disponibilidade, preocupação, carinho com toda a minha família, por suas orações, belas mensagens e ensinamentos e pela grande amizade que construímos. Graças a Deus que você está conosco! Obrigada pela força e pela torcida!

À Célia, nossa mão na roda e que fez e faz toda a diferença nas horas em que mais precisamos. Obrigada por seu bom coração, orações e intercessões.

À professora Jane Mendes Ferreira que viabilizou a bolsa de doutorado, a qual sem esta seria impossível continuar. Por me confortar dos bichos-papões acadêmicos. E por me inspirar a fazer essa pesquisa com minha querida orientadora Queila. Obrigada por seu exemplo, sua irreverência, sua inteligência e determinação Jane!

Aos amigos de doutorado: Gutemberg Ribeiro, pelas conversas, dicas e ajuda. Juliana da Costa, pelo seu carinho e amizade! Mônica Maier por seu empenho em nosso artigo. Pela Ana (doutorado em Educação) que eu tive o prazer de conhecer na disciplina da professora Yara. Uma fonte de inspiração para mim pela sua história de vida, por sua determinação, garra e inteligência incontrolável. Por ser tão humana e querer me ajudar a escrever minha tese quando a Manoela nasceu! Você é a bruxa mais maravilhosa que eu conheço! Para não deixar dúvidas: seu hobby é ser uma das bruxas do Bosque do Alemão.

À professora Yara Bulgacov e Denise pela disciplina que nos ofertaram na UP. Obrigada por compartilharem conosco seus conhecimentos. Obrigada por toda simpatia, gentileza e delicadeza de duas *ladies* da academia! Vocês são demais!

Ao professor Frega pelas dicas de como escrever uma dissertação doutoral e pelo exemplo de ser humano que é.

Ao professor Faria por nos mostrar um outro lado de poder enxergar a realidade e pelo precioso conhecimento em Epistemologia. Se hoje conheço um pouco desta seara é devido aos seus ensinamentos.

À minha querida e amiga orientadora Queila Regina Souza Matitz que abria mão de tudo para me ajudar a qualquer dia e a qualquer hora com ideais, releitura do texto, correção, impressão, entrega de formulários, etc. etc. Em especial na fase final, reescrevendo textos, lendo linha por linha, se preocupando com os detalhes e principalmente desenhando minhas figuras com toda habilidade de uma *designer* gráfica. Que férias foram essas de janeiro de 2018 hein?! Ou seja, parceira de verdade e coautora desta obra. Um exemplo de vida, uma mãe guerreira. Um exemplo de orientadora, exemplo de professora e com todas as qualidades que um profissional da área de educação precisa ter: DDD e BIPS (DDD - dedicação, didática, disciplina e BIPS - bom humor, inteligência, paciência e sabedoria). Digo a todos com o maior prazer quem foi a minha orientadora do doutorado! E no finalzinho da tese, em momentos verdadeiramente críticos, se mostrou a pessoa mais humana, sábia e humilde que eu já conheci no meio acadêmico! Só tenho a lhe agradecer e pedir a Deus para que lhe abençoe grandemente!

Ao grupo de pesquisa da Professora Karina, principalmente à querida professora por toda sua receptividade, inteligência e humildade! Especialmente também aos alunos Carolina, Eduardo, Fabrício e Lilian que leram com muito carinho e atenção meu ensaio teórico e fizeram contribuições ímpares no início deste trabalho que tiveram repercussões essenciais no processo de construção deste. Em especial ao Marcos que em meio ao seu doutorado sanduíche se lembrou da minha pesquisa e compartilhou o que de mais recente estava sendo pesquisado fora. Em especial também ao Eduardo que procurou ajudar a testar a metodologia desenvolvida nesta tese compartilhando parte dos dados primários de sua tese que ainda seria defendida. Você é exemplo de pesquisador que com sua inteligência e humildade faz o que verdadeiramente se chama ciência.

Aos avaliadores do ensaio teórico: Jane Mendes Ferreira e Luciano Rossoni por suas contribuições e reflexões sugeridas. E também ao Edson Guarido Filho que mesmo não conseguindo chegar ao final da avaliação por problemas de saúde, em muito contribuiu com seus questionamentos.

A CAPES pela concessão da bolsa de doutorado nos quatro anos da pesquisa. Sem isso seria impossível continuar.

Aos membros da banca de qualificação da tese no dia 29/03/17, só posso dizer que são co-produtores deste trabalho. Como disse o meu marido: “nunca vi uma banca tão boa, com argumentos tão úteis”. Então a eles só tenho a agradecer pela dedicação, pois tempo nenhum professor tem, e também pelo carinho com esta pesquisa, sim carinho! Por que não chamar assim não é mesmo? Professor Cristiano Maciel, amigo de longa data que com toda a sua bondade e inteligência incomum nunca deixou de estar pronto e disposto a nos ajudar... com seu sempre sorriso no rosto, pode-se passar anos distantes mas quando nos reencontramos parece que a amizade nunca estacionou... e durante o doutorado ficou mais forte ainda com as famílias também se aproximando... sua esposa Camila, pessoa maravilhosa e seus pequenos fofos Lucas e Bruno. Um bom homem se faz assim mesmo: com muita sabedoria e amor no coração. Professora Adriana Takahashi, minha constante admiração: desde 2007 no meu mestrado, época em que ela fazia estágio de docência do doutorado com o professor Cléverson. Pessoa de bem, inteligente, dedicada e que se envolve profundamente quando o assunto é ajudar. Na minha primeira entrevista (2012) para entrar no doutorado foi muito humana ao

se preocupar com a minha primeira gestação. E da segunda vez (2014), ano em que entrei definitivamente, se mostrou muito preocupada com a família, quando o Davi já tinha 1 aninho de idade. Professor Faria, tinha medo deste homem brilhante e inteligente... quando o conheci de verdade percebi que pessoa sensível e maravilhosa ele é além de muito amigo! Não perde uma discussão, pois seus argumentos são profundos! Muita admiração a ti! E a todos vocês toda a minha gratidão! Esta tese é significativamente melhor como resultado de seus esforços. Estes agradecimentos vão continuar, pois acredito que vocês mesmos serão a banca de defesa da tese... então quando o evento doutorado se encerrar eu poderei completar meus agradecimentos. Por hora, no presente, só tenho uma esperança para o futuro com base nas experiências que vivi até aqui: o melhor do melhor e o melhor da tensão (essa foi pra você profe Faria)!

Em especial à professora Adriana que gentilmente cedeu dados perfeitos de sua maravilhosamente e bem feita tese de doutorado para fazermos um exercício empírico. A você toda a minha admiração pelo seu bom coração e por tamanha dedicação e compromisso com a ciência.

Ao professor Fábio Vizeu que volta e meia ao me encontrar pelos corredores da universidade Positivo se preocupava com o meu doutorado. E principalmente pela grande ajuda um momento difícil de decisão sobre o que fazer com a avaliação de um artigo de um periódico brasileiro, onde um avaliador aceitou, outro negou e o editor da revista queria transformar todo o artigo. Só com orientações como a sua mesmo para mudarmos esta realidade! Muito obrigada.

Ao professor Germano, que logo no primeiro contato, no grupo de pesquisa da professora Karina, demonstrou todo interesse pela pesquisa e se mostrou totalmente disponível em ajudar! Pessoas como você fazem muita diferença!

Aos membros da banca de defesa de tese que prontamente aceitaram nosso convite. Cristiano e Adriana por acompanharem este processo há um ano, desde a defesa do projeto, espero surpreendê-los para o bem! Ao professor Fábio Vizeu e ao professor Germano, tenho certeza que suas contribuições serão ilustres como vocês! E à avaliadora suplente, querida professora Karina que dispenso palavras por tanta gentileza!

À querida Natália, que de amiga caloura de mestrado, passou a ser minha professora e depois coordenadora da Linha de Estratégia e Análise Organizacional do PPGAM. A ela toda a minha admiração por sua carreira meteórica fruto de muita dedicação, inteligência sobrenatural e principalmente amor a tudo o que faz. Obrigada por ser esta pessoa iluminada e exemplo para todos ao seu redor.

À Ana Toaldo que enquanto coordenadora se disponibilizou e me ajudou no que foi preciso.

Ao querido professor Gustavo Abib por sua alegria e sempre disposição em ajudar.

À minha querida amiga Samantha Toledo pela confiança de sempre, pela sua torcida e grande amizade. Como ela mesma diz: nossos santos bateram desde a nossa primeira conversa.

À amiga Ellen por sempre me incentivar e por trazer alegria. Obrigada por ter estado presente em minha banca de qualificação juntamente com meu marido, torcendo por

mim, vivendo junto comigo minhas angústias e comemorações de uma etapa importante vencida. E pela sua sempre disponibilidade em ajudar!

Aos meus amados amigos Alexandra e Augusto (Baiano) que sempre me incentivaram até o último momento me colocando para cima com sua alegria e por sempre terem algo bom pra me contar. Ao baiano pelas dicas acadêmicas de sempre!

À minha querida amiga Elizangela Camargo, um exemplo de pessoa da qual eu tenho muito orgulho e por sempre procurar me inspirar! Obrigada por estarmos juntas desde o mestrado, em momentos tristes e alegres! Você é uma verdadeira benção!

À minha eterna amiga Cristiane, por sua amizade verdadeira, paciência, por sempre torcer por mim e principalmente por sempre entender a minha ausência durante todos os períodos conturbados da vida. Você é minha amiga guerreira! Quem achou um amigo verdadeiro encontrou um tesouro, isto é bíblico! Logo, eu tenho uma fortuna!

Às minhas amadas amigas Maria Emília e Andrea Martins por torcerem por mim, por sofrerem comigo, por vibrarem a cada conquista e por sempre me abraçarem em todas as situações da minha vida, das boas às ruins. Vocês são especiais!

Ao querido professor Max, meu coordenador e amigo que sempre me incentivou, apoiou, compreendeu e sentiu orgulho a cada avanço! Você é o melhor!

Ao querido Padre Ivan que se tornou um amigo no momento mais oportuno! Obrigada pela sua disponibilidade, amizade, bênçãos e orações. Se o fardo ficou mais leve neste processo, sua participação foi fundamental!

Ao meu querido e sempre mestre Cláudio Luchesa, por me mostrar o caminho das pedras, por ser o meu mentor e acima de tudo amigo nas horas mais essenciais.

À Marystela por compartilhar todo o seu conhecimento em Institucionalismo Organizacional, por sua boa vontade em compartilhar materiais e dados de sua tese, por sua alegria e exemplo de vida e por se dispor a ajudar a organizar o dia da defesa juntamente com a Cláudia Ritossa mesmo este dia estando tão “distante” para aquele momento.

À Cláudia Ritossa, amiga de longa data do tempo do mestrado. Obrigada pelas suas histórias, pelos seus sempre bem-vindos conselhos, por suas indicações e por compartilhar tanta inteligência!

À Luciana Godri pela torcida quando entrei no doutorado, pela receptividade, pela disponibilidade em ensinar sobre o Nvivo e pela pessoa humilde e maravilhosa que é provinda de uma família abençoada.

Agradeço em especial ao Tor Hernes por sua gentileza e cordialidade em me aceitar para o doutorado sanduíche e por preencher tão prontamente os formulários necessários. Infelizmente a bolsa não saiu, mas o processo foi muito válido principalmente por ter tido contato com um autor referência da área e descobrir quão humano ele é.

Ao Diego Coraiola que vibrou quando eu entrei para o doutorado e depois, mesmo à distância, me ajudou em tudo o que eu precisei para concorrer à bolsa do doutorado sanduíche! A você a minha admiração desde a época de graduação e mais ainda agora como pesquisador de renome e desvavrador de novos horizontes.

A todos os meus alunos que à época do doutorado me apoiaram e me compreenderam. Vocês são a essência disso tudo acontecer.

Ao querido casal de amigos Marcelo e Fernanda pela torcida, orações, conversas e interesse em entender a minha pesquisa. Vocês são vizinhos maravilhosos!

À Angela, minha amiga e conselheira, que eu admiro muito pela sua história de vida, maturidade e serenidade. Por seu profissionalismo em cuidar de mim externamente, mas principalmente internamente também demonstrando preocupação, aconselhando, apoiando e pela sua alegria com minhas conquistas.

À Fram, por compreender minha necessidade em passar por um salão de beleza rapidamente, às 6 da manhã e muitas vezes aos domingos! Obrigada por seu profissionalismo e cuidados não só estéticos, mas também cuidados da alma tendo sempre uma palavra amiga de Deus. Por viver plenamente os ensinamentos de Deus e por suas orações intensas e constantes.

À Luciane Wzorek que de terapeuta se tornou uma amiga com uma sensibilidade incrível. Por sua ajuda em momentos críticos da caminhada. E por sua vontade, interesse e disponibilidade em me transformar em uma pessoa melhor a cada dia.

À Iracema e Daniel por suas mensagens matinais para que o dia fosse maravilhoso, por suas orações e amizade sem fim. Vocês são anjos na terra.

Aos secretários do PPGADM, Denise, Lídia, Gustavo e Paula por todo carinho, cuidado, conselhos e informações para que o processo burocrático fosse cumprido.

E a todos que anonimamente torceram por mim e me incluíram em suas orações.

Muito obrigada!

## ORAÇÃO DO DOUTORANDO

Amado Senhor, mais um dia eu me entrego em Suas mãos e me prostro aos seus pés oferecendo a Ti o meu estudo. Sozinha eu não sou nada, por isso abençoe esta fase da pesquisa que estou para iniciar, que o Vosso Espírito Santo me inspire, me oriente e me ajude a tudo realizar, não por mérito meu, mas por Sua graça, para honra e glória do Seu nome e para o bem dos meus irmãos. Querido Deus, meu Senhor e criador de todas as coisas, ajude-me a organizar o pensamento e a expor bem a matéria. Não tenho a pretensão de conhecer toda a Sua verdade, pois isso é impossível neste plano, mas que minha pesquisa seja coerente à Sua perfeita criação. Clareie a escuridão da minha mente, dai-me o dom da sabedoria, do entendimento, da ciência e do conselho para que eu possa compreender melhor o mundo que o Senhor criou e para que eu consiga apreciar a Sua criação de maneira plausível por meio desta pesquisa. Dai-me também o dom da fortaleza, com a coragem necessária para enfrentar as circunstâncias desafiadoras nesses quatro anos de doutorado e firmeza de caráter para eu não me esquecer da importância das obras de caridade, para que eu não me perca no caminho e volte sempre a realizar o Seu chamado. Obrigada Senhor pela minha orientadora. Abençoe sua vida e sua família para que sejam agraciados! Maria, mãe de Jesus e minha mãe, interceda também por mim junto a Deus Pai para que eu possa fazer bem feito aquilo que me comprometi a fazer, por mim mesmo e por aqueles que confiaram em minha pesquisa, em meus pensamentos, em minhas palavras e em minhas ações. E assim, eu serei prova viva da fidelidade de Deus acerca de tudo o que Ele fala e cumpre. Amém.

*“Pai, eu busco, não afirmo. Ó Deus, vigia os meus passos e guia-me. Permite, ó Senhor, ó minha esperança, que eu prossiga na busca e não seja perturbada esta minha tentativa”. Santo Agostinho.*

Compartilho com vocês uma oração que eu escrevi e rezava a cada dia antes de começar os estudos durante todo o doutorado.

*“Confie no Senhor de todo o coração e não se apoie em sua própria inteligência”.*

Provérbios 3.5

*“Nossos sonhos são rascunhos... O original está nas mãos de Deus!”*

Autor desconhecido

## RESUMO

Estudos de processos são centrais no campo de estudos organizacionais. Entretanto, dentre as dificuldades identificadas para realização de pesquisas com foco em processos no contexto organizacional, questões relacionadas à apreensão do tempo ou à temporalidade têm chamado a atenção para limitações dos pressupostos teóricos e estratégias metodológicas predominantes na área. Isto pede entender as organizações como eventos considerando que aquilo que uma organização 'é' representa apenas uma das muitas possibilidades de resultados, uma vez que os eventos se conectam e alcançam um ao outro, e ao alcançar, recriam-se mutuamente no presente. No campo da Filosofia do Processo (*Process Philosophy*) aplicada aos estudos organizacionais, especificamente, identificamos uma alternativa viável para discussão da questão temporal que demonstra como ligar questões pragmáticas com aspirações filosóficas por meio de uma *strong view* de processo. Com esse propósito, e como coração desta tese, desenvolveu-se uma aproximação empírica a fim de identificar eventos e conexões para representar graficamente uma apresentação dinâmica que toma o evento como unidade de análise e permite acompanhar o fluxo de processos organizacionais, os padrões iterativos de estabilização plástica e temporalidades ativas cujas realidades e potencialidades garantem o contínuo *becoming* do processo. A partir disso permitiu-se cocriar um subconjunto de dimensões conceituais relacionadas às cinco dimensões da Filosofia do Processo potencialmente úteis à pesquisa de processos em estudos organizacionais: (i) dimensão temporalidade: durabilidade, proximidade, estabilidade, continuidade, simultaneidade e ordenação; (ii) dimensão totalidade: divisionalidade, integralidade, associatividade, direcionalidade; (iii) dimensão abertura: contingencialidade, transformação, flexibilidade, sequencialidade, velocidade; (iv) dimensão força: dominação, resistência, interferência, pregnância e autonomia; e por fim, (v) dimensão potencialidade: consistência, proatividade, idealização, conectividade, perceptividade. Em seguida, ilustramos de maneira explícita, fundamentada e engajada, como o *process thinking* pode ser aplicado em fenômenos empíricos nas organizações, especificamente com a aplicação dessas subdimensões em um caso empírico. E por fim, propomos quatro proposições do estudo de processo para a análise organizacional, inclusive um novo conceito de organização: como colônia de eventos. Esta tese é um evento que procura abandonar a linearidade causal em favor de uma lógica sistêmico-processual. Também procura mostrar graficamente como os eventos se formam dentro de uma trajetória temporal evidenciando que aqueles que participam do fluxo dos eventos estão em um processo contínuo de transformação, cujo conhecimento é ativamente criado durante este processo possibilitando que a agência humana esteja sempre em movimento, revelando a noção do infinalizável, onde nada é conclusivo e tudo depende de performatividade; tudo está inacabado sem uma ordem absoluta.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processos organizacionais, dimensões, eventos, Whitehead, Filosofia do Processo.



## **ABSTRACT**

Process studies are central to the field of organizational studies. However, among the difficulties identified for conducting research with a focus on processes in the organizational context, issues related to the apprehension of time or temporality have drawn attention to limitations of theoretical assumptions and methodological strategies prevalent in the area. This calls for understanding organizations as events considering that what an organization 'is' represents only one of the many possibilities for results, since events connect and reach each other, and in reaching out, they recreate each other in the present. In the field of Process Philosophy applied to organizational studies, specifically, we have identified a viable alternative for discussion of the temporal issue that demonstrates how to connect pragmatic questions with philosophical aspirations through a strong process view. With this purpose, and at the heart of this thesis, an empirical approach was developed to identify events and connections to graphically represent a dynamic presentation that takes the event as a unit of analysis and allows to follow the flow of organizational processes, the interactive patterns of plastic stabilization and active temporalities whose realities and potentialities guarantee the continuous becoming of the process. From this it was possible to co-create a subset of conceptual dimensions related to the five dimensions of Process Philosophy potentially useful to the research of processes in organizational studies: (i) dimension temporality: durability, proximity, stability, continuity, simultaneity and ordering; (ii) dimension wholeness: divisionality, integrality, associativity, directionality; (iii) dimension openness: contingency, transformation, flexibility, sequentiality, velocity; (iv) force dimension: domination, resistance, interference, pregnancy and autonomy; and finally, (v) dimension potentiality: consistency, proactivity, idealization, connectivity, perceptivity. Next, we illustrate in an explicit, grounded and engaged way, how process thinking can be applied in empirical phenomena in organizations, specifically with the application of these sub-dimensions in an empirical case. Finally, we propose four propositions of the process study for organizational analysis, including a new concept of organization: as a colony of events. This thesis is an event that seeks to abandon causal linearity in favor of a systemic-procedural logic. It also seeks to show graphically how events are formed within a temporal trajectory, evidencing that those who participate in the flow of events are in a continuous process of transformation whose knowledge is actively created during this process enabling human agency to be always in motion, revealing the notion of the infinizable, where nothing is conclusive and everything depends on performativity; everything is unfinished without an absolute order.

**KEY WORDS:** Organizational processes, dimensions, events, Whitehead, Process Philosophy.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 CONCEITOS-CHAVE DA FILOSOFIA DO PROCESSO.....	42
QUADRO 2 DIFERENCIAÇÃO ENTRE TEORIAS: FILOSOFIA DO PROCESSO, TEORIAS DA PRÁTICA E TEORIA ATOR-REDE .....	68
QUADRO 3 DIMENSÕES DO PROCESSO DE ACORDO COM A FILOSOFIA DO PROCESSO .....	70
QUADRO 4 CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA COM BASE NAS VISÕES <i>WEAK VIEW</i> E <i>STRONG VIEW</i> DE PROCESSO .....	87
QUADRO 5 QUATRO TIPOS IDEAIS DE PESQUISA DE PROCESSO.....	88
QUADRO 6 CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS DE PESQUISA DE PROCESSO .....	89
QUADRO 7 IMPLICAÇÕES PARA A PESQUISA NA PERSPECTIVA DO PROCESSO .....	90
QUADRO 8 SEIS PRINCÍPIOS DA FILOSOFIA DO PROCESSO APLICADOS AOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS .....	98
QUADRO 9 DESENHO METODOLÓGICO DO EXERCÍCIO DE APROXIMAÇÃO EMPÍRICA.....	112
QUADRO 10 QUESTÕES PARA AUXILIAR NA CAPTURA DOS EVENTOS .....	114
QUADRO 11 EVENTOS APREENDIDOS NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CURSOS TECNOLÓGICOS DA ORGANIZAÇÃO ALPHA.....	115
QUADRO 12 DIMENSÕES E SUBDIMENSÕES ÚTEIS À ANÁLISE ORGANIZACIONAL, À LUZ DA FILOSOFIA DO PROCESSO .....	120
QUADRO 13 APROXIMAÇÃO ENTRE A FILOSOFIA DO PROCESSO, A NOÇÃO DE EVENTO DE WHITEHEAD E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: PROPOSIÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS .....	144

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 CONCEITOS RELACIONADOS ÀS NOÇÕES DE EVENTO E DE PROCESSO.....</b>	<b>46</b>
<b>FIGURA 2 CONECTIVIDADE ENTRE EVENTOS.....</b>	<b>56</b>
<b>FIGURA 3 PROBABILIDADE DE CONEXÃO ENTRE OS EVENTOS: <i>FEEELING</i> E APREENSÃO (<i>PREHENSION</i>).....</b>	<b>58</b>
<b>FIGURA 4 DIMENSÕES DO PROCESSO DE ACORDO COM A FILOSOFIA DO PROCESSO.....</b>	<b>71</b>
<b>FIGURA 5 PESQUISA PROCESSUAL DE POSICIONAMENTO <i>WEAK VIEW</i> .....</b>	<b>83</b>
<b>FIGURA 6 PESQUISA PROCESSUAL DE POSICIONAMENTO <i>STRONG VIEW</i>..</b>	<b>84</b>
<b>FIGURA 7 DESCRIÇÃO DA FORMA DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA DISTRIBUIÇÃO DOS EVENTOS AO LONGO DAS TRAJETÓRIAS TEMPORAIS</b>	<b>117</b>
<b>FIGURA 8 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006.....</b>	<b>118</b>
<b>FIGURA 9 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006.....</b>	<b>119</b>
<b>FIGURA 10 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE TEMPORALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006 .....</b>	<b>124</b>
<b>FIGURA 11 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE TEMPORALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006 .....</b>	<b>125</b>
<b>FIGURA 12 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE TOTALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006 .....</b>	<b>128</b>
<b>FIGURA 13 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE TOTALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006 .....</b>	<b>129</b>
<b>FIGURA 14 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE ABERTURA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006 .....</b>	<b>132</b>
<b>FIGURA 15 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE ABERTURA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006 .....</b>	<b>133</b>

<b>FIGURA 16 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE FORÇA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006 .....</b>	<b>138</b>
<b>FIGURA 17 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE FORÇA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006 .....</b>	<b>139</b>
<b>FIGURA 18 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE POTENCIALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006 .....</b>	<b>141</b>
<b>FIGURA 19 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE POTENCIALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006 .....</b>	<b>142</b>
<b>FIGURA 20 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA ILUSTRATIVA DAS CINCO DIMENSÕES DE PROCESSO: TEMPORALIDADE, TOTALIDADE, ABERTURA, FORÇA E POTENCIALIDADE .....</b>	<b>154</b>
<b>FIGURA 21 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA MANIFESTAÇÃO DE DIMENSÕES E SUBDIMENSÕES DA FILOSOFIA DO PROCESSO NA CONEXÃO ENTRE OS EVENTOS I E P DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS DA ORGANIZAÇÃO ALPHA.....</b>	<b>157</b>
<b>FIGURA 22 ORGANIZAÇÃO COMO COLÔNIA DE EVENTOS .....</b>	<b>163</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>23</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	25
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	28
1.2.1 Objetivos Específicos .....	29
1.3 APLICAÇÕES ANTERIORES DA FILOSOFIA DO PROCESSO EM EOR .....	29
1.4 JUSTIFICATIVAS .....	32
1.4.1 A importância de um aprofundamento da noção temporal em EOR .....	32
1.4.2 A importância da revisão da noção de mudança em EOR .....	33
1.4.3 A importância da superação de dicotomias em análise organizacional .....	34
1.4.4 A importância da abertura do campo de EOR a novos caminhos de teorização e pesquisa .....	34
1.4.5 A importância da exploração do uso de eventos como unidade de análise em EOR .....	35
1.4.6 A importância da exploração de novas formas de teorização e exploração empírica de processos em EOR.....	36
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	37
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>39</b>
2.1 FUNDAMENTOS DA FILOSOFIA DO PROCESSO: CONCEITOS-CHAVE E DIMENSÕES APLICÁVEIS À ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	39
2.1.1 Conceitos-chave em Filosofia do Processo.....	41
2.1.1.1 <i>Processo</i> .....	43
2.1.1.2 <i>Evento</i> .....	44
2.1.1.3 <i>Objeto ou Entidade (coisas)</i> .....	52
2.1.1.4 <i>Conectividade e Apreensão</i> .....	54
2.1.1.4 <i>Estabilidade dinâmica</i> .....	60
2.1.1.6 <i>Entificação</i> .....	62
2.1.1.7 <i>Experiência concreta</i> .....	64
2.1.2 Filosofia do Processo, Teorias da Prática e ANT .....	66
2.1.3 Dimensões da análise processual de acordo com a Filosofia do Processo .....	69
2.1.3.1 <i>Temporalidade</i> .....	71
2.1.3.2 <i>Totalidade</i> .....	75
2.1.3.3 <i>Abertura</i> .....	78

2.1.3.4 Força .....	79
2.1.3.5 Potencialidade .....	80
2.1.4 Pesquisa organizacional com base em Filosofia do Processo .....	82
2.1.4.1 Pensamento consciente .....	90
2.1.4.2 Performatividade .....	92
2.1.4.3 Process Thinking .....	94
2.2 PRINCÍPIOS DA FILOSOFIA DO PROCESSO APLICADOS À PESQUISA ORGANIZACIONAL .....	96
2.2.1 Organização como estrutura de eventos .....	96
2.2.2 Ontologia organizacional ancorada em sua temporalidade .....	100
2.2.3 Eventos como unidades de análise organizacional .....	101
2.2.4 Organização como processo contínuo .....	103
2.2.5 Organização como resultado de mecanismos de estabilização dinâmica .....	105
2.2.6 Organização como reiteração de padrões .....	107
<b>3 EXERCÍCIO DE APROXIMAÇÃO EMPÍRICA .....</b>	<b>109</b>
3.1 DESENHO METODOLÓGICO .....	109
3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS EVENTOS E SUAS CONEXÕES .....	112
3.3 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRUTURA DE EVENTOS DO PROCESSO .....	115
3.4 ANÁLISE DO PROCESSO ORGANIZACIONAL COM BASE NAS CINCO DIMENSÕES DA FILOSOFIA DO PROCESSO .....	117
3.3.1 Subdimensões de temporalidade aplicadas à análise do processo .....	120
3.3.2 Subdimensões de totalidade aplicadas à análise do processo .....	123
3.3.3 Subdimensões de abertura aplicadas à análise do processo .....	130
3.3.4 Subdimensões de força aplicadas à análise do processo .....	134
3.3.5 Subdimensões de potencialidade aplicadas à análise do processo .....	136
<b>4 APREENSÕES ANALÍTICAS: PROPOSIÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS .....</b>	<b>143</b>
4.1 DA POSSIBILIDADE DE APREENSÃO DA NATUREZA PROCESSUAL DA ONTOLOGIA ORGANIZACIONAL POR MEIO DE SUBDIMENSÕES DE PROCESSO .....	144
4.1.1 Subdimensões de Temporalidade aplicáveis à análise organizacional .....	144
4.1.2 Subdimensões de Totalidade aplicáveis à análise organizacional .....	147
4.1.3 Subdimensões de Abertura aplicáveis à análise organizacional .....	149
4.1.4 Subdimensões de Força aplicáveis à análise organizacional .....	150

4.1.5 Subdimensões de Potencialidade aplicáveis à análise organizacional .....	152
4.2 DA POSSIBILIDADE DE ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DO PROCESSO ORGANIZACIONAL .....	153
4.3 DA POSSIBILIDADE DE SUPERAÇÃO DE DICOTOMIAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....	159
4.4 DA POSSIBILIDADE DE SURGIMENTO DE UM NOVO CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO .....	161
<b>5 PROCEDERE</b> .....	<b>166</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS .....	166
5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	171
5.3 APREENSÕES DA PESQUISADORA .....	173
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>175</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>181</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>184</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Autores da área de estudos organizacionais (EOR) têm defendido a necessidade de maior profundidade e consistência conceitual, teórica, metodológica, epistemológica e ontológica nos estudos que envolvem a noção de processo. (VAN DE VEN, 2007; LANGLEY; SMALLMAN; TSOUKAS; VAN DE VEN, 2013). Sob esse ponto de vista, é necessário encorajar pesquisadores do campo a acompanhar os desdobramentos de fenômenos relacionados à organização, ou, em outras palavras, a ‘caminhar junto’ com os acontecimentos em lugar de tentar capturá-los ou fixá-los. Fazer pesquisa com base nessa noção de processo demanda do pesquisador aprender a ver o mundo em sua multiplicidade e a se direcionar para um constante ‘vindo a ser’ (*becoming*). (HELIN; HERNES; HJORTH; HOLT, 2014). O uso crescente do gerúndio na área de estudos organizacionais é um dos indícios dessa necessidade de se direcionar a maneiras mais dinâmicas de entender os fenômenos organizacionais, incorporando fluidez, aparecimentos emergentes, fluxos e interconexões espaçotemporais. (LANGLEY; TSOUKAS, 2017).

A Filosofia do Processo é um dos campos recentes de estudos voltados ao entrelaçamento de discussões entre os campos da filosofia e EOR. Recentemente, a Filosofia do Processo tem sido reconhecida como um sistema metafísico abrangente desenvolvido no campo da filosofia a partir de diversos autores e teorias. Vem sendo desenvolvida a partir da leitura e releitura de trabalhos de filósofos como Charles Sanders Peirce, William James, Henri Bergson, John Dewey, Alfred North Whitehead, Martin Heidegger, Harold Garfinkel, entre outros, os quais utilizam a noção de processo em seus estudos e propostas teóricas. O clássico trabalho de Alfred North Whitehead é um marco da Filosofia do Processo e seus pensamentos impulsionam pesquisadores da área de EOR em busca de uma estrutura expandida nos estudos de processo. (HELIN; HERNES; HJORTH; HOLT, 2014; HERNES, 2008).

Muitos acreditam que os estudos de Whitehead sejam extremamente complexos. Entretanto, acreditamos, em linha com pesquisadores recentes da área de EOR, que as questões filosóficas envolvidas em suas propostas são possibilidades valiosas para expandir o entendimento do papel dos processos nos



estudos de organizações e não uma obrigação de explicar o máximo possível de cada possibilidade. (HERNES, 2008). Entre as diversas possibilidades de aplicação das ideias de Whitehead para os EOR, incluem-se: a visão de mundo como processo e a questão dos eventos (*actual occasions*).

Ontologicamente, o fenômeno ‘processo’ pode ser entendido de duas formas. Em um mundo feito de coisas, os processos representam mudanças nessas coisas (*weak view* de processo) enquanto, em um mundo feito de processos, representam um contínuo ‘tornando-se’ (*becoming*) do próprio mundo (*strong view* de processo). Mudança, sob este ponto de vista, não é algo que acontece ‘com’ as coisas, mas um movimento, uma maneira pela qual a realidade é continuamente trazida à existência. Conforme proposto por Whitehead (1929; 1993), o mundo real não seria composto por substâncias estáveis e imutáveis, mas por processos em constante estado de ‘tornando-se’ ao invés de mudança. (HERNES, 2017). Propõe-se uma distinção importante e essencial entre o mundo real – indecifrável, infinitamente complexo e interconectado –, o modo como o ser humano experimenta ou percebe o mundo e as descrições ou modelos desenvolvidos pelo ser humano para representar suas percepções e para agir sobre o mundo. (WHITEHEAD, 1929; 1993).

Whitehead propõe uma visão atomística de mundo. Inspirado pelo desenvolvimento da Teoria da Relatividade, suas teorias podem ser classificadas como pós-modernas. Sua *strong view* de processo rejeita a ideia da existência de matéria inerte na composição do mundo ou a possibilidade de localização espaço-temporal dos elementos do mundo. Ao mesmo tempo, propõe uma natureza comum ao humano, ao social e ao físico-natural. Todos esses elementos, sob sua perspectiva, são processos em constante interação e mudança/transformação (*becoming*). Não são, portanto, constituídos por substâncias independentes, mas por ‘eventos de experiência’, denominados pelo autor de ‘*actual occasions*’ ou ‘*actual entities*’. *Actual occasions* são partículas invisíveis similares à ideia de átomos e surgem (ou *become*) como ‘flashes’ de duração temporal instantânea, para então desaparecerem e se tornarem novas *actual occasions*. Essas partículas constituem os elementos básicos dos processos e convergem em direção à formação de unidades perceptíveis pela experiência humana: os eventos.

Em síntese, os eventos, segundo Whitehead (1929), são experiências espaço-temporalmente estendidas, as quais se manifestam de forma observável e se tornam *'things'* (coisas ou *'subjective forms'*) tais como conceitos, objetos materiais, pessoas, grupos sociais, etc. Os eventos mantêm a fluidez necessária para o desenvolvimento contínuo do processo ao mesmo tempo em que permitem o surgimento das coisas, mesmo que transitórias. Eventos são constituídos por muitos movimentos, os quais vão formando unidade por meio de um senso de direção que conecta um evento a outro. São também nexos espaciotemporais que marcam a diferença entre o antes e o depois. São as coisas finais das quais o mundo é feito.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A questão do evento vem sendo apontada por estudiosos há décadas (VAN DE VEN; POOLE, 1990; CHIA; KING, 1998; DURANT; VAARA, 2009; HERNES, 2014a, 2014b) e mais recentemente por Morgeson; Mitchell e Liu (2015), Hussenot e Missonier (2016) e Hernes (2017). Porém ainda há muito que se desvendar sobre este rico e complexo conceito que é o evento, cujas contribuições do principal autor, Whitehead, em muito podem colaborar.

Para Whitehead o mundo é composto por eventos. Autores de estudos organizacionais que adotam uma perspectiva baseada em processos realçam os eventos, embora eles os vejam de maneiras diferentes. Para alguns os eventos são os blocos de construção para uma visão baseada em processos organizacionais. Weick (1995a) afirma que os eventos são ocasiões de construção de sentidos. March (1988); March e Simon (1958) e Luhmann (1995, 2000) referenciam eventos como decisões. Porém Whitehead tem uma visão mais profunda e radical de evento. Para o autor, na ausência de substância, tudo o que existe são eventos, ou experiências. Entidades e objetivos também podem alcançar existência, mas como abstrações dos eventos. (HERNES, 2008).

Whitehead afirma que os eventos fazem os processos se desenrolarem na conexão com outros eventos. Os eventos compõem os processos incorporando o passado, presente e futuro, formando transições. O futuro é imanente a cada situação presente. A antecipação de proposições diz respeito à constituição da

ocasião presente e das necessidades inerentes a ela. Esta constituição necessita de um futuro e necessita de uma cota de contribuição para uma re-reação nas fases primárias das ocasiões futuras. (HERNES, 2008).

Os eventos transformam as experiências em bases para as ações futuras, que considera os eventos como transições. Os atores baseiam suas ações por meio de entendimentos da realidade, que são os dados, ou o conteúdo objetivo percebido na experiência presente. Esses dados formam novamente bases para a subjetividade. Logo, os eventos fornecem bases para ação assim como direção para as ações que sucederem. (HERNES, 2008).

Logo, uma vez que Whitehead percebe o mundo por meio de eventos ao invés de substâncias, os eventos devem ser conectados no sentido de um evento incorporar outros eventos. Como visto, todos os eventos são eventos atuais que formam dados para os eventos futuros. Mas eles também incorporam a potencialidade de eventos passados, e fazendo isso abrangem o atual do passado com o potencial do futuro. As dimensões atualidade e potencialidade trabalham de duas maneiras: eventos atuais incorporam atualidade-potencialidade para outros eventos, enquanto, a potencialidade de eventos passados é transformada em eventos futuros. A potencialidade não é dada, mas sim influenciada pelo passado. Este é o princípio geral de processo segundo Whitehead. (HERNES, 2008).

Entretanto ainda há um *gap* de entendimento do papel que os eventos exercem nas organizações. Isso significa que a compreensão sobre organizações se torna parcial e prejudicada uma vez que os eventos – aqui entendidos sob o ponto de vista da Filosofia do Processo de Whitehead – chamam a atenção para a dinâmica, mudança, inter-relações do sistema e ao mesmo tempo para características com durabilidade dinâmica do ambiente de trabalho. (MORGESON et al., 2015).

Muitas teorias estão sendo criticadas por serem estáticas ou por enfatizarem estabilidade ao invés de mudança. (MORGESON et al., 2015). Entretanto a necessidade deve recair em considerar novidade e estabilidade como partes de uma mesma ação. (HUSSENOT; MISSIONIER, 2016). Quando os eventos são evidenciados, as combinações potenciais de variáveis são numerosas, pois eles ‘perturbam’ as condições estáveis das coisas. “Mesmo que alguns eventos só

ocorram por um breve momento, eles podem alterar permanentemente as características ou recursos existentes do ambiente de trabalho ou podem gerar novos. [...] além de poder ‘causar’ eventos subsequentes ao longo do tempo.” (MORGESON et al., 2015, p. 531, grifo nosso).

As metodologias e técnicas de pesquisa orientadas a eventos precisam ser melhor desenvolvidas, pois as metodologias atuais não cabem para se fazer pesquisas fundamentadas em eventos. Novas precisam ser desenvolvidas, adaptadas ou modificadas. A principal característica recai em ‘o que’ medir e como medir. O grande desafio é captá-los enquanto estiverem ocorrendo ou muito recentemente depois, embora seja difícil ‘captá-los’ e acompanhar seus desdobramentos. (MORGESON et al., 2015). Para os estudos organizacionais, que é um campo em constante expansão para abstrações: mais importante é saber como elas emergem, são reproduzidas e inseridas nos discursos sociais. Aplicar o *processo thinking* nos estudos organizacionais pode inspirar novas ideias sobre como as coisas são e como elas se tornam (*become*). (HERNES, 2008).

Os eventos mantêm a fluidez necessária para o processo de teorização na medida em que servem de base para separar as abstrações teóricas sobre os sujeitos, objetos, normas, procedimentos, julgamentos e suas relações e representações, das ações com seus objetivos e movimentos regimentados. Entretanto, ainda são pouco considerados como unidades de análise por serem difíceis de serem ‘capturados’ na medida em que é preciso resistir em mostrar uma única maneira de se fazer as coisas e sim, de maneira performativa, seguir o fluxo do processo em um contínuo *becoming* do mundo, considerando sua multiplicidade e não garantindo a repetição consistente, mas por meio da imitação encontrar a diferença, criando por meio desta diferenciação a qualidade do novo. (HELIN et al., 2014).

Neste sentido, os estudos de processos são centrais nos campos de estudos organizacionais e de estratégia, pois permitem considerar aspectos relacionados à origem, à continuidade e à mudança dos fenômenos sociais complexos. Com isso, a Filosofia do Processo vai ao encontro de dois dos objetivos recentes do campo de estudos organizacionais: (i) encontrar modos de explicação capazes de ‘descrever’ e explicar atributos relacionados a fluxos de ação e de mudança, característicos dos estudos de processo da área. (HELIN et al., 2014). (ii) necessidade de desenvolver

um quadro teórico que não separe a estabilidade e novidade; e aplicação empírica, como uma alternativa para o entendimento das organizações por meio de eventos. (HUSSENOT; MISSONIER, 2016).

Por fim, a conectividade da sociedade demanda uma teoria da organização que ultrapasse tamanho, onde o movimento prevaleça sobre a estabilidade, e a temporalidade prevaleça sobre espacialidade (HERNES, 2014a), a começar pela análise dos eventos, que por meio da Filosofia do Processo traz a noção de evento como uma forma de construção do mundo a partir das noções de movimento e conectividade.

Este trabalho conta com as interpretações de Hernes (2008; 2014a; 2014b) especialmente na conexão das obras de Whitehead com os estudos organizacionais e particularmente com os estudos de processo. Também se inspira nos estudos de Helin et al., (2014) e Hussenot e Missonier (2016) para a cocriação da metodologia sugerida.

A partir das considerações até aqui apresentadas, pretende-se analisar, com contribuições da Filosofia do Processo, o seguinte problema de pesquisa:

**Como a concepção de evento proposta por Whitehead pode apreender a dinâmica do movimento organizacional em sua dimensão temporal?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo central e orientador deste trabalho consiste em **explorar a concepção de evento proposta por Whitehead como unidade de análise viável à apreensão teórica e empírica da dinâmica do fenômeno organizacional em sua dimensão temporal<sup>1</sup>.**

---

<sup>1</sup> Dinâmica temporal: porque a temporalidade prevalece sobre espacialidade ao se considerar os eventos, pois estes são a ordenação do tempo, em outras palavras, o tempo reside nos eventos, cujo passado influencia o presente e se propaga no futuro.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

Conforme os princípios da Filosofia do Processo, adotou-se nesta tese uma postura processual de desenvolvimento do trabalho. Portanto, os objetivos declarados a seguir descrevem em retrospectiva o processo de construção da investigação, conforme seu *becoming* no processo empreendido em direção ao objetivo geral, orientador do trabalho. Em outras palavras, os objetivos emergiram durante a trajetória temporal do processo, sob a forma de eventos interdependentes e convergentes:

- a) Identificar, a partir da revisão de literatura, conceitos e princípios-chave da Filosofia do Processo aplicáveis aos EOR, como foco na noção de evento de Whitehead.
- b) Desenvolver um delineamento metodológico adequado ao objetivo geral da tese.
- c) Explorar os resultados da interação entre teoria e o exercício empírico utilizado para aplicação do delineamento metodológico desenvolvido na fase anterior.
- d) Apreender e formular proposições úteis ao desenvolvimento teórico e metodológico de futuras pesquisas organizacionais realizadas com base em Filosofia do Processo.

### 1.3 APLICAÇÕES ANTERIORES DA FILOSOFIA DO PROCESSO EM EOR

Os pressupostos da Filosofia do Processo, de maneira geral, não são novos no contexto dos estudos organizacionais. Mary Parker Follet já considerava a estrutura organizacional formal como um mero elemento de processos com fluxos interdependentes e dinâmicos constituintes dos movimentos e realidades organizacionais. (HERNES, 2014b). Tais pressupostos também já foram aplicados desde o seminal trabalho de Weick (1995) sobre *sensemaking*, por exemplo, que envolve propriedades, entre outras, como identidade (*identity*), retrospecto (*retrospect*), contato social (*social contact*), eventos em curso (*ongoing events*) e

plausibilidade (*plausibility*); e também nos trabalhos sobre *sensegiving* cuja finalidade é criar significado e interação em busca de compreensão mútua e padronização. Dibben e Jabri (2010) enfatizam que o importante é entender o que está acontecendo no momento aparente por meio das relações internas experienciadas envolvidas na prática de liderar, por exemplo. Os autores procuram entender a liderança por meio da perspectiva de processo. Wood (2005a, p. 287) afirma que é preciso investigar “como movimento perpétuo e processos divergentes formam um corpo discreto, ou parecem obter em um conjunto substancial de qualidades individuais e capacidades, ao mesmo tempo em que preserva a continuidade ininterrupta da nossa experiência”. Chia (1994) utilizou a teoria de processo para estudar a tomada de decisão assumindo que decisão é uma série de atos interligados e pré-definidos de pontos no fluxo da experiência humana que dependem das interações dos relacionamentos. Também é possível verificar os pressupostos da Filosofia do Processo nos trabalhos de Whittington (2003, 2007) sobre *strategizing* e *organizing* concernentes a encontrar o que estrategistas e organizadores realmente fazem na prática, passando o foco a ser as práticas organizacionais.

Autores como Robert Chia, Robert Cooper e Haridimos Tsoukas afirmam que a busca ontológica de prender, pontuar, isolar e classificar o essencialmente indivisível fluxo das experiências humanas é interminável. (DIBBNE; MUNRO, 2003).

De acordo com Hernes (2014), a influência de Whitehead nos estudos organizacionais (e nas ciências sociais em geral) se deu inicialmente via outros pesquisadores. Dentre esses, se destacam Niklas Luhmann e Bruno Latour. Ambos se inspiraram nas ideias de *actual occasions* e eventos para desenvolver suas próprias teorias. Entretanto, poucos estudos específicos da área de estudos organizacionais citam explicitamente os estudos de Whitehead, com exceção de estudos tais como os de Cooper (1976), Chia (1999), Dibben e Cobb (2003), Bakken e Hernes (2006), Lord, Dinh e Hoffman (2015), Hussenot e Missonier (2016), Mesle e Dibben (2017), Hernes (2017), Khandker (2017), Robinson (2017). Cooper (1976) articula sobre uma epistemologia de processo por meio de Whitehead para uma ação expressiva e criativa do ator social em um campo aberto. Chia (1999) por meio da *strong view* de processo de Whitehead enfatiza que as organizações estão um estado contínuo de *becoming* e em fluxo. Dibben e Coob (2003) adotam Whitehead

com o propósito de revelar a exata natureza processual dos fenômenos organizacionais em linguagem de processo. Bakken e Hernes (2006) exploraram o trabalho de Whitehead para entender a concepção de Weick do relacionamento verbo-substantivo de *organizing*. Lord, Dinh e Hoffman (2015) buscaram na abordagem quântica de Whitehead uma estrutura para entender a complexidade organizacional e os erros comuns de decisão que levam a falhas organizacionais em ambientes incertos. Hussenot e Missonier (2016) em um estudo empírico seguiram o desenvolvimento de uma ferramenta gerencial em um banco por meio de uma abordagem baseada em eventos, inspirados em uma *strong view* de processo, especialmente Whitehead. Mesle e Dibben (2017) se inspiraram nas ideias de Whitehead para enfatizar a importância da noção da experiência ao *process thinking*. Hernes (2017) se inspirou na Filosofia de Processo de Whitehead para enfatizar o tempo e a temporalidade nas organizações. Khandeker (2017) com especial interesse nos trabalhos de Whitehead foca em conceitos como vida orgânica e processo por meio da filosofia. Robinson (2017) se inspirou na filosofia moderna de processo de Whitehead para trabalhar sobre as interconexões entre filosofia continental e de processo.

Os estudos de Orlikowski e Yates (2002) representam um outro tipo de trabalho, o qual utiliza ideias de Whitehead sem citá-lo. Esses autores, por exemplo, explicam a forma como os atores impõem suas abstrações na fluidez do mundo. Também fornecem explicações de como o uso repetido de estruturas temporais reforça a legitimidade organizacional. (HERNES, 2008). Em contrapartida, Robert Chia foi o primeiro autor a utilizar a perspectiva de processo para fazer uma análise desconstrutiva do que vinha sendo escrito em estudos organizacionais por autores como Chester Bernard, Henry Mintzberg, Andrew Pettigrew, Karl Weick e James March. O autor enfatiza, utilizando elementos do trabalho de Whitehead, a errante tendência de reificação na prática em estudos organizacionais. Esta tendência consiste em considerar organizações e teoria de organizações como resultados de esquecimentos, ou em outras palavras, desprovidos de capacidade de agência. Ao contrário, Chia (1994) vem mostrar que o que constituiu maneiras convencionais de pensar é posteriormente considerado pré-existente no conhecimento experimental das pessoas. (DIBBEN; MUNRO, 2003).



De forma geral, no campo de EOR, a visão baseada em processos está em alta. (HERNES, 2008). As implicações desta perspectiva para interpretar as organizações e desenvolver metodologias de análise permitem entender a plasticidade dos fenômenos organizacionais no surgimento de novas relações entre atores, organizações/instituições, campos organizacionais e lógicas institucionais vigentes, em um constante *becoming* do processo organizacional. Em outras palavras, Hernes (2008) explica que o pensamento de processo permite melhor entendimento dos atores e suas racionalidades porque os coloca como parte dos processos sem recorrer a voluntarismos ou a determinismos.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS

A justificativa teórica da tese é definida pela sua possibilidade de contribuir com o avanço do conhecimento sobre a noção temporal em estudos organizacionais, ao mesmo tempo sobre a necessidade de uma revisão da noção de mudança e superação de dicotomias em análise organizacional. Justifica-se que para isto haja necessidade de abertura do campo a novos caminhos de teorização e pesquisa com a exploração do uso de eventos como unidade de análise, assim como de novas formas de teorização e exploração empírica de processos em estudos organizacionais (EOR).

##### 1.4.1 A importância de um aprofundamento da noção temporal em EOR

A defesa por maior consistência nos estudos de processo tem como base um argumento, dentre outros, a respeito da exclusão sistemática da dimensão temporal em alguns estudos organizacionais, nos quais predomina a busca por generalizações baseadas em variância. O tempo e a temporalidade, quando considerados, têm sido “reduzidos a um *lag effect*, comprimidos em variáveis [...] ou reduzidos ao papel denominado por Pettigrew, Woodman e Cameron (2001, p. 697) como ‘comparativo estático’”. (LANGLEY et al., 2013, p. 4). Críticos a essa visão tradicional de tempo fundamentam suas afirmações no fato de que esses posicionamentos geram modos de explicação caracterizados pela minimização do

componente temporal e, conseqüentemente, insuficientes para descrever e explicar atributos relacionados a fluxos de ação e do *becoming*, ambos os elementos constitutivos do processo social.

Neste contexto, estes estudos são pouco capazes, portanto, de informar a prática organizacional. Uma observação do fluxo temporal das organizações, ou seja, da estrutura temporal das práticas sociais, da incerteza e das urgências, permitiria compreender melhor o que foi feito, em que ponto no tempo e em que contexto. Por exemplo, estudos com o foco em processos seriam capazes não apenas de identificar em que medida uma prática é mais eficaz em comparação a outra, mas também de apresentar formas de movimentar-se entre as práticas, no sentido de produzir transformação, considerando múltiplos aspectos que suportam esta necessidade, pois tal processo em si envolve recursos, dinâmica política e rotina organizacional que podem sobrepor evidências originais que apoiam a necessidade de transformação de forma inteiramente diferente. (LANGLEY et al., 2013).

#### 1.4.2 A importância da revisão da noção de mudança em EOR

O problema do entrelaçamento dos eventos ainda vem sendo mais evitado do que encarado pelos estudos organizacionais. O conceito de organização ainda é elusivo, mas uma coisa é certa: não há como estudar uma organização em sua totalidade. Logo, é preciso escolher o que ver e o que não ver. E depois a importância do que escolhemos ver e não ver. A inconsistência analítica dos estudos organizacionais está em dizer que as organizações mudam, mas ao mesmo tempo considerá-las como estáveis ao longo do tempo, considerando um modelo de estágios para análise, sem considerar a transformação. Logo, representar um mundo fluido é sempre incompleto em termos de análise. A explicação de como as coisas se tornam depende do '*locus de seleção*' que para Hernes (2008) quer dizer se as explicações vêm de fora para dentro (externas) ou de dentro para fora (internas), cuja escolha tem profundas conseqüências em como um sistema é organizado. O importante é ser fiel à escolha feita. (HERNES, 2008).

### 1.4.3 A importância da superação de dicotomias em análise organizacional

Autores da área de estudos organizacionais têm defendido a necessidade de maior profundidade e consistência conceitual, teórica, metodológica, epistemológica e ontológica nos estudos que envolvem a noção de processo. (VAN DE VEN, 2007; (LANGLEY; SMALLMAN; TSOUKAS; VAN DE VEN, 2013). Para esses pesquisadores, o pensamento de base processual ajuda a enxergar para além das dicotomias que caracterizam grande parte dos quadros teóricos da área, entre essas: interno-externo, força-resistência, estabilidade-mudança, agência-estrutura, tácito-explícito, individual-coletivo, micro-macro, etc. Ao contrário de revelar os significados ocultos dos termos opostos que compõem as dicotomias, uma visão de base processual considera que cada termo é relacional: a oposição não é estática, mas sim aquela que constitui ativamente ambos os termos (NAYAK, 2014), por meio de um caráter tanto recursivo quanto adaptativo, cuja realização está vinculada à interação dos pólos que se influenciam mutuamente. (WHITTINGTON, 2007). Em outras palavras, isso quer dizer que não há hierarquias naturais das coisas, não há ordenação *a priori*, distinções categóricas inquestionáveis ou oposições pré-existentes à análise. (CHIA, 1994).

### 1.4.4 A importância da abertura do campo de EOR a novos caminhos de teorização e pesquisa

Diferentemente do que se vem estudando no campo cuja maior influência vem da sociologia (DIBBEN; MUNRO, 2003), este trabalho tem o interesse de ir além da literatura positivista ou interpretativista, buscando na Filosofia do Processo, principalmente na figura de Alfred North Whitehead, suas bases para criar uma nova linguagem para a análise das organizações como eventos em termos de processo no desenvolvimento de um novo modo de pensar: o *process thinking*.

As ideias de Whitehead são úteis especialmente ao possibilitar uma ontologia de organização como um emaranhado de relacionamentos entre humanos e fatores físicos, os quais configuram um ao outro em interação constante. No campo de

estudos organizacionais, a noção de organização como algo em constante *becoming* também vem ganhando espaço. Na opinião de Hernes, (2008), a contribuição mais notável para os estudos organizacionais inclui a relação entre experiência concreta e abstrações emergentes, as quais são produzidas pela experiência concreta e que, por sua vez, influenciam a experiência concreta.

Diante do exposto, por mais que Whitehead às vezes não seja considerado como legítimo para os estudos organizacionais por conta de sua formação e por seu trabalho derivado da filosofia não comumente aplicada aos estudos organizacionais, o vocabulário pode não parecer familiar, e até mesmo estranho para aqueles educados pela literatura organizacional, mas este trabalho vem demonstrar que isto é uma falácia, uma vez que tentar lidar com o trabalho contínuo de *organizing* requer combinação de literaturas relevantes na tentativa de conectar a fluidez organizacional com as estruturas que se articulam. (HERNES, 2014a). Alguns autores o têm utilizado e demonstrado amplas possibilidades de aplicação de suas ideias na pesquisa organizacional. Como cita Cobb Jr. (2008, p. 14), “a coerência da filosofia de Whitehead e sua adequação permitem considerar os dados de diversos campos da experiência humana e de conhecimento”.

#### 1.4.5 A importância da exploração do uso de eventos como unidade de análise em EOR

Realizamos uma análise de conteúdo em artigos publicados no período de 2012 a 2017 em seis periódicos nacionais e internacionais classificados como A1 no sistema Qualis da Capes. Do total de 1446 artigos publicados nesses periódicos durante o período, foram encontrados 710 (setecentos e dez) artigos que mencionaram o termo “evento” em seu conteúdo. Impressiona, inicialmente a frequência de uso do termo, o qual foi encontrado em 49% do total de artigos publicados no período analisado, com maior incidência nos periódicos internacionais. Considerando-se o significado do termo no contexto dos artigos analisados, apenas 12 artigos (ou 1,7% do total) aplicou a noção de evento como “ocasiões de experiência espaço-temporalmente estendidas”, conforme o significado atribuído pela Filosofia do Processo e adotado neste trabalho de tese.

Portanto, considerando-se a importância crescente das pesquisas de processo no campo de estudos organizacionais e o caminho frutífero proporcionado pela adoção da Filosofia do Processo – particularmente das ideias de Alfred North Whitehead – identificamos uma necessidade premente de exploração sistemática das possibilidades de aplicação dos eventos como unidades de análise em estudos organizacionais de base ontológica processual.

#### 1.4.6 A importância da exploração de novas formas de teorização e exploração empírica de processos em EOR

Hussenot e Missonier (2016) destacaram a dificuldade de a pesquisa qualitativa lidar teoricamente e empiricamente com a noção de *becoming* em investigações de processo. Em geral, os pesquisadores de organizações tendem a usar artifícios tais como separar o processo em etapas separadas entre si por descontinuidades: “consequentemente, estes pesquisadores assumem implicitamente uma visão sequencial e serial de mudança organizacional, na qual os estágios do passado da organização terminam e então influenciam no presente, o qual por sua vez terá um impacto no futuro da organização.” (HUSSENOT; MISSIONIER, 2016, p. 525). Persiste, portanto, uma dificuldade de apreensão e representação da noção de organização enquanto fluxo contínuo de padrões de ações em contante emergência, o qual não pode ser separado em etapas ou estágios. Além disso, conforme apontam os autores, é necessário superar o dualismo estabilidade-mudança nos estudos organizacionais. Em outras palavras, é preciso encontrar formas de acessar empiricamente fenômenos organizacionais fundamentados em um posicionamento ontológico que assume estabilidade e mudança como elementos inseparáveis.

Identificamos também, com base nos pressupostos da pesquisa de natureza performativa proposta pela Filosofia do Processo, uma oportunidade de utilização de noções derivadas dos campos da semiologia gráfica<sup>2</sup> e *design* gráfico na exploração de possibilidades de representação visual de conceitos abstratos relacionados à

---

<sup>2</sup> A semiologia gráfica pode ser compreendida como um conjunto de diretrizes que orientam a elaboração de mapas temáticos com o uso de símbolos caracterizadores da informação. ARCHELA. R. S. Contribuições da semiologia gráfica para a cartografia brasileira. **Geografia**, Londrina, v. 10, n.1, p. 45-50, jan./jun. 2001.

perspectiva *strong view* de processo. Embora este não seja o objeto de estudo central da tese – a representação artística ou visual desses conceitos – a incipiência dos estudos dessa natureza demonstra-se uma avenida interessante de pesquisa interdisciplinar, relacionando os campos de estudos organizacionais, a geometria e as artes visuais. Conforme aponta Haseman (2006), as restrições metodológicas das pesquisas tradicionais qualitativas e quantitativas têm motivado pesquisadores de estudos organizacionais a se engajarem em pesquisas de natureza performativa. Esta, por sua vez, permite a experimentação de novas formas de conhecimento e exposição de conhecimento, as quais não prescindem do rigor relacionado à pesquisa científica e podem servir de base para outras pesquisas.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Organizou-se o presente trabalho em cinco partes, incluindo esta. A primeira parte compreende breve introdução ao tema proposto e sua delimitação, juntamente com o problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, bem como as justificativas para a realização do estudo.

Na segunda parte apresenta-se a fundamentação teórica que se divide em duas seções: a primeira seção explica os fundamentos da Filosofia do Processo, conceitos-chave<sup>3</sup>, comparação e diferenciação entre as teorias voltadas ao estudo de processo e dimensões aplicáveis à análise organizacional; e a segunda seção uma síntese das implicações dos princípios da Filosofia do Processo para a pesquisa organizacional.

Na terceira parte deste trabalho, por meio de um raciocínio abduutivo, primeiro se faz um exercício de aproximação empírica, em uma linha narrativa inversa: para auxiliar no desenho metodológico em decorrência do caso empírico e não ao contrário. Para isso, identificaram-se os eventos e suas conexões para possibilitar

---

<sup>3</sup> O Apêndice - B traz a lista completa dos mais importantes conceitos da filosofia de Whitehead através de uma sequência racional proposta por Cobb Jr. (2008) que auxiliou este trabalho e que também pode estimular e auxiliar pesquisas futuras a interpretar as ideias de Whitehead para os estudos de estratégia e organizações.

representar graficamente uma estrutura de eventos do processo para aí então analisar o processo organizacional com base nas dimensões da Filosofia do Processo.

Na quarta parte encontram-se as apreensões analíticas, com base na representação gráfica e na análise do caso, por meio da criação de subdimensões aplicáveis à análise organizacional em forma de proposições da natureza processual da ontologia organizacional, assim como da análise multidimensional do processo organizacional e de superação de dicotomias de análise organizacional, o que possibilita o surgimento de um novo conceito de organização.

Por fim, na quinta seção apresentam-se uma conclusão entificada, pois no contínuo processo de *becoming*, esta pesquisa aconteceu, mas ao mesmo tempo ela possibilita que as coisas se tornem algo a mais seja por meio de si mesma, de sugestões de pesquisas futuras, ou das referências que orientaram este trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 FUNDAMENTOS DA FILOSOFIA DO PROCESSO: CONCEITOS-CHAVE E DIMENSÕES APLICÁVEIS À ANÁLISE ORGANIZACIONAL

A complexidade e fluidez das organizações é um desafio constante em Estudos Organizacionais. É nesse sentido que os estudos de processo vêm ganhando espaço nos últimos anos. (LANGLEY; TSOUKAS, 2017; HERNES, 2008). A Filosofia do Processo foi desenvolvida a partir de obras de filósofos como Charles Sanders Peirce, William James, Henri Bergson, John Dewey, Alfred North Whitehead, Martin Heidegger, Harold Garfinkel, entre outros, os quais utilizam a noção de processo em seus estudos e propostas teóricas. (HELIN et al., 2014). Helin et al. (2014, p.3) definem a Filosofia do Processo como um guarda-chuva sob o qual há filósofos do processo interessados "em entender e mostrar como o mundo é um mundo de organização (*organizing*), como as coisas se intensificam, como a vida - incluindo vidas humanas - nunca atinge a estabilização que nós presumimos ou esperamos que aconteça". A Filosofia do Processo nos fornece uma forma de pensar e um método de pesquisa performativo aplicável aos estudos de organização como alternativa aos métodos de pesquisa representativos.

O trabalho clássico de Alfred North Whitehead é um marco na Filosofia de Processo, e seus pensamentos impulsionam pesquisadores da área de estudos organizacionais como: Anthony Hussenot, Robert Chia, Robert Cooper, Stéphanie Missonier e Tor Hernes em busca de avanços no entendimento dos estudos de processo. Sob o ponto de vista científico, a necessidade de uma visão compreensiva e abrangente da realidade só evoluiu após a introdução do sistema metafísico da Filosofia do Processo de Whitehead. (MESLE, 2008; HERNES, 2008).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Whitehead (1861-1947) foi um homem moderno renascentista, um sábio que se destacou não apenas em filosofia, mas também em matemática, física, lógica e educação. Terminou sua carreira lecionando na Universidade de Harvard. Inspirado pelo desenvolvimento da Teoria da Relatividade, suas teorias podem ser classificadas como pós-modernas. Ele foi um dos primeiros a perceber que a nova ciência envolveu uma completa ruptura com a antiga visão de mundo newtoniana, e, portanto, um desafio radical para outros campos do pensamento. Whitehead respondeu a este desafio com uma revolução de si mesmo por meio da Filosofia do Processo, um modelo contrário ao modelo mecanicista, também chamado por ele de "filosofia orgânica", ou "filosofia do organismo". Whitehead não apenas afirmou que um organismo é "vivo", mas também mostrou como ele vive, o que fez muita diferença na metafísica de Whitehead. Entretanto Whitehead descreve sua filosofia como especulativa uma vez que não consiste de conclusões ou doutrinas exatas, mas sim, hipóteses a



A Filosofia do Processo de Whitehead se baseia na ideia do *becoming*: nada realmente 'é' na forma de substância. Uma cadeira não pode ser apenas uma cadeira, embora seja vista como tal uma vez que fabricada. Pode-se dizer que é uma cadeira no sentido de que é reconhecida como uma cadeira durante o tempo em que for percebida como tal. Mas a cadeira não existe no vácuo e não é formada por uma substância inerte. Uma cadeira deixada ao ar livre mudará ao longo do tempo, ou seja, será modificada por meio do fluxo de ar, presença da umidade, etc. Ao mesmo tempo, coisas aparentemente do cotidiano estão relacionadas a cadeiras: refeição, mesa, conforto, rituais, *status*, etc. O ponto é que uma cadeira, assim como qualquer outra coisa (*entity* ou entidade), está sempre em um estado de *becoming* em relação a outras entidades. Logo, na visão atomística de Whitehead há muitas possibilidades de coisas (*entities*) e conexões, algumas das quais se realizam e outras não. Segundo o autor, quando 'os muitos se tornam um' há novidade, significando que algo está em construção. Porém há muitas possibilidades de transformações que não são realizadas, enquanto novas possibilidades emergem por meio de combinações novas e criativas. (HERNES, 2008).

A abordagem de processo como um todo – ou seja, não exclusivamente baseada em Whitehead – vem sendo parcialmente representada por tentativas de desenvolver e aplicar um significado mais profundo do processo nos estudos organizacionais. (VAN DE VEN, 2007; LANGLEY; SMALLMAN; TSOUKAS; VAN DE VEN, 2013; HERNES, 2014). De acordo com Hernes (2008, p. 10), "as ideias são apresentadas a partir de trabalhos filosóficos iniciais e trabalhos sociológicos posteriores, com o objetivo de explorar as implicações ontológicas e epistemológicas de diferentes pontos de vista do processo". Como resultado desses debates, um dos consensos envolve a ideia de que a organização é caracterizada por sua natureza processual, visão contrária à noção tradicional da organização como um contexto estático-espacial ou ambiente em que as atividades originam processos. Essa nova perspectiva afeta a forma como a organização – enquanto fenômeno de estudo – deve ser conceituada, interpretada e analisada e a forma como os atores organizacionais produzem novas regras, rotinas ou práticas, ao mesmo tempo em que realizam suas atividades. (HUSSENOT; MISSIONIER, 2016). Além disso,

---

serem adequadas em contextos de experiência humana e de conhecimento, num convite a ver o mundo de uma maneira diferente. (COBB JR., 2008).

entender a organização como processo implica uma ampla revisão de conceitos, teorias e métodos tradicionalmente usados nos estudos organizacionais. Também exige o reconhecimento de ideias filosóficas e sociológicas potencialmente frutíferas como alternativas ou estruturas complementares de pensamento.

Com o propósito de esclarecer alguns dos elementos de Filosofia do Processo aplicados no desenvolvimento da presente tese, esta seção do referencial teórico foi estruturada da seguinte forma: na sequência serão apresentados conceitos-chave em Filosofia do Processo, a comparação entre a Filosofia do Processo e teorias de base processual, e, em seguida, dimensões norteadoras da Filosofia do Processo identificados por Helin et al. (2014). Na quarta subseção são apresentadas implicações destes conceitos e dimensões na pesquisa organizacional com base em Filosofia do Processo.

### 2.1.1 Conceitos-chave em Filosofia do Processo

Alguns conceitos-chave de Filosofia do Processo são descritos a seguir, respectivamente: processo, evento, objeto, conectividade, apreensão, estabilidade dinâmica, entificação e experiência concreta, conforme o Quadro 1. Esses conceitos foram selecionados porque serão úteis – ao se tornarem familiares e sintetizarem questões desafiadoras ao pensamento clássico da análise organizacional – para entender as organizações como processo e as possibilidades de avanço metodológico das pesquisas nessa área.

Ontologicamente, processo pode ser entendido de duas formas. Em um mundo feito de coisas, os processos representam mudanças nas coisas ou, em um mundo feito de processos, representam um contínuo *becoming* do próprio mundo. Mudança, sob este ponto de vista, não é algo que acontece ‘com’ as coisas, mas um movimento, uma maneira pela qual a realidade é trazida à existência a cada instante, uma vez que é constituída por atividades variadas e flutuantes. (HERNES, 2014a). Logo, o posicionamento ontológico da Filosofia do Processo enfatiza que é preciso entender processo como um contínuo *becoming* de formas e objetos, em lugar de coisas prontas ou estáveis sujeitas a transformações.

## QUADRO 1 CONCEITOS-CHAVE DA FILOSOFIA DO PROCESSO

Fonte	Conceitos	Definições sintéticas
Helin et al. (2014); Hernes (2014); Cooper (2014); Whitehead (1978); Lorino (2014)	Processo	Contínuo 'tornando-se' do mundo, considerando sua multiplicidade e novidade na continuidade. Tudo o que é real está em processo.
Whitehead (1978, 1993); Hernes (2008, 2014); Hussenot e Missonier (2016); Deleuze (1993); Badiou (2007)	Evento	Fato concreto de um instante que tende a procurar conexão com outros eventos fazendo os processos se desenrolarem e podendo ser estendidos espaciotemporalmente.
Whitehead (1993); Hernes (2014a)	Objeto	Entidade (coisa) que pode vir a caracterizar um evento. As entidades são essas coisas que podem ser reconhecidas com certa estabilidade, sem serem tidas com <i>status</i> ontológico de serem sempre estáveis.
Whitehead (1968, 1978, 2003); Hernes (2008, 2014, 2017); Helin et al. (2014); Langley et al. (2013); Tsoukas e Chia (2002); Collingwood (1945)	Conectividade	Movimento que prevalece sobre a estabilidade. Junção de elementos heterogêneos para formar uma unidade complexa (diferente). Ligação entre as coisas que estão em construção mediadas por eventos. Sem conectividade nada pode seguir em direção a algo a mais. Permite estudar possíveis formas de estabilização dinâmica.
Whitehead (1929, 1968, 1978, 2003); Hussenot e Missonier (2016)	Apreensão	Força que conecta os eventos no tempo-espaco por meio de significados abstraídos pelos atores entre passado e futuro para a co-criação do presente onde a estrutura de eventos é continuamente redefinida e reproduzida.
Whitehead; Bergson; Carter (2012); Hernes; Hussenot e Missonier (2016); Weick (1995)	Estabilidade dinâmica	Reprodução da estrutura, mas não mera reprodução, e sim produzindo algo qualitativamente diferente (novo) ou mesmo que marginalmente diferente para estabilidade dinâmica, seja por meio de rotinização ou construção de significados que conectam os eventos espaciotemporalmente. Estabilização não é sinônimo de igualdade e nem antítese da novidade.
Whitehead (1978); Hernes (2014)	Entificação	Extensão com que algo é visto por desenredar-se por si só e poder voltar a ser visto em algum processo, pois as coisas só se tornam o que são por meio de processos dos quais tornam as coisas cristalizadas.
Whitehead (1978); Hernes (2014)	Experiência concreta	Evento que se dá por meio de relações e que não se concretiza sem a abstração de que uma experiência fará sentido para o ator para que ela possa ser realizada em outras ocasiões.

FONTE: HELIN et al. (2014); WHITEHEAD (1929; 1993; 1968; 1978); HUSSENOT; MISSIONIER (2016); HERNES (2008; 2014a; 2014b); COOB JR. (2008).

Sob esse ponto de vista, processo é uma infinita série de atos que nunca se completa. Processo é, portanto, sempre parcial, o que implica em algo além de si mesmo. Processo é também o abandono de formas ‘fixas’ e objetos estáticos. É transitório e formado por partes provisórias de um conjunto mais abrangente. (COPPER, 2014). A *strong view* de processo de Whitehead (1929) rejeita a ideia da existência de matéria inerte na composição do mundo e a possibilidade de localização espaço-temporal dos elementos do mundo. Ao mesmo tempo, propõe uma natureza comum ao humano, ao social e ao físico-natural.

#### 2.1.1.1 Processo

A concepção de processo de Whitehead “nunca realmente é”. Este ponto de vista revolucionário revela uma energia vibratória – em que átomos surgem e desaparecem em pulsações quânticas incrivelmente breves que vêm e vão uma após a outra. A denominação ‘quântico’ implica que o movimento de um processo não é um fluxo constante, mas sim formado por sucessivas gotas ou unidades discretas de experiência. Para Whitehead, a natureza pulsa. Isso quer dizer que o famoso dizer de Heráclitus, de que todas as coisas fluem, deve ser revisado para se ler: todas as coisas fluem quanticamente – em uma série de reiterações vibratórias. Em um universo quântico a existência não é dada, mas deve ser alcançada, a cada instante, por todas as coisas reais: com o encerramento de cada pulsação, um momento fugaz de momentos de realidade termina, e a próxima pulsação começa uma nova aventura de autoatualização. (CARTER, 2012).

Dentro deste contexto, a realidade é um processo relacional. Esta ontologia se faz necessária para os pesquisadores de processo uma vez que a maneira como se pensa a respeito da realidade constitui a base para se agir sobre ela. (MESLE, 2008).

Sob o ponto de vista da análise organizacional, essa ontologia de processo implica entender o processo como contingencial em lugar de determinista, pois envolve transformações imprevisíveis. Também como alopoiético em lugar de autopoiético, pois pressupõe abertura estrutural em relação ao meio ambiente e não

se constitui em uma rede fechada, autoproduzida. Logo, uma organização não se presta apenas à preservação de sua própria existência, mas ao cumprimento de um propósito baseado em abertura ao mundo, o qual é sempre parcialmente desconhecido e a qualquer momento pode interferir nas práticas organizacionais – a rotina, o dia a dia das escolhas e parte do processo organizacional. (HELIN et al., 2014; LORINO, 2014).

### 2.1.1.2 Evento

Whitehead é, provavelmente, o filósofo que tenha ido mais longe no desenvolvimento de uma teoria baseada em eventos. Whitehead dedicou grande parte de seus estudos aos eventos em seus livros “*O conceito de Natureza*” (1993) e “*Processo e realidade*” (1978).

Para Whitehead (1993) o mundo não é uma coisa, mas um processo. Os processos em constante interação e transformação (*becoming*) não são constituídos por substâncias independentes, mas por ‘eventos de experiência’, denominados por Whitehead de ‘*actual occasions*’, ‘*actual entities*’ ou ainda ‘*occasions of experience*’. *Actual occasions* são partículas invisíveis similares à ideia de átomos e surgem (ou *become*) como ‘*flashes*’ de duração temporal instantânea, para então desaparecerem e se tornarem novas *actual occasions*. Essas partículas constituem os elementos básicos dos processos e convergem em direção à formação de unidades perceptíveis pela experiência humana: os eventos. Para o autor a noção de algo estático é substituída por uma nova ideia de energia fluente, enquanto o pensamento da matéria é substituído pelo pensamento sobre evento. (CARTER, 2012).

A Figura 1, a seguir, é uma tentativa de ilustrar graficamente o conceito de *actual occasions*, bem como os demais conceitos relacionados às noções de evento e de processo.

Parte-se do pressuposto de que o mundo é composto por eventos e processos. Para Whitehead (1993, 1929) tudo pode ser considerado evento. O mundo é então uma intensidade de eventos particulares, ou seja, “gotas de

experiência interdependentes” (p. 27), num complexo contexto espacial e temporal em constante mudança. A interligação de tudo sugere que a estrutura<sup>5</sup>, ou padrões de eventos em constante mudança, conforme ilustra a Figura 1, prevê uma criação de continuidade de processos cósmicos que se auto-organizam. O que está implícito é uma pluralidade diversificada, algo em constante mudança, sempre renovando a complexidade dos eventos. O que já aconteceu faz a diferença para cada novo evento. Cada evento, portanto, influencia todos os outros – antecedentes e consequentes – e são essas influências, recebidas e sentidas, as quais constituem o material (no sentido de informação, não de substância) a partir do qual cada novo evento é construído (ELY, 1983), conforme representado na Figura 1. Ou seja, para o autor, o mundo gira em torno de uma complexa interação de eventos no tempo e no espaço que vai além das dicotomias estabilidade-mudança, interno-externo, força-resistência, etc.

Os eventos, segundo Whitehead (1929), também podem ser compreendidos como experiências espaço-temporalmente estendidas, as quais se manifestam de forma observável e se tornam *‘things’* (coisas ou *‘subjective forms’*) tais como conceitos, objetos materiais, pessoas, grupos sociais, etc. Os eventos mantêm a fluidez necessária para o desenvolvimento contínuo do processo ao mesmo tempo em que permitem o surgimento das coisas, mesmo que transitórias. Eventos são constituídos por muitos movimentos, os quais vão formando unidade por meio de um senso de direção que conecta um evento a outro evento. São também nexos espaciotemporais que marcam a diferença entre o antes e o depois. São as coisas finais das quais o mundo é feito. Sob esse ponto de vista, a noção de causalidade é invertida na medida em que a atividade da *‘causa’* fica suspensa no presente:

De acordo com Whitehead, a causa não pode ser o elemento ativo [em uma relação de causalidade] porque naquele momento crucial do tempo, a atividade da causa já cessou e está finalizada. O elemento ativo não é o passado, mas a realidade presente, a qual está em processo de *becoming* por meio da evocação do evento *‘causal’* ou *‘influente’*. (HERNES, 2014b, p. 262, tradução nossa).

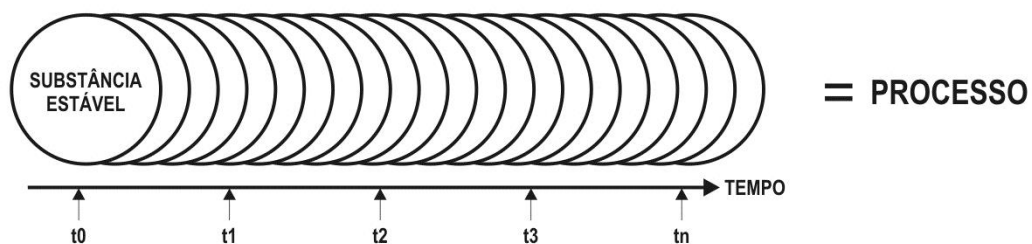
---

<sup>5</sup> Para Whitehead o termo estrutura traz a noção de sociedade de ocasiões eletromagnéticas.

**FIGURA 1 CONCEITOS RELACIONADOS ÀS NOÇÕES DE EVENTO E DE PROCESSO**

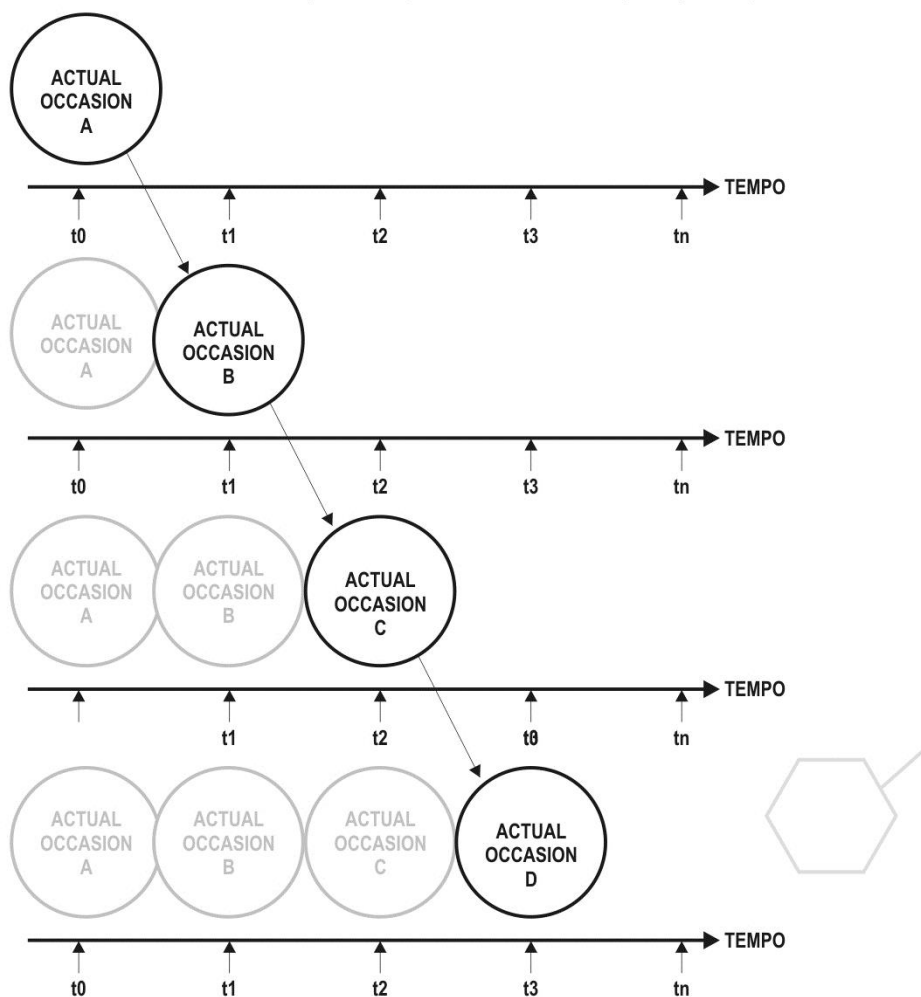
### VISÃO “TRADICIONAL” DE REALIDADE

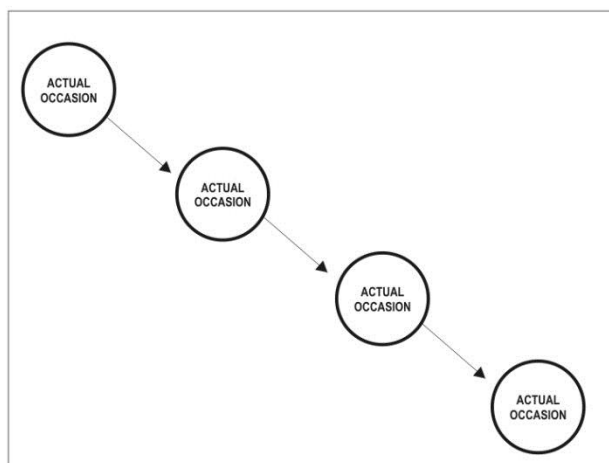
*Um objeto composto por uma substância estável se desloca no tempo  
Uma seqüência de etapas ao longo do tempo constitui um processo*



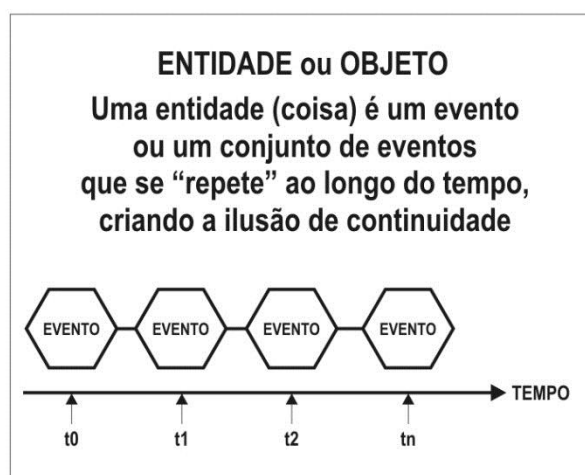
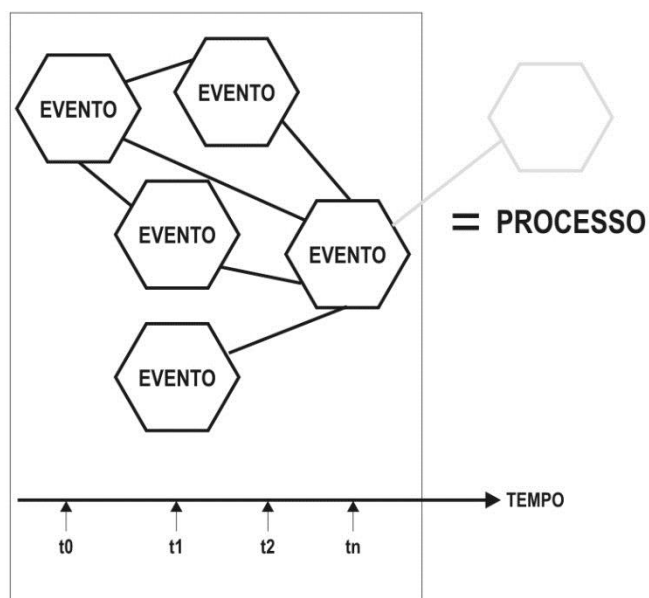
### VISÃO PROCESSUAL DE REALIDADE

*Actual occasions (partículas de duração temporal instantânea) desaparecem e fornecem “dados” a outras partículas, formando unidades perceptíveis, os eventos*





=   
**EVENTO**  
 UNIDADE PERCEPTÍVEL  
 PELA EXPERIÊNCIA  
 (OU APREENSÃO)  
 HUMANA





Espaço-temporalmente os eventos são um conjunto de forças em contínua criação e transformação, as quais geram um conjunto de condições que surge e estabelece um novo conjunto de relações, intensidades ou possibilidades. Os eventos são vividos. Eles são o desenvolvimento da experiência física. Nas palavras do autor: “O ponto que desejo ressaltar é o seguinte: a natureza nos é conhecida, em nossa experiência, como um complexo de eventos passageiros. Nesse complexo, podemos discernir relações mútuas definidas entre os eventos [...] às quais podemos denominar suas posições relativas [...] em termos de espaço e parcialmente em termos de tempo.” (WHITEHEAD, 1993, p. 195). Um evento é uma entidade espaço-temporal com certa duração (não extensão linear no tempo, porque não pode ser experimentada novamente) limitada pela simultaneidade – encontro entre entidades durante o presente. Em outras palavras, as ocasiões “terminam”, mas “persistem em forma de dados (‘restos’ de ocasiões passadas)”. São estes dados de ocasiões passadas que formam um presente coerente. (HERNES, 2014a, p. 35).

Para Whitehead “um evento não é cópia passiva do passado, ao contrário, no ato de autocriação refresca-se o projeto do passado, inventa-se assim seu presente ‘original’ e prepara-se para as aspirações futuras”. Isto significa que os eventos diferem, ou seja, uma vez que um evento se torna (*became*), ele modifica o significado de outros, exibindo agência mútua. Assim, rever o desenho do passado, ou seja, voltar à trajetória do seu padrão de acontecimentos necessita esforço e tempo. Nas organizações isto envolve dar atenção e refletir as atividades diárias. Por exemplo, horários de reuniões, prazos de projetos e períodos de relatórios financeiros, tendem a especificar parâmetros de conduta aceitável, ao mesmo tempo em que podem ser modificados por ações. (HERNES, 2014a, p. 92).

Aos eventos precisa ser atribuída alguma forma de agência, pois o processo ocorre como atividade de projeção de um evento para o próximo (ambos para trás e para frente no tempo). A isto pode ser chamado de agência temporal, ou seja, o que acontece em um determinado tempo e espaço importa ao que acontece em outro tempo e espaço, se este outro tempo e espaço precede, sucede, ou acontece concorrentemente com o tempo e o lugar em questão. (HERNES, 2014a). A agência temporal, portanto, é a habilidade de trazer à luz eventos ou redefinir seus significados, e no mesmo sentido reproduzi-los, enquanto modificando sua

formação, ou sua estrutura dos eventos. (HERNES, 2014a). Para Whitehead o sujeito, quer seja de uma frase ou de um momento de experiência, não é um substantivo, mas um verbo, o que substitui a velha ideia de coisas estáticas pelo novo pensamento de energia fluente ou evento. (CARTER, 2012). Na prática, isso significa que acontecimentos do presente geram novas conexões que redefinem as conexões dos eventos “atuais” com os eventos passados e com a expectativa de eventos futuros. Por exemplo, ao propor uma mudança em uma atividade organizacional, um ator pode gerar um processo de ressignificação das atividades passadas, enquanto ao mesmo tempo gera expectativas de novas formas de ação para o futuro. Os atores envolvidos necessitarão, por exemplo, analisar a forma como as coisas têm sido feitas, a origem dos padrões de ação adotados e reproduzidos, ao mesmo tempo em que precisam analisar a proposta de mudança em termos de viabilidade, legitimidade, alinhamento com os objetivos organizacionais, etc.

Também, segundo Whitehead (1993) há cinco aspectos que devem ser considerados relativos aos eventos e que ajudam a entender o caráter relacional e interdependente dos eventos: 1) a relação entre eventos é transitiva; 2) cada evento contém outros eventos como partes de si; 3) cada evento é uma parte de outros eventos; 4) dados dois eventos finitos quaisquer, existirão eventos dos quais cada um conterà a ambos enquanto partes e; 5) existe uma relação especial entre eventos, à qual é chamada de junção. Junção significa que dois eventos fazem parte de um terceiro e nenhuma de suas partes está separada dos dois eventos dados, formando em evento constituído pela soma de ambos. Os eventos também podem ser mais concretamente analisados dentro de eventos menores dos quais eles são compostos. Por exemplo, uma conversa pode ser analisada por meio da experiência dos participantes. A experiência dos participantes, por sua vez, pode ser analisada por meio de uma sequência temporal de eventos. Um momento desta experiência temporalmente estendida é um singelo evento que pode ser analisado em suas partes, mas não por meio de ocasiões completas, “porque a ocasião momentânea da experiência é atômica”. (COBB JR., 2008, p. 23). Neste sentido, um evento é composto de outros eventos, ou partículas de eventos.

Imagine-se, por exemplo, um trecho de um diálogo entre duas pessoas. Se o diálogo é um evento, as frases que compõem o diálogo também são eventos e

fazem parte do evento “maior”, o diálogo. O significado da conversa com um todo só pode ser compreendido a partir do estabelecimento das relações entre as frases, além, é claro, da observação do comportamento e das intenções, do contexto onde ocorre a conversa, dentre outros elementos que compõem esse complexo imbricamento de eventos. Um conjunto de conversas, por sua vez, pode compor uma situação mais ampla, ou um evento mais amplo, o qual se busca entender. Algumas conversas podem ser mais decisivas para o desenvolvimento do processo ao indicarem um novo direcionamento do curso de eventos ou ao reforçarem a direção dos acontecimentos e apontarem para padrões de comportamento do conjunto de eventos. Enfim, são muitas as possibilidades.

Dentro do exposto, percebe-se que evento não é uma unidade de análise óbvia a ser pesquisada. Os eventos formam partes do processo e alguns eventos são decisivos para o desenrolar do processo: a chegada de um novo líder; desastres naturais; mudança repentina do preço do petróleo; o surgimento de uma nova tecnologia ou serviço, são todos eventos que inquestionavelmente influenciam o desdobramento do processo organizacional. A questão quase além da possibilidade de análise é saber como esses eventos entram no fluxo de outros eventos. (HERNES, 2008).

Como se pode perceber “um evento é um fato complexo, e as relações entre dois eventos formam um emaranhado quase impenetrável” (WHITEHEAD, 1993, p. 96) pois os eventos não são atividades únicas. Uma estrutura é formada pela junção de eventos relacionados. As entidades (coisas) mudam, sejam elas tecnologias, pessoas ou políticas. Os eventos são pontos no tempo-espaço que servem para marcar o *becoming* do processo das entidades, ou seja, onde as relações entre as entidades acontecem. Estes eventos servem de marcadores do processo e também de geradores de processos. Como indicadores, os eventos influenciam a evolução dos processos: fornecendo dados para o que está por vir e por ocasiões das quais os atores<sup>6</sup> visam, e também para marcar os objetivos de processos, como a

---

<sup>6</sup> Hernes (2008, p. viii) considera todos os tipos de atores na relação organizacional: humanos, tecnologias, conceitos, marcas, grupos e afins em totalidades significativas. Essas totalidades significativas podem ser uma comunidade no Twitter, um grupo de interesse emergente, um empreendedor com uma ideia, um laboratório de ideias (*think tank*), um desfile de moda, interações esporádicas entre atores dispersos em torno de um conceito, ou a propagação de uma tecnologia, assim como qualquer forma de organização formal ou instituição. Totalidades significativas não são entidades como tal, mas podem ser temporariamente experimentadas como entidades.

realização de objetivos ou prazos de um planejamento. Em ambos os casos, os eventos são marcadores de processos, enquanto participam ativamente da formação desses processos. (HERNES, 2008). Por último, as entidades não permanecem distintas, ao se juntarem (concrecência, nos termos de Whitehead) se tornam híbridas, ou compostas ou ainda unidades complexas. Neste sentido, as entidades não apenas mudam, mas também se transformam em coisas qualitativamente diferentes. (HERNES, 2008).

Por fim, todos esses elementos, sob a perspectiva de Whitehead, são processos em constante interação e transformação. A análise de eventos precisa incluir entidades (pessoas, ideias, tecnologias, planos etc.), considerando que as entidades estão em construção, não são estáticas, e mudam por meio de interação e por meio da união com outras entidades formando unidades complexas.

Os eventos ainda são pouco considerados como unidades de análise por serem difíceis de “capturá-los”. Por isso faz-se necessário demonstrar que a ontogênese para se pensar e se fazer pesquisa em processo é algo dinâmico e dependente de interações, cujo constante *becoming* do processo pede que se siga o seu fluxo e pode começar pela análise dos seus elementos observáveis: os eventos. Os eventos mantêm a fluidez necessária para o processo de teorização na medida em que é caracterizado por um conjunto de entidades espaço-temporal com certa duração e significado que gera padrões sintetizados pela apreensão sensível. (HERNES, 2014a).

[...] quando possíveis eventos envolvendo novos elementos da estrutura de significados são apreendidos. Dada a complexidade da apreensão, que sugiro que seja feito através de articulação tácita, pelo menos inicialmente, que envolve a observação e o uso da intuição. Intuição é um resultado da experiência, e em particular a sucessão de experiências em que possibilidades não-realizadas são exploradas. Apreensão é a fase inicial de incorporar um elemento da estrutura de significado. O processo geral de incorporar um elemento da estrutura de significado também pode envolver fases de apreensão (fazer de elementos algo fixo) e compreensão (fazer do elemento algo inteligível). (HERNES, 2014a, p. 167, tradução nossa).

A rigor, as únicas unidades de análise possíveis para produção de conhecimento a respeito do mundo são os eventos: experiência do ser humano quando em interação com a realidade. Entretanto faz-se necessário que os eventos

se conectem a fim de formar algum tipo de estrutura, um padrão significativo, ao longo do tempo e do espaço. (HERNES, 2008).

### 2.1.1.3 Objeto ou Entidade (coisas)

Whitehead considera objeto aquilo que pode vir a configurar um evento. Sem essa caracterização não há atualidades. “Embora uma *actual occasion* nunca seja exaurida pelos objetos eternos que a caracterizam, ela só é atualizada por meio de sua realização.” Este processo é chamado por Whitehead de objetos eternos<sup>7</sup> que se tornam ingredientes (*ingression*) dos eventos. Esse ingresso não implica ação do objeto, a ação é de quem experencia os eventos. (COBB JR., 2008, p. 39).

A distinção entre evento e entidade também é importante para a compreensão da ontologia de processo proposta por Whitehead. As entidades são essas coisas que podem ser reconhecidas com certa estabilidade, sem serem tidas com *status* ontológico de serem sempre estáveis. Por exemplo: os papéis dados às pessoas para executarem suas tarefas duram mais que a presença da pessoa. Assim os papéis formais são independentes de seus titulares. No entanto, não há papéis sem pessoas para preenchê-los. Um cargo criado à espera de um candidato pode ser visto como uma entidade “neutra”. Mas, uma vez preenchido, a pessoa que o ocupa dá-lhe um conteúdo diferente do conteúdo que outra pessoa teria dado. Logo, a combinação pessoa-cargo torna-se única. Além disso, essa combinação se torna diferente assim que se conecta com outras coisas para formar um todo maior, ao mesmo tempo em que forma uma continuidade com o que era antes. (HERNES, 2014a).

Os objetos ou coisas são algo que se pode falar a respeito por serem diferentes de outras coisas. Uma coisa pode ser um objeto material, mas também pode ser um estado de coisas, um conceito, uma pessoa, um papel, uma organização, ou uma marca. Uma coisa é algo em si, cujo sentido se dá quando

---

<sup>7</sup> Objetos eternos e objetos são a mesma coisa. Whitehead utiliza o termo ‘objetos eternos’ apenas para diferenciar o que está objetivado no evento passado da forma subjetiva do novo evento. Os objetos eternos configuram tanto os dados objetivos quanto sua forma subjetiva. Por exemplo, em um momento eu posso me sentir ansioso com relação ao evento anterior da minha experiência. A forma subjetiva deste sentimento pode muito bem ser a ansiedade. A ansiedade pertence às “espécies subjetivas de objetos eternos”. (COBB, JR., 2008, p. 39).

vista como parte de um todo. Este todo que uma coisa faz parte é o que Whitehead chama de unidade complexa: uma mistura heterógena em constante mudança, relativamente estável sem composição específica. (HERNES, 2014a).

Examinemos agora outra asserção à luz desse princípio – “O Obelisco de Cleópatra está em Charing Cross, à margem do Tâmis”. À primeira vista, dificilmente poderíamos classificar isso como um evento. Parece ressentir-se da falta do elemento tempo ou transitoriedade. Mas será que é assim? Tivesse um anjo feito a observação algumas centenas de milhões de anos atrás, a Terra não existia, vinte milhões de anos atrás não existia o Tâmis, oitenta anos atrás não existia a avenida que hoje margeia o Tâmis e quando eu era menino o Obelisco de Cleópatra não estava ali. E agora que se encontra ali, nenhum de nós espera que isso seja eterno. O elemento atemporal e estático na relação do Obelisco de Cleópatra com a margem do Tâmis é uma pura ilusão gerada pelo fato de, para os propósitos do trato diário, sua ênfase ser desnecessária. Donde se chega ao seguinte: entre a estrutura de eventos que performa o meio em cujo âmbito transcorre o dia-a-dia dos londrinos, sabemos como identificar uma certa corrente de eventos que mantém uma permanência de caráter, no caso, caráter de constituir as situações do Obelisco de Cleópatra. Dia a dia e hora a hora podemos nos deparar com uma certa porção de vida transitória da natureza, acerca da qual dizemos: “Eis o Obelisco de Cleópatra.” Se definirmos o obelisco de uma forma abstrata<sup>8</sup> o suficiente, poderemos afirmar que este jamais se modifica. Contudo, um físico que encare essa porção da vida da natureza como uma dança de elétrons, dirá que diariamente o obelisco perdeu algumas moléculas e adquiriu outras, e até mesmo o homem comum pode perceber que ele se torna mais sujo e ocasionalmente é lavado. Assim, a questão da mudança no obelisco é uma simples questão de definição. Quanto mais abstrata nossa definição, mais permanente será o obelisco. Seja ele porém, mutável ou permanente, tudo o que temos em mente ao postular que está situado em Charing Cross, à margem do Tâmis, é que, em meio à estrutura de eventos, conhecemos uma certa corrente de eventos, contínua e limitada, tal que qualquer porção da dita corrente, a qualquer hora, qualquer dia ou qualquer segundo, tem o caráter de ser a situação do Obelisco de Cleópatra. (WHITEHEAD, 1993, p. 195, tradução nossa).

Para Whitehead (1993, p. 189) há três tipos de objetos: 1) objetos-sentidos; 2) objetos perceptuais e; 3) objetos científicos. O objeto-sentido é o mais fundamental e pode incluir cores, sons, cheiros ou sentimentos. Os objetos perceptuais incluem objetos físicos, tais como mobiliário ou edifícios. Os objetos científicos – tais como um elétron específico, por exemplo – é uma correlação sistemática dos caracteres de todos os eventos existentes por toda a natureza. É um aspecto do caráter sistemático da natureza. Para o autor, os objetos transmitem as permanências reconhecidas em eventos. “Nesse sentido, um objeto pode estar localizado em um momento do tempo, em um volume do espaço, uma área, uma linha ou um ponto.

---

<sup>8</sup> O conceito de abstração será aprofundado em uma seção subsequente.

Haverá um tipo peculiar de localização correspondente a cada tipo de situação, sendo ela, em cada caso, derivativa da correspondente relação de situação.”

Não é todo objeto que pode estar localizado em um momento. Um objeto capaz de estar localizado em todos os momentos de uma duração qualquer será chamado de um objeto “uniforme” ao longo de toda aquela duração. Os objetos físicos comuns nos parecem objetos uniformes e habitualmente partimos do princípio de que objetos científicos como os elétrons são uniformes. Contudo, alguns objetos dos sentidos certamente não são uniformes. Uma melodia é um exemplo de objeto não-uniforme. Nós a percebemos como um todo em uma determinada duração, mas a melodia, enquanto melodia, não se encontra em momento algum dessa duração, embora uma das notas individuais possa estar localizada ali. (WHITEHEAD, 1993, p. 190, tradução nossa).

#### 2.1.1.4 Conectividade e Apreensão

Em um mundo constituído de eventos saber o que os conecta dentro de padrões reconhecíveis é essencial. A aproximação dos eventos (o que Whitehead chama de concretude) permite a realização de novos eventos. Subjetivamente falando os eventos não são meras ocasiões. Eles assumem qualidades relacionais associadas a significados e sentimentos que lhes permitem conectar-se espaçotemporalmente. Whitehead afirma que o sentimento (*feeling*<sup>9</sup>) é como um vetor para um evento, tornando-o agência para o desenvolvimento de novos eventos. A agência provinda de um sentimento forte torna mais provável que os eventos atinjam e se conectem sob a influência desse sentimento. (HERNES, 2008). Por exemplo, uma sugestão e mudança que “faça sentido” para os atores envolvidos em uma atividade no contexto organizacional terá mais probabilidade de ser aceita e implementada.

Sendo assim, os eventos só são eventos se for dado significado a eles. Isto corrobora com os estudos de Weick sobre *sensemaking* quando enfatizam os eventos como elementos importantes para a criação de sentido. Entretanto, segundo Whitehead, eventos não são apenas eventos, mas pressupõem relação com outros

---

<sup>9</sup> O significado de *feeling* em Whitehead é aplicável a eventos humanos e não humanos. Nesse sentido, uma cadeira feita de madeira pode manifestar *feelings* em relação à umidade do ambiente e iniciar um processo (aqui entendido como conjunto de eventos interconectados) de deterioração.

eventos dentro de uma estrutura de padrões reconhecíveis, os quais são mais duráveis do que os eventos que os formam, conforme ilustra a Figura 2. Logo, a criação de sentido se dá quando um evento está associado a algo que transcende a si mesmo, implicando relação mútua com outros eventos. Neste contexto os eventos se tornam parte de um processo quando têm relevância para um conjunto mais amplo de relações. Ao ser relevante um evento não apenas reproduz ou reforça relações existentes, mas também as modifica. Os eventos tornam-se mais significantes por meio de associações mais fortes entre eventos.

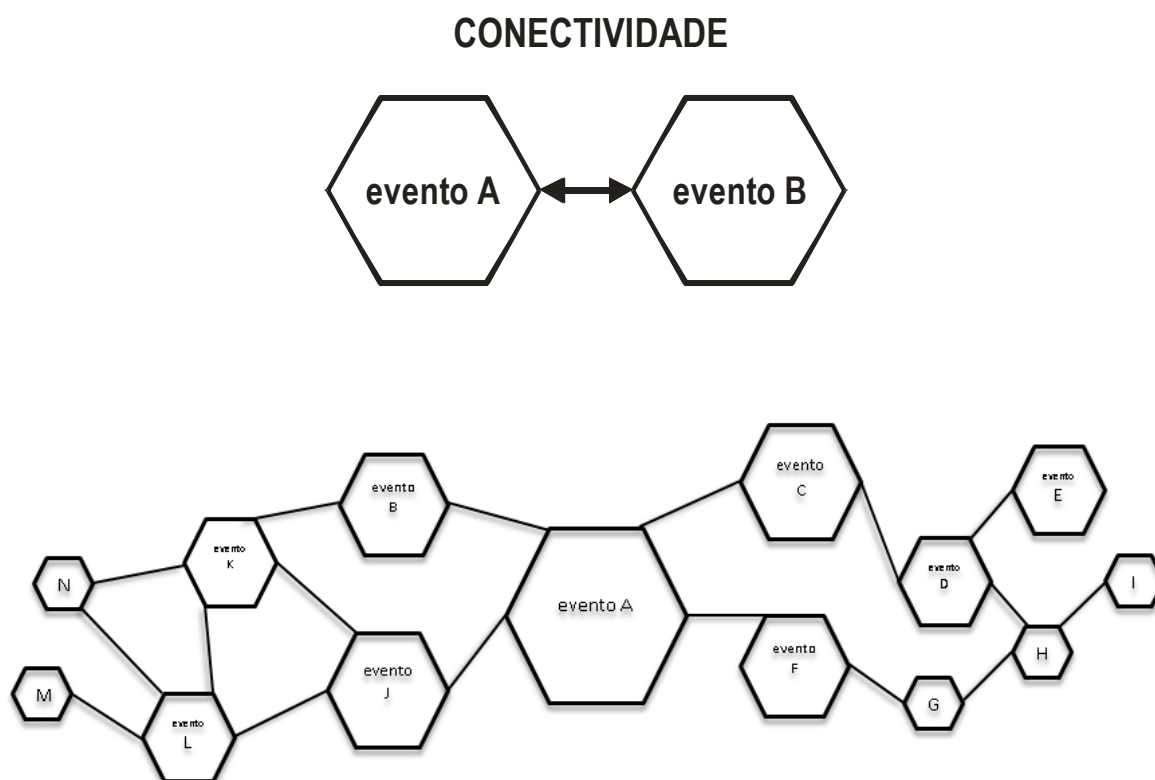
As estruturas que permitem conexão entre eventos são vistas como padrões de associações continuamente produzidas e reproduzidas à medida que os atores se envolvem com outros atores. Por exemplo, “os modelos de organização podem ser vistos como tal padrão de associação cujos modelos, entendidos como padrões de rótulos, são propagados como processos de organização (*organizing*).” (HERNES, 2008, p. 49). Ilustrativamente, poderíamos pensar na reprodução de formas burocráticas ou orgânicas de organização como repetições de padrões de associação entre eventos. Ao realizar atividades de forma semelhante ao longo do tempo, os atores – humanos e não humanos – produzem conexões que reforçam e repetem as relações existentes. O uso cada vez mais intensivo de tecnologias da informação como mediadores das atividades organizacionais também ajuda a ilustrar as noções de conectividade e apreensão. O uso da tecnologia passa a ser um evento com alto grau de conectividade em relação aos demais atores e eventos, enquanto também surge como um evento altamente significativo e com alta intensidade de sentimento (*feeling*) em relação aos outros eventos.

Whitehead utiliza o termo apreensão (*prehension*) para representar a força que conecta os eventos no tempo-espaco, uma vez que este reproduz o passado e o transporta para o futuro, que é como as configurações mais estáveis se desenvolvem. Uma vez que certos padrões são iniciados, eles tendem a registrar outros eventos como objetos comuns em sua configuração. Para Whitehead cada evento carrega os dados ‘congelados’ de seus predecessores e acrescenta novos sentimentos próprios. Isto não significa passividade, mas sim, auto-criação: atualização do *design* do passado, inventando seu novo presente e preparando o possível futuro. A legitimidade (valores sociais) é importante para os eventos subsequentes, pois permite que modelos institucionalizados se espalhem. Mas não



há um estado final. Tudo é meramente um estágio de formação (potencialidade) para outros processos. (HERNES, 2008). Por exemplo, no processo de tomada de decisão, apreensão significa que as decisões se conectam às soluções e aos problemas mais prováveis com base em decisões anteriores.

**FIGURA 2 CONECTIVIDADE ENTRE EVENTOS**



FONTE: Elaboração própria

Segundo Whitehead, os eventos não podem ser tratados como simples localização no tempo e no espaço, antes é necessário procurar entender como eventos se conectam e alcançam um ao outro, e ao alcançar, recriam esses eventos no presente evento, o que Whitehead chama de apreensão sensível (atividade mental cuja percepção é revelada como um complexo de coisas cujas relações são passíveis de expressão). “Assim, o fato fundamental para a apreensão sensível é o evento.” (WHITEHEAD, 1993, p. 21). A co-criação de eventos por meio de apreensão sensível faz parte da formação de eventos, que são os resultados

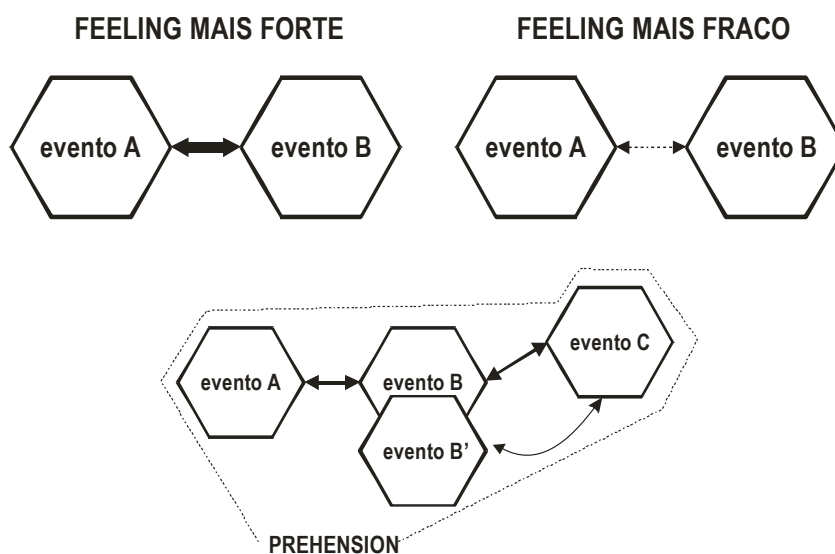
provisórios relacionais de ligação entre eventos. Os eventos não consistem numa sucessão em linha de passados, presentes e futuros, mas sim em uma visão holística de processo onde os elementos estão entrelaçados num coletor contínuo sem pontos de extremidade. (HERNES, 2014a). Como, por exemplo, pilotar um avião que depende de temperatura ambiente, umidade do ar, combustível, número de passageiros, peso das bagagens etc. Pilotos experientes processam informações provenientes de um sem-número de indicadores complexos com naturalidade, em uma visão holística do processo. (KAPLAN, NORTON, 1997).

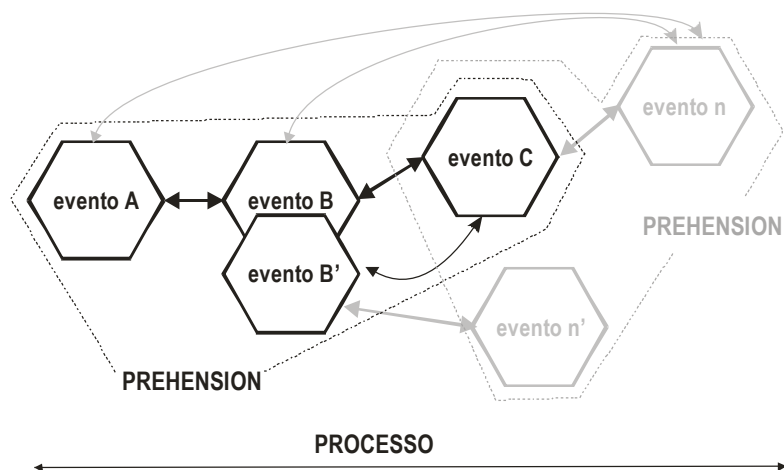
Neste contexto, a conexão entre os eventos pode ser mais (ou menos) intensa em termos de *feeling* (ou *positive-negative prehensions* no sentido de potencial de haver percepção, atração e reação entre eventos), levando a uma agência mais (ou menos) forte na formatação ou formação dos eventos e aumentando ou diminuindo a probabilidade de conexão entre os eventos. O *becoming* do processo e o surgimento de novos processos são decorrentes da interação entre eventos, incluindo-se a agência humana. E o conhecimento – ainda que parcial e incompleto – do mundo surge da interação contínua entre a experiência humana de mundo e as abstrações construídas a partir dessa experiência. (COOB JR., 2008), conforme ilustra a Figura 3.

Logo, as coisas são conexões possíveis, o que Whitehead chama de “proposição”. Essa possibilidade de conectar formas parte do que uma coisa “é” – ou se tornou em determinado contexto - e o que ela se “torna” (*become*). As coisas existem relacionalmente, mas não agem independentemente, e sim são criadas por meio de ações. Entidades devem ser vistas como criadas por meio de atos. Por exemplo, uma equipe de trabalho, que é uma coisa, não deve ser vista como ‘aquela unidade que age’, mas sim como conjuntos de atos que constituem a equipe, enquanto o tornar-se da equipe é sentido (*experienced*) em função das suas capacidades de conexão. Isto é o que confere um senso de movimento acima da estrutura. Enquanto a equipe é em si uma mistura de substantivos e verbos (coisas e processos, ou ainda, o substantivo organização (*organization*) e o verbo organizando (*organizing*)), assim são as capacidades de conexão. (HERNES, 2014a).

Os eventos, ao criarem uma rede dinâmica de interconectividades, mantêm unidas as estruturas e demonstram vitalidade. Eventos geram mais eventos e também padrões. (COLLINGWOOD, 1945). Entretanto, embora suas conexões sejam dinâmicas, formam a base e criam sentido a partir dos quais os atores agem para organizar em um mundo fluido e complexo. (HERNES, 2008). Por exemplo, as organizações apresentam relativa duração de conjuntos de práticas; sendo assim, os eventos se conectam a coisas mais duráveis do que simplesmente a eventos individuais. Os eventos se conectam entre si por estarem próximos em termos de significado e de sentimento. Esta proximidade é fornecida pela estrutura através da qual os eventos se conectam por associação. (HERNES, 2008).

**FIGURA 3 PROBABILIDADE DE CONEXÃO ENTRE OS EVENTOS: *FEELING* E APREENSÃO (*PREHENSION*)**





FONTE: Elaboração própria.

Em outras palavras, os eventos se conectam a fim de formar algum tipo de estrutura, um padrão significativo, ao longo do tempo e do espaço. As passagens em um processo em que os eventos ocorrem são significantes em relação aos resultados do processo, que podem ser variados, dependendo do ponto do processo em que ocorrem. Para exemplificar Hernes (2008) utiliza o exemplo de uma sentença: uma frase consiste de letras, depois palavras e então a frase completa. Quando a primeira letra da primeira palavra (evento) é pronunciada, ainda está em aberto qual evento (letra) vem a seguir. Assim que a primeira palavra é dita por completa, muito ainda está em aberto, mas muitas opções são eliminadas. Ao iniciar uma frase com 'Quando ...', por exemplo, torna-se provável que a sentença será em forma de pergunta (embora diversas outras opções ainda estejam em aberto, como 'Quando sair de casa não esqueça de levar o casaco'). Porém, se a palavra 'Quando' for acompanhada de um verbo, por exemplo 'será', a probabilidade do final da questão representar uma pergunta é muito grande. Assim que mais palavras forem ditas as possibilidades vão se estreitando e a sentença se torna menos ambígua. Se as letras e palavras forem vistas como eventos, percebem-se como elas se encaixam perfeitamente no padrão ou na estrutura em que participam e reproduzem e incorporam os eventos que levaram ao desenvolvimento da sentença como um todo.

Neste contexto, percebe-se que os eventos não possuem, portanto, uma existência concreta, mas uma extensão espaço-temporal. Eventos incorporam tanto

dados objetivos quanto a experiência subjetiva que dá forma ao dado objetivo. É a subjetividade que permite o que Whitehead chama de avanço criativo. A conexão entre eventos envolve necessariamente o sujeito (humano), mas não o mesmo sujeito, ele faz parte do processo, é influenciado pelo processo ao mesmo tempo em que o molda. (HELIN et al., 2014).

#### *2.1.1.4 Estabilidade dinâmica*

Estabilização, assim como a novidade, acontece por meio da conexão entre eventos no tempo-espaço. Conectividade é uma maneira de abordar o estudo de processo. Sem conectividade nada pode seguir em direção a algo a mais. Para Whitehead, conexão é a essência de todas as coisas, ela representa a junção de elementos heterogêneos para formar uma unidade complexa. Representa uma visão relacional através da qual os elementos se juntam para formar algo diferente. Conectividade tem uma relação estreita com estabilização embora sejam coisas diferentes: (i) estabilização tende a reforçar algo conectado e permite que os graus de estabilidade sejam explorados; (ii) conectividade refere-se à formação de uma tentativa, de uma possibilidade contingente de um processo potencialmente instável e permite estudar possíveis formas de estabilização dinâmica. (HERNES, 2008). A implicação desses conceitos para a análise organizacional inclui que:

...as organizações tendem a se estabilizarem em torno de regras e, embora os atores possam não aderi-las, e apesar das regras serem ambíguas e poderem mudar, elas formam repositórios para a aprendizagem e ação. Padrões de regras tendem a estabilizarem-se como e quando eles se tornam impregnados na organização, que é quando eles se tornam associados com sentimentos e, posteriormente, com as normas. (HERNES, 2008, p. 112, tradução nossa).

Para Whitehead (1978), uma coisa real não suporta um estado estático. O autor afirma que os fluxos de energia transformam a realidade em potencialidade, permitindo a novidade no processo, por isso ele afirma que as coisas não podem ser consideradas entidades passivas, seria melhor considerá-las como orgânicas. Para Bergson (1988), assim como para Whitehead, nada existe por si só e tudo está em

construção; não há estado estático, mas sim estados de fazer as coisas no seu *becoming*.

Estabilização, portanto, sob o ponto de vista da ontologia de processo de Whitehead, consiste em conexões que produzem novos padrões com algum grau de continuidade. Diante do exposto, a afirmação de Whitehead que estabilização não é sinônimo de igualdade e nem antítese da novidade se faz necessária. Por meio da estabilização em meio a um mundo fluido, algo novo pode ser formado. Uma organização que se forma é novidade, especialmente se ela é estável porque, em um mundo de processo, estabilidade é a exceção, o que significa, paradoxalmente, que alto grau de estabilidade significa extrema novidade. (HERNES, 2014a, 2008).

De acordo com a perspectiva de processo, até a repetição não é estática, pois cada novo evento é algo diferente e leva a mudanças, ainda que incrementais. A forma de organização pode ser a mesma, mas cada experiência é única. Neste sentido, uma organização pode ser vista como tentativas contínuas de conectar elementos de naturezas diferentes vindas de diferentes partes do tempo-espço. (HERNES; WEICK, 2007).

E, embora Whitehead defenda a visão atomística do mundo, afirma ser necessária alguma base para convergência dos processos. Nada emerge do nada, há sempre algo que forma uma base em direção a algo a mais. É este ‘algo a mais’ o ponto de convergência dos processos. Sob o ponto de vista organizacional, a rotinização de atividades, por exemplo, forma uma base para um estado de criação contínua, de emergência e de *becoming*, ao mesmo tempo em que fornece ‘fixidez’ ao processo por unir momentos em padrões iterativos. (HERNES, 2008).

Além da rotinização, outros elementos que também servem como mecanismos de estabilização são os significados e sentimentos que conectam os eventos espaço-temporalmente. Em um tempo-espço atomístico, os eventos tendem a procurar um pelo outro; eles incorporam eventos anteriores, antecipando eventos futuros que se conectam ao passado e ao presente. (HERNES, 2008). Sob o ponto de vista da análise organizacional, isso significa que “os sentimentos permitem distinção entre sucesso e fracasso, e por meio deste ‘filtro’ permitem que as decisões sejam tomadas usando regras simples”. (HERNES, 2008, p. 112). Ilustrativamente, podem-se pensar os processos de tomada de decisão

programados. Nesses casos, a análise antecipada de consequências de alternativas de ação permite agilidade na tomada de decisão, ao mesmo tempo em que reduz as chances de resultados indesejados.

#### 2.1.1.6 Entificação

Lidar com a formação de coisas (*entities*) (qualquer coisa que pode ser delimitada e falada a respeito, como se fosse um rótulo) na análise de processo em um mundo fluido é algo que traz certa preocupação aos pesquisadores que optam por adotar essa visão de mundo. Para Whitehead, embora o mundo seja um processo fluido, ele é pensado pelos seres humanos em termos entidades (coisas). Não há análise desprovida de alguma forma de suposição de coisas relativamente estáveis. Por esse motivo é preciso esclarecer alguns tipos de entificações que se aplicam a diferentes formas de análise organizacional. (HERNES, 2008).

Entificação representa a extensão com que algo é visto por desvendar-se por si só (tais como por exemplo humanos, artefatos, tecnologias e organizações) e por poder voltar a ser visto em algum processo, uma vez que entidade se aplica a qualquer coisa que pode ser delimitada e reconhecida. (HERNES, 2008).

A entificação permite que as pesquisas aconteçam ao mesmo tempo em que possibilita que as coisas se tornem algo a mais. As coisas só se tornam o que são por meio de processos que tornam as coisas cristalizadas em entidades que suportam a si mesmas. Os atores humanos dentro das organizações também devem ser considerados em processo de *becoming*, ou seja, estão se tornando sempre algo a mais do que representam no presente. Eles se formam pelas relações com certos aspectos organizacionais por meio da maneira como atuam. Por exemplo, a realização de reuniões mantém possibilidades de aberturas ao longo do tempo para a formação de diferentes conexões entre pessoas, problemas e soluções a serem realizadas. A partir do momento em que os atores também forem considerados 'entidades', eles se tornam 'entificados' por meio de suas ações, o que confere identidade a eles. Porém, as ações são relacionais, não acontecem no vácuo e conectam atores enquanto estão em construção, criando associações que

funcionam ao longo do tempo para criar o que se vê como entidades (coisas), tais como os atores que são partes de suas ações e vice e versa. (HERNES, 2008). Por exemplo, um indicador chave de desempenho, formado por diversos eventos, quando negativo e voltado apenas para o passado, pode fazer com que um funcionário seja demitido e rotulado como incompetente, quando de repente a sua falta de competência pode estar atrelada unicamente pela posição (cargo) errada, nada tendo a ver com ele como pessoa. Ao mesmo tempo em que uma política de recursos humanos voltada para o futuro e para as pessoas pode permitir que esse mesmo funcionário seja treinado ou remanejado para desempenhar melhor sua função, participando assim, da transformação dos eventos sucessores.

A entificação de experiências acontece naturalmente com o passar do tempo. Entificação é uma atividade mental e não a realidade em si. Com o tempo, as experiências passadas se tornam explicadas em termos de eventos ou atos que adquirem significado e estrutura própria. Por exemplo, quando equipes tomam decisões para o futuro e se voltam para eventos passados, elas se comunicam com sinais suficientemente compartilhados entre os presentes e que fornecem compreensão do evento passado para a tomada de ação futura. Em outras palavras, os envolvidos olham para o evento passado com uma projeção de futuro em mente. Além disso, quando se olha para frente no tempo, a comunicação é feita de conceitos, sinais e artefatos, os quais representam uma contração de experiências em algo mais explícito e sintético, ou seja, imediato. (HERNES, 2014a).

Neste sentido entende-se que as pessoas pensam em termos de entidades enquanto experienciam o fluxo (movimento). Por exemplo, em uma reunião, eventos passados e futuros são representados espacialmente - por meio de imagens, fotos, objetos materiais, mapas, planos, orçamentos - enquanto os participantes interagem no presente em fluxos indiferenciados (genéricos, misturados e difusos), ou seja, de acordo com o andamento da experiência real de lidar com coisas delineadas. Por exemplo, se as pessoas estão falando a respeito de alguém como uma entidade provisoriamente definida, elas se referem a eventos que são significativos para descrever a pessoa. Enquanto eles se referem à pessoa como uma entidade quase-estável, as interações ao redor desta entidade – seus gestos, palavras – são experienciadas como em andamento e indeterminadas. Isto continua até a reunião



se encerrar, momento este em que a reunião se transforma em um evento ou é percebida como uma entidade espacial. (HERNES, 2014a).

A questão da entificação é relevante para a análise organizacional porque o fazer, refazer e desfazer de coisas é parcela parcial de processo e o elemento que faz as pessoas criarem sentido (*sensemaking*). O que importa é como isso é feito, ou seja, por meio de articulação entre eventos.

#### 2.1.1.7 Experiência concreta

Uma experiência concreta, sob o ponto de vista da ontologia de processo de Whitehead, consiste na experiência vivida. A necessidade de ação dá sentido à experiência. Logo, tornar ações latentes ou escondidas em aparências manifestas e significativas de experiências visíveis é o objetivo ao estudar processo. Por exemplo, objetos do dia a dia como jornal, televisão, rádio, telefone, computador, carro, acabam se interiorizando no inconsciente das pessoas e tornando-se atos participativos do mundo em partes compartilhadas de infinitas possibilidades. Isto pede sensibilidade dos atores em buscar conhecimento por meio dos atos de objetivação e tornar possível reconstruir e abrir-se a um mundo de possibilidades mutáveis. Os estados de fazer as coisas no seu *becoming* se dá por meio de fluxos de experiências. Uma vez inclusas as experiências passadas no tempo presente, essas constituem uma coletânea de eventos dependente de como as pessoas constroem sentido aos processos. (HERNES, 2008).

Neste contexto, as abstrações não são formadas apenas por meio de experiências vividas, mas também da volta em viver essas experiências, uma vez que o passado não termina. (HUSSENOT; MISSIONIER, 2016). Por isso, o foco deve ser no processo onde as abstrações emergem a partir do seu caráter relacional (HERNES, 2014a). Isto quer dizer que os objetos são abstrações que nunca se apresentam em seu estado final. “Nada pode ser como percebemos, nem pode tornar-se aquilo que desejamos, pois tudo está em um perpétuo processo de *becoming*”. (HERNES, 2014a, p. 20).

Para Whitehead a experiência concreta não pode ser totalmente autoexplicativa; ela precisa da abstração para fazer sentido, assim como a abstração precisa da experiência concreta para ser significativa, uma vez que ela é uma abstração da experiência e não a experiência em si. É neste ponto que muitos pesquisadores cometem o que Whitehead chama de ‘falácia da concretude mal colocada’, ou seja, deixam de considerar que as abstrações tornam possíveis que a experiência concreta se prolongue além do aqui e agora, porque, por meio da abstração, cria-se sentido da experiência para que ela possa continuar o seu *becoming* em outras ocasiões. (HERNES, 2008).

Abstração é entendida aqui como um meio pelo qual o pensamento humano desenha o sentido da realidade concreta completa, seja de maneira científica, literária, religiosa, artística, poética ou prática. (HOSINSKI, 1993). Para Whitehead, a essência é a experiência: a principal fonte do saber. Entretanto a abstração permite maior entendimento de tal experiência, permitindo que faça sentido para o ator.

Em outras palavras, para fazer sentido em um mundo fluido, os objetos devem ser considerados como abstrações de processos. Eles podem ser tratados como coisas concretas, mas seu estado metafísico é o das abstrações. Logo, o que se experencia é mais do que se pode analisar. A objetivação é um ingrediente essencial para a construção de sentido humano (*sensemaking*) e as abstrações são úteis para o entendimento do mundo, pois permitem fazer progressos no entendimento das experiências: fonte primária de conhecimento. Entretanto as abstrações não podem ser confundidas com as coisas em si. Como os objetos são abstrações, eles nunca se apresentam em seu estado final, pois estão em um processo perpétuo de *becoming*. Neste sentido, nada pode ser como se percebe, nem se tornar aquilo que se deseja tornar-se. (HERNES, 2008).

Há, portanto, uma distinção importante e essencial entre o mundo real – indecifrável, infinitamente complexo e interconectado –, o modo como o ser humano experimenta ou percebe o mundo e as descrições ou modelos desenvolvidos pelo ser humano para representar suas percepções e para agir sobre o mundo. Qualquer produção de conhecimento, portanto, é inevitavelmente uma representação limitada de partes do mundo percebido, realizada a partir de uma capacidade de abstração também limitada pela forma como o mundo é percebido pelo ser humano.

O mundo é 'maior' que a experiência, ao mesmo tempo em que a experiência é 'maior' que a abstração que se faz dela. É como, por exemplo, tirar fotografias bidimensionais de um filme tridimensional e em movimento. Tanto a fotografia quanto o filme são formas de percepção e de representação distintas da realidade que pretendem capturar. Esse *status* ontológico torna os fenômenos difíceis de serem capturados na medida em que é preciso manter-se aberto a novas conexões e conseqüentemente a novas formas uma vez que os elementos estão entrelaçados em uma rede dinâmica de interconectividades. (LANGLEY et al., 2013; TSOUKAS; CHIA, 2002; HERNES, 2014a).

Whitehead (1929, p. 167) afirma que “os fatos concretos da natureza são eventos que exibem certa estrutura em suas relações mútuas e certas características deles próprios”. Neste contexto o sujeito produz processos, mas também é resultado/produto destes processos, mostrando que a visão de processo não se aplica apenas a eventos, mas também ao sujeito que experencia os eventos.

O fato é que o sujeito não é uma entidade que permanece imutável: por ser parte do processo, ele interfere no processo e se transforma por meio de suas intervenções. Logo, o sujeito não é mero observador nem projetista exclusivo do processo. O sujeito é aquele que atribui significado. Quando o sujeito é considerado modificável, isto traz liberdade de análises que estudos que trancam o sujeito dentro de indivíduos, grupos ou organizações não possuem. (HERNES, 2008).

A experiência concreta é relevante para a análise organizacional porque, por meio de abstração, é possível voltar ao concreto, vivendo a realidade.

Os cientistas sociais podem permanecer no mundo das abstrações, onde os estudos tentam penetrar as realidades concretas das pessoas [...]. Mas para evitar a concretude deslocada (o concreto sendo a experiência de vida) uma resposta é não evitar abstrações (porque elas são indispensáveis), mas ter em mente a jornada de volta a concretura da vida, que é voltar à realidade organizacional como ela é vivida. (HERNES, 2014a, p. 21).

### 2.1.2 Filosofia do Processo, Teorias da Prática e ANT

A comparação e diferenciação entre as teorias voltadas ao estudo de processo e consolidadas no campo dos Estudos Organizacionais que estudam processo, conforme sugerido por Hambrick e Chen (2008), contribui para demonstrar

o caráter distintivo, único e promissor da Filosofia do Processo. O Quadro 2, a seguir, sintetiza as principais bases de diferenciação entre essas teorias.

O Quadro 2 demonstra sete características de diferenciações entre três teorias - Filosofia do Processo, Teorias da Prática e Teoria Ator-Rede - sem menosprezar nenhuma delas. As três teorias apresentam o caráter relacional dos fenômenos processuais e consideram o processo como contínuo em um mundo fluido. Entretanto, as unidades de análise se diferenciam. A Filosofia do Processo tem os eventos como unidades de análise, pois reflete o pensamento de que a única unidade de análise possível para produção de conhecimento a respeito do mundo são os eventos (*occasions of experience*). Diferentemente, as Teorias da Prática e a Teoria Ator-Rede adotam as práticas e as relações respectivamente como unidades de análise. Além disso, as Teorias da Prática e a Teoria Ator-Rede tendem a considerar uma ordem linear das coisas; por exemplo, no sentido único do processo de tradução - da experiência para a abstração -, conforme cita Hernes (2008), o que difere da Filosofia do Processo, em que se insiste não haver ordem linear das coisas.

O conceito de organização naturalmente também difere entre as três teorias: para a Filosofia do Processo a organização é uma estrutura de eventos com durabilidade dinâmica; para as Teorias da Prática a organização é considerada como um conjunto de práticas que são geradas, se desenvolvem e operam em diferentes contextos, ao longo do tempo, com práticas espaço e historicamente localizadas e delimitadas. E, para a Teoria Ator-Rede, a organização representa conexões e associações entre atores humanos e não-humanos, os quais formam uma totalidade durável.

## QUADRO 2 DIFERENCIAÇÃO ENTRE TEORIAS: FILOSOFIA DO PROCESSO, TEORIAS DA PRÁTICA E TEORIA ATOR-REDE

Teorias	Autores	Diferenciação						
		Caráter Relacional	Processo Contínuo	Unidade de análise	Ordem linear das coisas	Conceito de organização	Envolvimento do pesquisador	Objetivo
Filosofia do Processo	Helin, Hernes, Hjorth, Holt, Hussenot, Langley, Missonier, Smalman, Tsoukas, Van de Ven, Whitehead	✓	✓	Eventos		Estrutura de eventos	✓	Conectar eventos
Teorias da Prática	Gherardi, Nicolini, Schatzki, Wenger	✓	✓	Práticas	✓	Conjunto de práticas		Investigar o cotidiano
Teoria Ator-Rede	Latour	✓	✓	Relações	✓	Conexões e associações entre atores humanos e não-humanos		Entender relações

FONTE: Literatura especializada

Com relação ao papel do pesquisador, a Filosofia do Processo reconhece o envolvimento do pesquisador trazendo performatividade ao processo. Nas Teorias da Prática, o pesquisador tem como função primordial descrever a realidade. E na Teoria Ator-Rede o pesquisador explica como as redes são criadas e mantidas através das relações entre os atores.

Por fim, o objetivo maior da Filosofia do Processo é reconhecer a conexão entre eventos a fim de mostrar a formação de algum tipo de estrutura, um padrão significativo, espaciotemporalmente delimitado em um processo contínuo de *becoming* de formas e objetos, em lugar de coisas prontas. Já o objetivo das Teorias da Prática é investigar o cotidiano nas suas estreitas relações, a fim de descortinar

seus significados, o compromisso entre os membros, suas recursividades, divergências, movimentos de conservação e transformação, conforme apontam Venâncio; Camargo; Rocha; Chaerki; Romagnani e Barreto (2015). Já o objetivo da Teoria Ator-Rede é entender o que liga os atores humanos e não-humanos, e não o que eles são em si, conforme Hernes (2008).

### 2.1.3 Dimensões da análise processual de acordo com a Filosofia do Processo

Considerando a natureza multidimensional do fenômeno processual, Helin et al. (2014) identificaram cinco aspectos centrais relacionados à caracterização de processos, úteis à pesquisa organizacional *temporality* (temporalidade), *wholeness* (totalidade), *openness* (abertura), *force* (força) e *potentiality* (potencialidade). Esses aspectos foram identificados pelos autores a partir de mapeamento da literatura

Juntos, nossos cinco aspectos são uma tentativa de fornecer o que poderia ser descrito como temas em uma partitura musical orientando o processo de pensar e investigar processualmente em processo. Como aspectos, seguindo Wittgenstein, eles não substituem um ao outro, mas podem persistir em conjunto, com um sendo percebido e outros sendo absorvidos, sem por isso serem perdidos. (...) Igualmente importante, todos os cinco aspectos esbarram em interesses emergentes em estudos organizacionais. (HELIN et al., 2014, p. 5, tradução nossa).

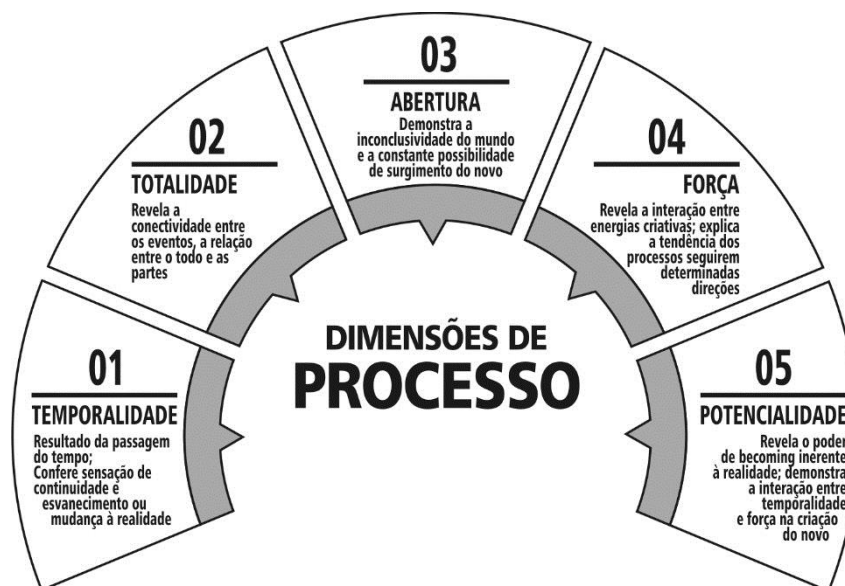
Estes aspectos ajudam a compreender de que forma os eventos compõem a realidade e serão descritos nas próximas seções. O Quadro 3 apresenta uma definição sintética de cada uma das cinco dimensões propostas por Helin et al. (2014), enquanto a Figura 4 ilustra a complementaridade dos princípios na caracterização dos processos que compõem a realidade.

### QUADRO 3 DIMENSÕES DO PROCESSO DE ACORDO COM A FILOSOFIA DO PROCESSO

Fonte	Conceitos	Definições sintéticas
Helin et al. (2014); Hussenot e Missonier (2016); Langley e Tsoukas (2017); Chia (2002); Reinecke e Ansari (2017); Hernes (2008, 2014, 2017); Whitehead (1978, 2003)	Temporalidade	Percepção de continuidade da realidade como algo perecível. Realce da multiplicidade: possibilidades diversas de criar novas formas. Passado e futuro são continuamente definidos e redefinidos em acontecimentos reais. Uma escolha ou ação tem consequência no mundo ao redor prevalecendo sobre a espacialidade.
Helin et al. (2014); Hernes (2014); Morin (2000); Whitehead (1978, 2003); Wood (2005b)	Totalidade	Conexão entre todas as coisas: o todo e as partes como um fenômeno multinível.
Helin et al. (2014); Whitehead; Tshoukas e Chia (2002, 2010)	Abertura	Processo contínuo de construção onde as coisas são consideradas como instáveis e transitivas; quando são tiradas do curso podem voltar a percepção de estabilidade temporária de outra forma e com muitas possibilidades de cocriação ou realização contínua.
Helin et al. (2014); Cooper (2014); Whitehead (1978, 2003); Dillard et al. (2004); Dibben (2010); Deleuze (1993); Chia (2002, 2010)	Força	Energia criativa que está sempre relacionada com outras forças (dominando e dominante), que são ativas ou reativas, mas nunca plenamente inteligíveis se não estiverem ligadas a uma vontade de poder.
Helin et al. (2014); Hernes (2008, 2014, 2017); Hernes e Schultz (2017); Whitehead (1978, 1993)	Potencialidade	Poder virtual e contínuo do tornando-se ( <i>becoming</i> ). Reconhece que tudo é meramente um estágio de formação para outros processos na produção do novo. Onde o tornar-se se fez, há mais potencial por vir. Assim, o potencial é uma mistura de temporalidade e força. Atualidade pressupõe potencialidade: o que é atualmente experienciado tem potencialidade no que será experienciado em outro tempo, em outro lugar.

FONTE: Adaptado de HELIN et al. (2014).

**FIGURA 4 DIMENSÕES DO PROCESSO DE ACORDO COM A FILOSOFIA DO PROCESSO**



FONTE: Elaboração própria.

### 2.1.3.1 Temporalidade

A característica mais importante de uma *strong view* de processo é a questão da temporalidade (ou da passagem do tempo). (LANGLEY; TSOUKAS, 2017). Em Whitehead (1929), a temporalidade se manifesta no surgimento dos eventos.

Sob o ponto de vista da Filosofia do Processo, temporalidade diz respeito ao mesmo tempo à possibilidade de surgimento e à percibibilidade das coisas e do mundo. Também está estreitamente relacionada à ideia de duração – ou movimento de constante atualização – das coisas enquanto “se formam”. Enquanto a temporalidade conduz ao *becoming* (tornando-se), a duração permite o *being* (sendo). Ao permitir o surgimento, desenvolvimento e esvanecimento das coisas, a temporalidade revela uma agência criativa ligada ao presente e relacionada à indeterminação do futuro e constante atualização do passado dos processos. (HELIN et al., 2014).

Não se trata, entretanto, de uma noção exclusivamente convencional-cronológica de tempo, mas de uma sequência infinita e dinâmica de instantes que



permitem a constituição do fluxo do “vir a ser”. A temporalidade permite, portanto, a experiência humana de realidade e de construção do mundo em um presente (sempre emergente), com base nas apreensões de eventos do passado e nas expectativas de futuro.

O tempo representa o constante emergir da realidade sob novas formas, além de permitir distinguir entre aquilo que é – ou aparentemente é, considerando a ontologia de Whitehead – permanente ou duradouro, temporalmente curto ou longo, contínuo ou descontínuo. A temporalidade permite, ainda, inferir uma determinada ordem entre os eventos, compará-los em termos de sua durabilidade ou estabelecer pontos de observação entre aquilo que é percebido como presente, passado e futuro.

Em síntese, a dimensão temporal dos processos que constituem a realidade revela: (i) a natureza emergente da realidade, sob a forma de *becoming* e *being*; (ii) as constantes interações entre presente, passado e futuro e (iii) continuidade e mudança como características “simultâneas” (e não opostas) da realidade.

Sob o ponto de vista processual, portanto, o mundo está em constante transformação e qualquer tipo de conhecimento a respeito do mundo é consequência da capacidade humana de apreender e participar desse constante movimento de *becoming* e *being* que constitui a realidade perceptível. A dimensão temporal também afeta diretamente a maneira como o pesquisador se enxerga e enxerga o seu ambiente. (REINECKE; ANSARI, 2017). A temporalidade molda a posição epistemológica do pesquisador, o qual passa a enxergar a organização como realização contínua de criação, de aspectos emergentes e de perpétuo *becoming*. (HERNES; WEIK, 2007; LANGLEY et al., 2013).

No contexto dos estudos organizacionais, a temporalidade assume papel central na medida em que implica, por exemplo, em revisão de conceitos fundamentais. Por exemplo, a própria noção de organização passa a ser revista: não mais como sinônimo de estrutura estável – a qual pode ser representada, observada, mensurada –, mas como sinônimo de processo dinâmico, o qual somente pode ser acessado parcialmente e “em movimento”.

Também é preciso considerar a forma como o tempo cronológico representa uma ordem sociotemporal que regula a estrutura e a dinâmica da vida social. É tomado como uma dimensão certa, linear e absoluta da vida organizacional e que separa passado, presente e futuro entre três coisas independentes. (REINECKE; ANSARI, 2017). Porém, o tempo para os estudos de processo é não-linear, determinado qualitativamente e dependente de eventos e processos endógenos aos eventos. (CHIA, 2002). É o tempo experienciado e socialmente organizado; é um desdobramento de momentos em contínua transformação (temporalidade). (CHIA, 2010).

A temporalidade também está relacionada com a noção de *kairós* (tempo-evento), onde não são os eventos que residem no tempo, mas o tempo que reside nos eventos. Isto molda a atenção das pessoas de acordo com seu reconhecimento a respeito dos eventos no tempo oportuno (*sensemaking*). Por exemplo, uma empresa de adesivos ao fazer uma cola que não colava, não encarou isto como um erro, mas como uma solução esperando por um problema, o que representa uma descoberta casual que ocorreu no tempo oportuno, ou *kairós*. (REINECKE; ANSARI, 2017). Nos estudos organizacionais isto implicaria em localizar cada arranjo organizacional no tempo da própria organização. (HERNES, 2017). Neste sentido o presente surge na experiência da *duração*. O passado não é um objeto fixo; mas formado por *memórias maleáveis* abertas a reinterpretações e renegociações. E o futuro é uma *potencialidade*, é algo incerto que depende do presente. (REINECKE; ANSARI, 2017, grifos no original).

Além disso, todo evento se reconfigura a partir de um padrão estabelecido, alterando suas características no presente. Logo, todos os momentos são qualitativamente diferentes a cada vez que ocorrem, e ao estarem amarrados a um momento particular do tempo, estão imbricados em um fluxo temporal. Na verdade o que se experiencia são *heterogeneidades* temporalmente estruturadas: eventos aparentemente discretos, mas que no fluxo temporal, demonstram aparente continuidade e uma estrutura antes e depois. (LANGLEY; TSOUKAS, 2017, grifo no original). Por exemplo, participar de uma celebração e tentar descrevê-la a outra pessoa, demonstra-se não ser tarefa fácil: lembrar quanto tempo durou; quantas pessoas estavam lá; o que se viu e ouviu. Quantos detalhes seriam necessários

para comunicar a essência para outra pessoa? Isto demonstra a complexidade multidimensional de um evento. (KHANDKER, 2017).

Se um evento é a síntese do passado e do futuro, essa síntese é temporal e distinta do tempo cronológico, ou seja, o que é apreendido no presente, contém partes do passado e será base para transformar e constituir o futuro, interpenetrando um ao outro, ou em outras palavras, dissolvendo-se em múltiplos processos. Por exemplo, enquanto uma melodia é executada no tempo cronológico, em um nível mais profundo, ao ouvi-la, apreendemos as notas sendo tocadas de cada acorde como se estivessem “dentro” uma da outra, formando uma unidade. (LANGLEY; TSOUKAS, 2017).

Porém Hernes (2017) afirma que, ao considerar a temporalidade nas pesquisas, é preciso não apenas considerar trajetórias temporais, mas trajetórias de trajetórias temporais conforme elas vão se reafirmando ou sendo repensadas a cada momento. Uma trajetória temporal é a padronização de eventos que são remontados no tempo e se estendem para o futuro como uma possibilidade. Neste sentido, “uma organização ‘é’ (grifo no original) o seu *becoming* no tempo, não como uma entidade, mas como uma trajetória que nunca realmente começa e termina”. (HERNES, 2017, p. 603).

Os eventos não são representações das trajetórias, mas sim a performatividade da trajetória, ou seja, cada evento tem parte ativa na performatividade da trajetória temporal, definindo os eventos presentes no contexto dos seus predecessores e eventos antecedentes, tornando-se um evento específico que será propagado (*enactment*) em outros eventos. (HERNES, 2014a). Logo, os eventos passados não são restos históricos, mas sim partes ativas de trajetórias possíveis que ao voltarem no tempo, podem ser reconstruídos nas oportunidades presentes, estendendo-se para o futuro. Na prática da pesquisa, isso significa que pensar a organização como *becoming* envolve entender que seus atores estão constantemente envolvidos na reconstrução da organização. Ou seja, uma trajetória temporal requer trabalho, que consiste em realizar o condicionamento temporal deste mesmo trabalho desempenhado em vários momentos e em vários lugares. “Por exemplo, após a morte de Steve Jobs, em outubro de 2011, a Apple continuou a crescer e em maio de 2013 foi o auge de sua rentabilidade”. Em um sentido

temporal Steve Jobs dizia aos finais das reuniões de lançamento de algum produto “*one more thing*” e cada vez que esta frase era pronunciada, diversas ocasiões do passado eram evocadas e anunciando um futuro pela frente, enquanto ao mesmo tempo anunciando o novo futuro potencial pela frente no presente momento. (HERNES, 2017, p. 603).

Os eventos se reproduzem no reflexo de outros eventos. A força de um evento está no poder de conexão a outros eventos, contribuindo para a continuidade dos eventos, conforme Figura 1. Entretanto, às vezes o processo de alterar uma trajetória pode acontecer, como resultado de reconstrução do significado passado, bem como de eventos futuros. (HERNES, 2017). Whitehead (1929) enfatiza que um evento não é cópia passiva do passado, ao contrário, no ato de autocriação refresca-se o projeto do passado, inventa-se assim seu presente ‘original’, num ato criativo que prepara as aspirações futuras. (HERNES, 2014a).

Um dos principais desafios da pesquisa com base na Filosofia do Processo é descompactar os eventos a fim de revelar atividades complexas e transações que acontecem e contribuem para a sua constituição. (LANGLEY, TSOUKAS, 2017).

### 2.1.3.2 *Totalidade*

A dimensão totalidade revela o modo como os eventos individuais se conectam para criar o todo e vice-versa. Revela, também, a inseparabilidade entre os eventos e a necessidade de sempre considerar os processos em sua complexa integralidade. Pressupõe-se, portanto, conexão entre o particular e o geral como característica inerente à natureza interconectada e sistêmica da formação das coisas.

Partes e o todo do qual fazem parte se produzem mutuamente; uma mudança em uma das partes é sempre também uma mudança no conjunto de eventos, e vice-versa. O presente, sob esse ponto de vista, é composto por uma variedade de experiências simultâneas e interdependentes.

Estudos sobre mudança são diretamente impactados por essa dimensão de análise processual na medida em que as noções de parte e de todo são distinções fundamentais na compreensão das dinâmicas processuais. Revelam, ainda, a existência e importância do que não é sentido sensorialmente; ou seja, algo visivelmente ausente não é algo necessariamente inexistente.

No contexto da análise organizacional, a dimensão totalidade pressupõe inseparabilidade empírica entre atores e organização, a qual se traduz na constatação de que ambos se produzem mutuamente. Não há mudança nas partes sem que haja também uma mudança no todo.

Whitehead distingue o processo de muitos se tornando um daquele em que o novo funciona como parte de muitos que estão se tornando outro. Esses muitos eventos criam um todo que forma a base para novos eventos emergirem em direção a um avanço criativo do processo e onde o trabalho de ligação é realizado para que os muitos se tornem um e sejam aumentados em um. (HERNES, 2014a). Por exemplo:

Heidegger usa o exemplo de uma escola, que pode ser entendida como uma estrutura de significado. Nós podemos perceber o que uma escola 'é' como um todo de muitas partes diferentes. Nós podemos apontar para uma escola e dizer "Aqui está ela", e outros entenderão o que nós queremos dizer. Nós podemos ver salas de aula, crianças brincando no parquinho, quadros negros, professores, livros, lápis, etc. Ainda sim, a escola como um todo não pode ser vista, no entanto, seus elementos constitutivos só podem ser entendidos por meio do todo, muito da mesma maneira que um tom é compreendido através da música. Uma criança correndo, por exemplo, pode ser interpretada como sendo atrasado para a aula ou brincando durante o recreio. Qualquer uma das duas interpretações aparece a partir da totalidade como uma escola. De forma semelhante, os elementos constitutivos de uma organização (por exemplo, características estruturais, recursos humanos, tecnologias) podem ser experienciados através da totalidade. No entanto, a noção de experiência pertence ao presente organizacional. Como o presente desvanece-se para o passado ele se torna o objeto de reflexão e assume características de formação de elementos inter-relacionados. (HERNES, 2014a, p. 107, grifo no original).

O exemplo revela como a compreensão do todo e das partes passa pela compreensão das características da dimensão totalidade, manifestas sob a forma de divisões observáveis (entre as partes e o todo), de formas de emergência e reprodução do todo e das partes, de formas de associação ou conexão entre o todo e as partes, além de formação de níveis interdependentes e verticais entre os

eventos. Essas categorias de análise permitem ao pesquisador pensar na possibilidade, por exemplo, de que campos organizacionais, organizações e atores individuais são eventos interconectados e interconectantes, os quais formam uma unidade complexa, um todo que não se reduz à soma de suas partes constitutivas. Somente na interação social se modificam e, conseqüentemente, modificam o todo. (MORIN, 2000).

No contexto organizacional, a integralidade mútua (dimensão totalidade) criada pela conexão de eventos deve ser vista como uma atualização temporária da organização, aonde seu *becoming* repousa no trabalho de conectar eventos. A potencialidade do processo é fazer conexões: os muitos eventos criam uma totalidade que forma a base para emergir novos eventos (dimensão temporalidade). Isto mostra a contingencialidade dos processos. A continuidade só pode ser transformada por meio de novas conexões (relações). Tudo é relacionado a alguma outra coisa. (HERNES, 2014b). Nesta dinâmica, o processo se fundamenta em uma análise multinível (dimensão totalidade), onde é possível perseguir o fluxo da ação para descobrir as conexões incentivadas pelos atores sociais. Portanto, os muitos eventos tornando-se um criam uma totalidade, contribuindo para o que a organização se torna, ao mesmo tempo em que constitui a base para o surgimento de novos eventos. (HELIN et. al, 2014).

As organizações precisam ser vistas, sob esse ponto de vista, como totalidade espaciotemporal atomística de eventos que emergem, ganham significado e se abrem para novos eventos. A teoria atomística das organizações demanda que a ideia de fronteiras ou estruturas estáveis seja abandonada e o foco de análise passe a ser os eventos, visto como encontros entre atores organizacionais heterogêneos. (LINSTEAD, 2014). Uma organização, ao ser entendida como um presente contínuo onde o passado, presente e futuro não podem ser separados, mas considerados como movimento (HELIN et al., 2014), pode significativamente ser considerada como um evento desde que a produção da continuidade social seja uma função de transmissão de suas características essenciais. (WOOD, 2005). Dito de outra maneira, Hernes (2014b) cita que, para estar em consistência com a Filosofia do Processo, as organizações devem ser consideradas como sociedades de eventos interconectadas que reproduzem sua totalidade mutuamente, por meio de conexão de eventos na atualização momentânea da organização.

### 2.1.3.3 Abertura

A análise de processos implica em considerar a abertura como característica essencial da natureza das coisas. Abertura, nesse contexto, significa inconclusividade ou ausência de conclusão. Ao contrário do pensamento científico cartesiano, fundamentado em completude das substâncias estáveis, o mundo visto sob as lentes da Filosofia do Processo é composto por interconectividades infinitas, por ambiguidade e incerteza, por transformação e constante “vir a ser”. Qualquer esforço pela busca de ordem e certeza será sempre contraposto pela desordem natural do mundo. Organizações, sob esse ponto de vista, são sempre tentativas de colocar ordem naquilo que é essencialmente incontrolável. São, portanto, estados provisórios de aparente ordenamento de partes da realidade.

A abertura se manifesta na medida em que revela a forma como os eventos emergem, se transformam, se ordenam, se aproximam ou se afastam ao longo do tempo. As características da dimensão abertura revelam o caráter contingencial da emergência de novos eventos, o potencial de transformação dos eventos em face de determinadas condições caracterizadas por diferentes graus de flexibilidade e sequenciabilidade, além da velocidade com que os eventos se transformam. Essas categorias de análise são úteis na compreensão do processo organizacional porque fornecem novas alternativas de explicação para o papel das transformações no contexto de processos dinâmicos, tanto na construção da estabilidade quanto da instabilidade. Aliás, a aparente estabilidade não deve evitar a transformação, pois, a estabilidade pressupõe transformação, conforme lembram Tsoukas e Chia (2002). Ou, conforme Thelen (2009), ao citar a questão da transformação no contexto do processo de institucionalização. Há de se considerar, contudo, que a durabilidade de toda e qualquer entidade é dinâmica e que as transformações inevitavelmente ocorrem gradualmente, mesmo que por meio de pequenos ajustes ao longo do processo e mesmo em momentos de aparente estabilidade.

#### 2.1.3.4 Força

Força diz respeito à energia criativa inerente ao fenômeno processual, no qual se contrapõem ação e reação, dominante e dominado. As forças são resultantes da dinâmica do processo de construção da realidade, ao mesmo tempo em que impulsionam o processo em determinadas direções. Forças são sempre relativas a outras forças na medida em que podem ser ativas ou reativas, negativas ou afirmativas. Forças possibilitam e limitam processos, formatam subjetividades, operam na criação do social e do comportamento individual. Forças se conectam e se movimentam.

A dimensão força pode ser observada por meio das pressões dominantes e das respostas que ocorrem entre eventos ao longo do processo; do grau de resistência à transformação presente nos eventos; e do grau de influência ou atividade dos atores em relação à manutenção ou alteração do processo. Estudos dos elementos do campo organizacional, tais como valores, normas sociais, sanções, entre outros aspectos, revelam algumas das formas pelas quais a força se manifesta e interfere no processo. (HELIN, et al., 2014). Dillard et al. (2004) reforçam a relevância do poder [de influência e de exercer pressão] como componente significativo para as transformações nos processos.

No contexto da análise organizacional, pode-se observar a dimensão força, por exemplo, no caso da atribuição (ou não) de legitimidade a determinados padrões de comportamento. O grau de abertura a transformações observado nas organizações também revela o dilema entre forças ativas e reativas. Esta é a razão por trás da força magnética do *status quo* das organizações, legitimado em referência a mediações de pressões externas, custos de investimento e hábitos estabelecidos como 'eficientes', quando na verdade se está diminuindo a capacidade criativa, que depende da vontade de agir para o 'vazio' e 'desconhecido'. (COOPER, 2014).

Neste sentido, as organizações não podem ser consideradas em uma lógica linear, natural ou racional-causal, mas como conjuntos de forças subjacentes de ações expressivas. Todo o processo de organizar (*organizing*) é "em essência, transferência de força do agente para o objeto [...] força [...] é a energia do processo,



da ação entre [...] agente e objeto”. (COOPER, 1976, p. 1013). Em seu sentido mais fundamental, portanto, as organizações se tornam um processo ontológico de forças que produzem e reproduzem objetos por meio dos quais uma sociedade passa a conhecer-se. (CHIA, 2014).

#### 2.1.3.5 Potencialidade

Potencialidade diz respeito ao poder virtual e contínuo do ‘vir a ser’ inerente à natureza processual do mundo. É o poder de afetar e de ser afetado como resultado da interação entre temporalidade e força. Em um mundo dinâmico constituído por relações, o *being* carrega em si a possibilidade do *becoming*: as coisas sempre excedem sua própria existência (presente) na medida em que não são estáticas, mas caminham continuamente na direção de se tornarem outras coisas.

Não há ponto de partida distinguível porque não há ação “sobre” o mundo, mas ação “no” mundo. Criação é realização do virtual, não no sentido de conversão do virtual em realidade, mas no sentido de alcance de certa condição de perceptibilidade. Virtual e real não se distinguem em termos de essência, mas em termos de sua presença no mundo perceptível. O real assume uma condição contextual-relacional que o distingue do virtual.

A trajetória temporal, ou seja, a performatividade dos eventos presentes com base no passado e propagados (*enactment*) em outros eventos futuros, não diz respeito apenas à atualidade, mas também à potencialidade. Como atualidade, isto significa que a trajetória é algo temporário do *becoming* (tornando-se). A potencialidade, por outro lado, se manifesta nas possibilidades de transformação, daquilo que ‘era’, em oportunidades para o futuro. (HERNES, 2017).

Para Whitehead, não há como referenciar potencialidade sem falar de atualidade. Para o autor os eventos estão intimamente ligados à potencialidade e à atualidade e todo estado tem atualidade e reflete na experiência direta. Mas, além disso, o que é atualmente experienciado tem potencialidade no que será experienciado em outro tempo, em outro lugar. Para o autor os eventos conduzem

os processos transformando atualidades em potencialidades. Se o mundo fosse interpretado em termos de uma realidade estática, a potencialidade desapareceria.

A simples localização (quando os objetos são vistos como ocupando uma única localização), para Whitehead, equivaleria dizer que algo existe virtualmente aqui e agora, em um vazio atual desprovido de qualidades inerentes. A simples localização é uma redução analítica, mas que carrega consigo um mundo fluido, complexo e vivo da transição entre atualidade e potencialidade. Novamente, o que é experienciado aqui e agora carrega um potencial para cada possível *becoming*. O avanço criativo é possível por conta do potencial das ocasiões em conduzir a outras ocasiões. Nada que existe é algo passivo. Isto resolve o problema da simples localização. Tudo o que acontece incorpora potencial do passado para o futuro, mas a base do processo está no real, naquilo que é experienciado, pois é a partir daí que as abstrações são possíveis. (HERNES, 2008).

Por isso a visão de o processo é fundamental, pois revela onde as atualidades do presente estão derivando suas características do processo e concedendo suas características para o futuro. O imediato é a realização de potencialidades do passado e depósito de potencialidades para o futuro. Por exemplo, “a chegada de um novo líder pode ser vista como decisivo para o desenvolvimento da organização, mas é decisivo no sentido de que incorpora os eventos que levaram à sua chegada”. (HERNES, 2008, p. 48).

Para Whitehead (1993) para que os eventos possam dar conta da potencialidade envolvida no processo, é preciso considerar a duração espaço-temporal dos eventos; a formação de eventos por meio de espelhamento; e as estruturas abertas dos eventos. Em outras palavras, cada evento pode se tornar em outro evento ou pode ser apreendido diferentemente, mas ainda sim é dependente da conexão com outros eventos. Os atores estão constantemente envolvidos, implicitamente ou explicitamente, no trabalho de conectar e reconectar eventos performativamente para realizar o *become* temporal das organizações. Por exemplo, o processo de inovação é uma realização inacabada em curso, que pode exigir a revolução do próprio negócio. (HERNES; SCHULTZ, 2017).

Potencialidade, portanto, não se limita ao que está sendo observado no presente momento e que tem potencial para o futuro. Potencialidade também é

criada por eventos externos, além daquilo que se pode observar na história de uma organização, por exemplo. (HERNES, 2008). Ilustrativamente, poderíamos facilmente entender a ideia de potencialidade e sua relação com eventos externos ao observar a forma como novas tecnologias têm potencial para modificar a trajetória de eventos organizacionais de forma incremental ou radical.

No contexto organizacional, esta dimensão mostra que as organizações estão sujeitas a surpresas criadas por potencialidades que geram novidades. A dimensão potencialidade fornece oportunidade para o novo. A novidade é a essência dos processos e a potencialidade não é real no sentido de que faltam atributos para defini-la, uma vez que sempre ainda acontecerá. E é isso que possibilita as organizações e as fazem necessárias. (HERNES, 2008).

#### 2.1.4 Pesquisa organizacional com base em Filosofia do Processo

Para explorar pesquisas filosoficamente, processo precisa ser estabilizado para poder ser estudado, “assim como quando você dirige você precisa se concentrar nos carros ao seu redor ao invés de se concentrar sobre o entendimento filosófico do fluxo”. (LANGLEY; TSOUKAS, 2017, p. 7).

É crescente a importância dos estudos de processos nos campos de estudos organizacionais e de estratégia, principalmente na medida em que incorporam a temporalidade nas pesquisas. Contudo, dentro da literatura de processo, autores se diferenciam entre duas posições teóricas: *weak view* e *strong view* de processo.

A *weak view* do processo é considerada quase-processual, pois defende uma visão sequencial de eventos, fases ou ciclos do desenvolvimento de uma entidade estável. Nesta abordagem, os processos ocorrem ao mesmo tempo em que coisas estáveis (ou substâncias estáveis) interagem e mudam como resultado dessas interações. Entretanto, essas coisas, objetos ou substâncias permanecem analiticamente distintos uns dos outros e do processo em que estão inseridos. Estes trabalhos adotam uma visão transacional do tempo, com foco nas ocorrências temporais de eventos significativos e na transformação e surgimento de coisas

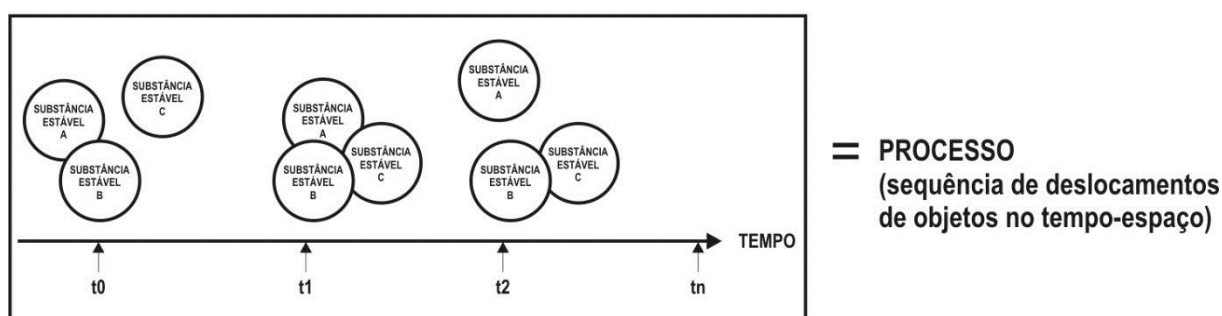
estáveis como resultado do movimento proporcionado pelo processo. (HARDY; THOMAS, 2017).

É 'fraco' no sentido de que *a priori* a concepção do mundo é consistindo de coisas, cujas interações constituem processos. Em outras palavras, processos ocorrem sempre que entidades, como indivíduos, interagem. Neste sentido, os indivíduos são vistos como ontologicamente existentes antes dos processos em que eles se envolvem; eles dão forma aos processos, mantendo-se intactos ao longo de sua participação nos processos. (BAKKEN; HERNES, 2006, p. 1600, tradução nossa).

Por exemplo, considerando a Figura 5, podemos imaginar as substâncias estáveis A, B e C como representativas de três pessoas integrantes de uma equipe. Ao acompanhar as mudanças de posicionamento relativo, um pesquisador poderia inferir que a equipe se tornou mais coesa em  $t_1$ , ao mesmo tempo em que o grau de coesão diminuiu em  $t_2$ . Ao mesmo tempo, poderia inferir que o indivíduo C aproximou-se dos indivíduos A e B em  $t_1$ , enquanto o indivíduo A se afastou da equipe em  $t_2$ . Essa ilustração exemplifica a forma como as substâncias (nesse caso os indivíduos) se deslocam no tempo e no espaço, ao mesmo tempo em que mantêm sua independência e anterioridade ontológica em relação ao processo.

#### FIGURA 5 PESQUISA PROCESSUAL DE POSICIONAMENTO *WEAK VIEW*

*Um fenômeno composto por coisas ou substâncias estáveis é estudado na medida em que “avança” no tempo, sofrendo ou não modificações que são descritas ou explicadas por meio da investigação*



FONTE: Elaboração própria.

Por outro lado, uma *strong view* do processo é fundamentada em uma ontologia de *becoming*, ao invés de uma ontologia do 'ser' (*being*). A transformação

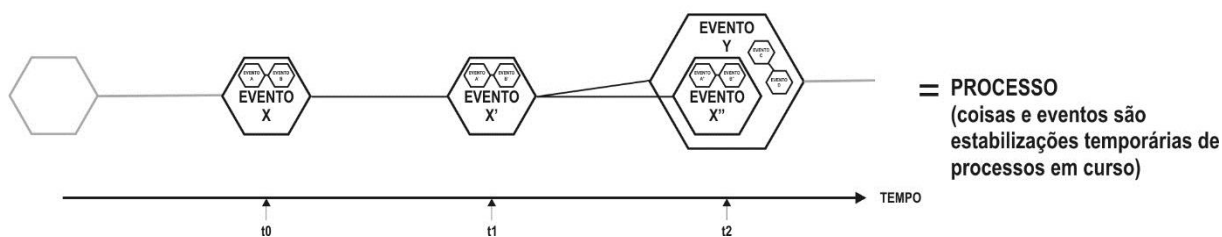
é constante, logo organizações e indivíduos ‘existem’ apenas como estabilizações temporárias dos processos em curso (HARDY; THOMAS, 2017) ou, em outras palavras, apresentam plasticidade dinâmica.

Pesquisadores com uma tendência a uma visão ‘forte’ de processo [performativa] ... trabalham do ponto de vista ontológico de mundo como processo, onde as entidades, tanto quanto elas são vistas a existir, são produtos de processos, ao invés de existentes antes desses. (BAKKEN; HERNES, 2006, p. 1600, tradução nossa; grifos dos autores).

A Figura 6, a seguir, pode servir de base para visualização de uma pesquisa fundamentada em uma *strong view* de processo. Pode-se imaginar nesse caso, por exemplo, um pesquisador interessado em acompanhar o desenrolar de um processo de tomada de decisão em um contexto organizacional.

### FIGURA 6 PESQUISA PROCESSUAL DE POSICIONAMENTO *STRONG VIEW*

*O mundo surge e desvanece em um constante estado de becoming. Nesse mundo formado por conexões, a ilusão de estabilidade criada pela continuidade ao longo do tempo permite a apreensão das entidades, eventos e processos.*



FONTE: Elaboração própria.

O evento X poderia representar uma reunião composta por duas pessoas (entidade A e entidade B), o qual marcaria o início do processo de apreensão do fenômeno. Não se trata do início do processo (ou do evento) pois uma ontologia de processo de posicionamento *strong view* não admite que as coisas tenham começo e fim. Trata-se, portanto, de um recorte arbitrário para fins de pesquisa, e não uma representação fiel de uma realidade estável e independente. O evento X, portanto, representa um momento de experiência que compõem a organização e fornece os dados para a constituição do evento X'. Este, por sua vez, cria a ilusão de continuidade ao reproduzir ou espelhar o evento X. Entretanto, não se trata de um deslocamento no tempo do Evento X, mas do surgimento de um novo evento (X'),

apreendido em t1. Em t2, apreende-se o surgimento de um novo evento produzido pela interação entre o Evento X' e outros eventos externos (não representados por tratar-se de uma simplificação). O evento Y é formado pela continuidade do Evento X, agora denominado Evento X'' por tratar-se de um fenômeno distinto de Evento X, além de novas entidades (eventos C e D). Empiricamente, poderíamos imaginar a entidade que forma o evento C como uma terceira pessoa chamada a discutir a decisão em curso (em estado de *becoming*), enquanto o evento D poderia ser uma decisão provisória a ser discutida.

O Quadro 4 fornece um resumo de como os autores Tsoukas e Chia (2003); Tsoukas (2005); Van de Ven e Poole (2005); Bakken e Hernes (2006); Nayak e Chia (2011); Langley et al. (2013); Helin et al. (2014) e Hernes (2017) diferenciam *aweak view* e a *strong view* de processo.

Segundo Langley e Tsoukas (2017), estudar processos também implica diferentes tipos de estratégias metodológicas para explicitamente e sistematicamente operacionalizar e teorizar o processo porque diferentes elementos são tidos como significantes. Neste sentido, os estudos de processos se distinguem por dois eixos: (i) abordagem: “de fora” ou “de dentro” e (ii) foco: “depois do fato” ou “no fluxo”. Estudar um fenômeno “de dentro” envolve capturar a experiência significativa dos envolvidos, relatos em primeira pessoa ou participação da experiência. Estudar o processo de fora envolve capturar o processo por meio do qual um fenômeno se desenvolve ao longo do tempo cronológico; a ênfase é menos em “Com o quê isso se parece?” e mais em “Como e por que se tornou?” (ii) foco: “depois do fato” ou “no fluxo”. Estudar um fenômeno “depois do fato” começa com um resultado em particular que exige que se volte no tempo para revelar como aconteceu. O foco em um fenômeno “no fluxo” é estudá-lo enquanto está se propagando (*being enacted*).

Sinteticamente, com base nessas categorias é possível distinguir quatro tipos ideais de estudos de processo: desenvolvimental, reconstrutivo, compreensivo e configuracional, conforme o Quadro 5.

Segundo Langley e Tsoukas (2017), a pesquisa desenvolvimental (de fora e depois do fato) é o tipo mais comum. Os pesquisadores focam em resultados particulares, por exemplo: uma decisão, uma mudança, um fracasso organizacional,

novos esquemas cognitivos, novas políticas ou estratégias, etc. O objetivo é explicar, a partir de fora, o processo que levou algo a acontecer. Aqui o pesquisador fica de fora do processo e procura entender o seu contorno para trás (ou retrospectivo). “A imagem subjacente do processo é de deslocamento, indicando uma *weak view* do processo.” (LANGLEY; TSOUKAS, 2017, p. 9).

Estudos reconstrutivos (de dentro e depois do fato), também são comuns no campo e representam a segunda onda de pesquisas de processo, segundo Langley e Tsoukas (2017). Aqui os pesquisadores se inscrevem no processo - em diferentes graus de profundidade - ao longo do contínuo “*weak* e *strong view*”. Os pesquisadores também tendem a focar em resultados específicos, mas procuram dar conta do processo que gerou os resultados ou efeitos observados, levando em conta uma perspectiva interna, ou seja, “destacando os significados em evolução, experiências e as contingências presentes em determinados pontos no tempo, bem como os caminhos alternativos possíveis que o processo poderia ter tomado”. (LANGLEY; TSOUKAS, 2017, p. 9). Há esforço explícito dos pesquisadores em mostrar como o presente baseia-se no passado e é futuramente moldado pelas circunstâncias atuais, e/ou em mostrar como os eventos estão interligados ao longo do tempo. A pesquisa desenvolvimental pode ser exemplificada por estudos longitudinais voltados ao entendimento de como uma identidade coletiva foi construída por meio de *sensemaking* e *sensegiving* dos atores envolvidos. A pesquisa desenvolvimental, por sua vez, pode ser exemplificada por estudos históricos sobre crescimento organizacional.

A pesquisa compreensiva (de dentro e no fluxo) é considerada uma *strong view* do processo, pois os pesquisadores tendem a participar e influenciar o fluxo dos eventos em tempo real, procurando oferecer explicações do processo em evolução, a partir de uma perspectiva interna. Ao fazer isso procuram mostrar como os eventos presentes, a qualquer tempo, desenham (compreendem) os eventos passados; como significados e experiências se desenvolvem ao longo do tempo e do contexto; e como contingências moldam os caminhos a serem tomados. Estas pesquisas tendem a ser performativas na medida em que acompanham a apreensão dos eventos enquanto estes acontecem e potencialmente os influenciam, tendo parte ativa quando promovem reflexão dos envolvidos sobre suas experiências, levando-os a reconstruí-las. (LANGLEY; TSOUKAS, 2017).

#### QUADRO 4 CLASSIFICAÇÃO DA LITERATURA COM BASE NAS VISÕES WEAK VIEW E STRONG VIEW DE PROCESSO

Weak view	Strong view	Autores
Se concentra na mudança como algo normal mas considera que é uma questão empírica e não ontológica	A mudança é fundamental para a constituição da vida sócio-econômica. Ênfase em entender como a mudança é experimentada. Mudança como dinâmica, desdobrada, emergente, penetrante e indivisível	Tsoukas & Chia (2003)
Mundo de coisas. Processo igual a mudança nas coisas. Foco em processos mas enraizado em variáveis.	Mundo de processos. 'Coisas' são reificações de processos. Movimento é <i>sine qua non</i> da vida organizacional. Linguagem é a mediação por meio do qual o processo muda.	Tsoukas (2005)
Narrativa: descreve uma sequência de eventos, estágios ou ciclos de desenvolvimento de uma entidade. Visão transacional do tempo, foco em ocorrências temporais de eventos significativos	Narrando ações emergentes e atividades pelas quais empreendimentos coletivos se desenrolam. Tempo é uma predisposição temporal, uma referência chave no mundo social, e socialmente construído no contexto.	Van de Ven & Poole (2005)
O mundo consiste de entidades estáveis cujas interações constituem processos. Processo é a interação entre entidades distintas analiticamente. Ontologicamente, indivíduos anteriormente aos processos que eles se envolvem e formam; e permanecem intactos enquanto participam do processo.	Ontologicamente, o mundo consiste apenas de processos. Informado por filósofos como Bergson, James e Whitehead. Processo é a categoria principal de descrição ontológica. Apesar das coisas serem vistas como existentes, elas emergem dos processos.	Bakken & Hernes (2006)
Quase-processual: como as entidades sociais se envolvem ao longo do tempo. Processo como mecanismo que trabalha na ordem existente e entidades sociais.	Processo: como as entidades sociais são estabilizadas ao longo do tempo. Processo como aquele do qual a ordem social e entidades sociais emergem e se estabilizam temporariamente.	Nayak & Chia (2011)
Foco nos fenômenos envolvidos, e incorpora progressões temporais de atividades. Mudança é algo que acontece às organizações, que são vistas como entidades fixas identificáveis.	Coisas são reificações dos processos. Fundamentado em processos metafísicos. Mudança é algo da qual a realidade é trazida à existência. Eventos surgem e são constituídos das relações com outros eventos; eventos podem ser analisados mais profundamente analisados em termos de eventos menores.	Langley et al. (2013)
Os eventos e a temporalidade deixam de ser considerados. Processos são mudanças nas coisas concretas e estáveis.	A ênfase recai sobre as relações entre as coisas e os produtos sistêmicos dessas relações. Perspectiva da performatividade. Eventos como unidades de análise cuja captura da fluidez do mundo se dá por meio de temporalidade, totalidade, abertura, força e potencialidade que revelam aspectos multidimensionais de processos, do ponto de vista da Filosofia do Processo, capazes de ampliar a compreensão a respeito da forma como se cria e se transforma o 'social' a partir do movimento e da conexão entre eventos ao longo do tempo.	Helin et al. (2014)
Mundo real composto por substâncias estáveis e imutáveis.	Mundo real composto por processos em constante estado de 'tornando-se' ( <i>becoming</i> ) ao invés de mudança.	Hernes (2017)

FONTE: Adaptado de Hardy e Thomas (2017, p. 468).



## QUADRO 5 QUATRO TIPOS IDEAIS DE PESQUISA DE PROCESSO

<i>Focos da pesquisa de processo</i>	No fluxo	Compreensivo	Configuracional
	Depois do fato	Reconstrutivo	Desenvolvimental
		De dentro	De fora

*Abordagens de processo*

FONTE: Langley; Tsoukas (2017, p. 9).

Finalmente, os estudos configuracionais (de fora e no fluxo) focam o fluxo de eventos ao longo do tempo, mas os pesquisadores estão de fora. Busca-se capturar padrões distintos de ações, assim como configurações de resultados ao longo do fluxo (surgimento de eventos significativos, por exemplo) e não necessariamente fornecer relatos das experiências dos atores. (LANGLEY; TSOUKAS, 2017). A principal diferença entre a pesquisa configuracional e a compreensiva é, portanto, o grau e tipo de envolvimento do pesquisador. Na pesquisa configuracional os pesquisadores procuram desvendar padrões e estruturas de eventos organizacionais por meio de representações e performatividade na apresentação dos resultados. Na pesquisa compreensiva a performatividade também se dá por meio da participação no pesquisador próprio processo sob investigação. Resumidamente o Quadro 6 mostra as principais características de cada tipo de pesquisa de processo.

Segundo Langley e Tsoukas (2017), os quatro tipos de pesquisa são indicativos de tipos ideais. Não é incomum que investigações empíricas combinem elementos de mais de um tipo. Muitas teorias de processo podem acomodar diferentes abordagens e focos, dependendo de como são concebidos os elementos que caracterizam a pesquisa.

Por exemplo, as teorias atuais sobre paradoxo são ambivalentes se paradoxo é em si um fenômeno observável objetivo (para ser rotulado como tal, do lado de fora) ou se analisado como uma experiência daqueles que estão embricados nas situações (necessariamente capturados do lado de dentro). (LANGLEY; TSOUKAS, 2017, p. 10).

Além da tipologia apresentada acima e da distinção entre *weak view* e *strong view* de processo, alguns conceitos de Filosofia do Processo podem auxiliar a esclarecer os desafios da realização desse tipo de investigação, dentre esses: o pensamento consciente sobre os eventos; a performatividade do pesquisador e demais atores envolvidos; e a maneira do pesquisador de pensar (*process thinking*). As próximas subseções apresentam esses conceitos e suas implicações para a pesquisa de base processual, conforme sintetiza o Quadro 7 a seguir.

#### QUADRO 6 CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS DE PESQUISA DE PROCESSO

Tipo de pesquisa de processo	Abordagem	Foco	Objetivo	Exemplos de Métodos	Visão de processo
Desenvolvimental	De fora	Depois do fato	Entender o contorno do processo para trás.	Histórico. Teoria Ator-rede	Fraco
Reconstrutivo	De dentro	Depois do fato	Mostrar a interligação entre eventos com o passado influenciando o presente e o futuro	Estudo de caso longitudinal. Etnometodologias	Contínuo entre Fraco e Forte
Compreensivo	De dentro	No fluxo	Participar do fluxo dos eventos com performatividade e compreender eventos passados e futuros nos eventos presentes do processo contínuo	Estudo de caso em profundidade. Etnografia. Pesquisa-Ação	Forte
Configuracional	De fora	No fluxo	Capturar padrões distintos de ações e configurações de resultados ao longo do processo	Estudos de casos em profundidade. Observação Participante	Forte

FONTE: Adaptado de Langley; Tsoukas (2017).

## QUADRO 7 IMPLICAÇÕES PARA A PESQUISA NA PERSPECTIVA DO PROCESSO

Fonte	Conceitos	Definições sintéticas
Whitehead (1929, 1968); Hernes (2014)	Pensamento consciente	Há uma série de eventos diários, mas nem tudo é importante. Não se torna consciente da reprodução de uma ordem até que se pense sobre ela. A transformação da consciência sensorial (ou inconsciente) em pensamento envolve simplificações que são compensados pelo fato do pensamento ser comunicável. O pensamento consciente conecta o passado como futuro.
Helin et al. (2014); Bramming et al. (2012); Thrift (2008)	Performatividade	Maneira possível de se estudar os eventos. Processo aberto onde a autoria pessoal se encontra.
Cooper (2014); Chia (2002); Hernes (2014); Whitehead (1978)	<i>Process Thinking</i>	Maneira do pesquisador de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional em estudos organizacionais, o pensamento abduutivo (apreensão a partir dos fatos observados em combinação com o conhecimento teórico já existente).

FONTES: HELIN et al. (2014); WHITEHEAD (1929; 1993; 1968; 1978); HERNES (2008; 2014a; 2014b); COOB JR. (2008); BRAMMING et al. (2012); THRIFT (2008).

### 2.1.4.1 *Pensamento consciente*

Pensamento consciente diz respeito à necessidade de reconhecer os eventos significantes para a compreensão do processo sob investigação. Está relacionado também à capacidade de simplificar o resultado da percepção, de forma que o pensamento seja comunicável.

Em geral, a totalidade dos eventos é discriminada em eventos parciais. Logo, um evento é parte de um fato total revelado na apreensão. Essas partes são eventos limitados. Entretanto, a duração é um todo ilimitado, é tudo o quanto existe. Um evento possui uma limitação definida de extensão, expressa em termos espaço-temporais. Por exemplo, um atropelamento de um homem constitui um evento compreendido em determinados limites espaço-temporais. Os fatores ‘homem’ e ‘veículo motorizado’ durante o período em que estiveram em contato devem ser levados em consideração, ao mesmo tempo em que não se deve ignorar a legítima

unidade do fator realmente apresentado na apreensão sensível. Esse fator unitário (algo que está transcorrendo) é o conjunto de eventos imbricados. Por exemplo, conforme ilustra Whitehead, não se está acostumado a considerar a permanência da Grande Pirâmide ao longo de um dia específico qualquer como um evento. No entanto, ela é um evento do mesmo caráter do acidente do homem, no sentido da natureza como um todo em suas limitações espaço-temporais. Para tanto, é preciso pensar no transcorrer da Grande Pirâmide em suas relações com o transcorrer dos eventos circundantes. (WHITEHEAD, 1993).

Outra questão diz respeito à significância do evento. Há uma infinidade de eventos diários nas organizações, mas nem todos são transições importantes para manter as coisas em andamento. Muitos dos eventos que acontecem (ligar um computador, beber água, atravessar um corredor) são apenas atividades rotinizadas e/ou experienciadas inconscientemente, cujas consequências não vão muito além de mera reprodução da estrutura ao redor, mas que ainda sim são eventos. Não se torna consciente da reprodução de uma ordem até que se pense sobre ela. É neste ponto que a consciência sensorial se torna efetivamente um pensamento consciente, envolvendo as simplificações que esta transformação implica, ou seja, perda de conteúdo, que acaba sendo compensada pelo fato do pensamento ser comunicável, enquanto que a consciência sensorial não o é. (HERNES, 2008).

Significância ou importância pode estar relacionada ao grau de novidade do evento e à sua relação com outros eventos. Nos estudos organizacionais, os processos que lidam com coisas novas em geral recebem mais atenção, pois incorporam eventos consequentes, ou seja, formam a transição para algo a mais, ou ainda, alteram a 'melodia' para eventos futuros. E isso, segundo Whitehead, envolve pensamento consciente, cujo processo de entrar na consciência é ajudado pelo fato dos eventos conectarem passado e futuro. Um evento que não representa o passado não pode formar uma base para a construção de sentido e, conseqüentemente, para ação. Da mesma forma um evento precisa se conectar com eventos futuros, caso contrário o processo se rompe ou continua imutável. (HERNES, 2008). Logo, um evento não pode ser separado da sua estrutura de eventos. (HUSSENOT; MISSIONIER, 2016). O papel do pensamento consciente nesse processo consiste na capacidade de conectar eventos. Por exemplo, o clássico caso de inovação do Post-it® — ilustra a conexão de eventos promovida

pelo pensamento consciente de um tecnólogo que encontrou uma nova aplicação para um produto inicialmente recusado em termos de comercialização.

#### 2.1.4.2 *Performatividade*

A Filosofia de Processo corresponde a um método. Método, do grego *meta* (depois) e *hodos* (maneira, movimento, viagem, jornada), significa seguir algum caminho, o que pressupõe a existência de múltiplas visões, múltiplos caminhos e, conseqüentemente, múltiplos destinos. (HELIN et al., 2014). Um dos grandes desafios deste tipo de método é a negação do caminho único ou ideal de construção da pesquisa.

Para Hernes (2014a), a aplicação da Filosofia do Processo nos processos de conhecimento e investigação científica começa com uma unidade indiferenciada existente antes de qualquer objetivação. Esse posicionamento está próximo à essência da fenomenologia e vai contra a aparência instalada pelo positivismo, conforme afirma Dartigues (2008). Para a Filosofia do Processo, uma experiência crua é anterior a qualquer processo de conscientização.

Além disso, um mundo de coisas ‘finais’ não está prontamente limitado a conceitos e categorias de linguagem. O pensamento via processo sugere manter abertura à multiplicidade das coisas. (HERNES, 2014a). Aqui também identificamos uma semelhança com a fenomenologia, para a qual que o conhecimento depende da apreensão das características do objeto pelo sujeito. (DARTIGUES, 2008, p. 25).

Para fazer pesquisa de processo, o pesquisador que adota a perspectiva da Filosofia do Processo usa a linguagem de maneira performativa, ou seja, não procura descrever ou representar fielmente uma dada realidade, mas se reconhece como criador e transformador da realidade que procura conhecer. É como, por analogia, produzir uma pintura impressionista em lugar de uma pintura realista. (HELIN, et al., 2014). Quanto à sua natureza, portanto, a pesquisa processual, sob o ponto de vista da Filosofia do Processo, é performativa – e não representacional – na medida em que resulta em um tipo de escrita a respeito do mundo que pressupõe a participação do escritor nesse mesmo mundo sobre o qual escreve. Segundo Helin

et al. (2014) este é o caminho efetivo da Filosofia do Processo para os estudos organizacionais.

Neste sentido, Helin et al. (2014) afirmam que a Filosofia do Processo é útil aos estudos organizacionais na medida em que sugere um caminho performativo, no sentido de não apenas revelar uma dada realidade, mas também de mudar a realidade social que está sendo descrita. Trata-se de uma forma de entendimento do mundo potencialmente mais abrangente em comparação a métodos exclusivamente representacionais. Sob o ponto de vista dos pressupostos da Filosofia do Processo, teorizar o mundo é uma ação que se faz a partir da imersão do pesquisador, o qual participa do desenrolar das ações. Ao produzir conhecimento a respeito da realidade, seus pensamentos participam do *becoming* e as descrições produzidas pela investigação são em si mesmas uma parte do *becoming* do processo sob investigação. Pensamento e escrita são partes do mundo: o mudam e o afetam.

Ao considerar as organizações como um processo contínuo do *becoming* dos eventos, os pesquisadores, ao estudá-las com performatividade, o fazem pela sensibilidade do pesquisador, pelo seu poder de articulação, bem como pela sua capacidade de gerar diversos tipos de conhecimentos, a fim de melhor apreender os eventos. (BRAMMING; HANSEN; BOJESEN; OLESEN, 2012).

Sendo assim, o mecanismo da performatividade não é óbvio e está sujeito a diferentes interpretações, mas essa é justamente uma pré-condição para o processo de conhecimento acontecer, pois a performatividade é um processo aberto onde a subjetividade, ou nas palavras de Thrift (2008), a autoria pessoal, se encontra. Considerando a performatividade na pesquisa, entende-se que esta ajuda a produzir os eventos, por meio de apreensões. (BRAMMING et al., 2012).

A performatividade também é a maneira possível de se estudar eventos na medida em que permite abertura onde um conceito, por exemplo, na visão de Gilles Deleuze<sup>10</sup> (1994 apud HELIN et al., 2014), ao mesmo tempo em que pode ser considerado mais aberto, menos assertivo, mais nômade, não perde a capacidade de transformar a experiência em algo inteligível e ordenado. Por exemplo, as abstrações iluminam a cristalização da experiência, a qual é intensificada pela

---

<sup>10</sup> DELEUZE, G. **Difference and repetition**. New York: Columbia University Press, 1994.

organização gramatical ou estética, ao invés de ser generalizada em um denominador comum.

A ambiguidade está continuamente em jogo aqui. Desde que o mundo esteja aberto, a ordenação é um projeto constante e inacabado que sempre se opõe à desordem essencial do mundo [...] por isso a ordenação não pode ser considerada um fato real, mas sim um ideal onde todos os tipos de teorias e lógicas abstratas a respeito do mundo social são colocados em caixas superficiais. (HELIN et al., 2014, p. 7).

Da mesma maneira, as listas de conceitos, por exemplo, devem ser criadas apenas para esclarecer e não para engessar a linguagem. (KRISTENSEN; LOPDRUP-HJORTH; SORENSEN, 2014). Com isso, a performatividade no contexto da Filosofia do Processo demanda e permite experimentar novas formas de escrita, incluindo-se linguagem e formas não verbais resultantes de uma orientação pelo “particular” e receptividade aos *becoming* indicados pelos detalhes. (HELIN et al. 2014).

Por fim, a Filosofia do Processo confia na concretude do mundo e reconhece o envolvimento dos pesquisadores e atores envolvidos como agentes na produção cotidiana da realidade. Não foca sua análise exclusivamente no ator social envolvido nas ações, mas propõe ao pesquisador seguir o fluxo da ação e descobrir conexões entre todas as coisas. (HELIN et al., 2014; COOREN, 2004). Além disso, por exemplo, ao tomar a organização como elemento orientador da observação, o pesquisador não deve perder de vista o caráter de permanente mudança do todo e de suas partes. O que muda na pesquisa de base processual, portanto, é o modo de pensar e ver o mundo: com base em dimensões e conceitos apropriados à análise de fenômenos processuais marcados por movimento, dinâmica e mudança. É o que Cooper (2014) denomina "*process thinking*", conceito apresentado na próxima subseção.

#### 2.1.4.3 *Process Thinking*

Como o próprio nome já diz, *process thinking* se refere à maneira do pesquisador de pensar, e se refere a um tipo de raciocínio pouco convencional em

estudos organizacionais, o pensamento abduutivo. Neste tipo de pensamento, as causas da ação são apreendidas a partir dos efeitos observados, combinando de forma criativa conhecimento teórico já existente com novos dados empíricos. Assim, ao pensar de maneira abduativa, é possível desafiar padrões e se desvencilhar do pensamento lógico cartesiano. (VIANNA; VIANNA; ADLER; LUCENA; RUSSO, 2012).

É preciso abduzir, pensar de maneira multidimensional e desafiar as normas e padrões para utilizar o *process thinking* e gerar significados na apresentação dos eventos, estimulando os diversos aspectos (cognitivo, emocional e sensorial) envolvidos na experiência humana. (VIANNA et al., 2012). O que é apreendido como significativo e digno de investigação é sempre já constituído pela própria decisão do pesquisador em se envolver na atividade de investigação. (CHIA, 1994).

Whitehead (1978) lembra que pensar processualmente é sempre uma capacidade limitada do ser humano. O mundo pode ser fluido, mas é constituído de pessoas cujo aparato de fazer sentido 'finge' não ser fluido, por mais que seja feito por um mundo fluido e refeito em um mundo fluido. Whitehead considera a construção de categorias relativamente estáticas como parte do processo, o que naturalmente remete à entificação. Por exemplo, a descoberta de Louis Pasteur sobre o fermento lácteo. O fermento lácteo como se conhece não existia como um organismo vivo antes da pesquisa de Pasteur, pois ele emergiu como um fato através de experimentos. Uma vez provada a função do fermento lácteo, ele se torna uma entidade que posteriormente entra no fluxo da pesquisa biológica e química, permitindo uma trajetória de entificação. (HERNES, 2008).

Em estudos organizacionais, Chia (1999) sinalizou a dificuldade dos pesquisadores pensarem em termos de movimento, porque movimento não é pensado, mas sentido. Whitehead (1968) afirma que não é possível pensar puramente em termos de processo. Whitehead (1968) explica que a dinâmica temporal é de difícil apreensão por conta do que ele chama de experiência direta. As pessoas experienciam coisas diretamente e também operam com percepções espaciais, além do que a relação entre duas entidades é condicionada temporalmente. Por exemplo, a análise de Mead (1903) sobre personalidade (*self*) exemplifica uma abordagem relacional da conduta humana, ao afirmar que o *self* se



mantém através de processos de interação social: em um contexto de atividades cooperativas; ou quando, por exemplo, o indivíduo assume posições ou atividades dos outros rumo a mesma direção, permitindo assim a coordenação e alinhamentos das ações. Na medida em que isto acontece, respeitando o amplo processo social que um ator se envolve enquanto grupo; outros comportamentos são trazidos do campo individual da experiência direta e são incluídos como elementos na estrutura ou constituição da sua personalidade. Mais do que uma repetição estática, isto representa a vida humana em processo. (DIONYSIOU, 2017).

## 2.2 PRINCÍPIOS DA FILOSOFIA DO PROCESSO APLICADOS À PESQUISA ORGANIZACIONAL

O Quadro 8, inspirado predominantemente em Husserl e Missonier (2016) e complementado com base na literatura da Filosofia do Processo, resume seis princípios dessa perspectiva aplicados aos estudos organizacionais: (i) organização como estrutura de eventos; (ii) ontologia organizacional ancorada em sua temporalidade; (iii) eventos como unidades de análise organizacional; (iv) organização como processo contínuo; (v) organização como resultado de mecanismos de estabilização dinâmica; (vi) organização como reiteração de padrões organizacionais. Esses princípios sintetizam algumas das principais contribuições da Filosofia do Processo para os estudos organizacionais e são comentados nas subseções a seguir.

### 2.2.1 Organização como estrutura de eventos

Conforme apresentado anteriormente, para a Filosofia do Processo a noção de evento é distinta da ideia de fatos isolados ligados por relações de causalidade e em sequência linear. Sob o ponto de vista da Filosofia do Processo, os eventos são extensões de *actual occasions* ao longo do espaço e do tempo, as quais tornam-se perceptíveis para os atores que compõem os eventos: "... o que percebemos é sempre a relação ou conexão entre as coisas e os eventos." (HOLT; MUELLER, 2011 apud HUSSENOT; MISSIONIER, 2016, p.527). Em outras palavras, os eventos

são as unidades sensíveis necessárias ao entendimento do mundo como uma realidade em constante *becoming*. São também origens das abstrações que fazemos a respeito do tempo, do espaço e das coisas ou entidades. Os eventos, por sua vez, são interconectados ou “emaranhados” de tal forma a constituem os processos.

Hernes (2008, 2014) – com base na ontologia de eventos proposta por Whitehead e assumida também por outros autores do campo da Filosofia do Processo – propõe que as organizações sejam vistas como estruturas de eventos. Sua teoria organizacional baseada em eventos (*event-based organization theory*) fornece as bases para a compreensão das organizações sob o ponto de vista da conexão e constante reconstrução de presente, passado e futuro. A totalidade que compreendemos como organização é resultado de um fluxo de eventos experienciado no momento presente, no qual passado e futuro se “encontram” e formam a base para o constante emergir da realidade.

Neste sentido toda organização é, ao mesmo tempo, produto de eventos passados e produtora de novidade no evento presente, constituindo um processo de *becoming* em que os eventos se entrelaçam um ao outro para se transformar novamente em algo reconhecido temporariamente como “estável”. O termo ‘estrutura’, nesse contexto, é utilizado para demonstrar a força das relações entre eventos interconectados nesse contínuo emergir das organizações, sustentando muitas de suas características e reproduzindo sua totalidade. Hussenot e Missonier (2016, p. 529) ilustram a noção de interconexão entre eventos e também a forma como o presente integra passado e futuro:

Por exemplo, a forma como uma reunião a respeito de um determinado projeto é conduzida está intimamente relacionada aos eventos passados relacionados ao projeto (tais como reuniões anteriores e/ou tarefas antecedentes realizadas pelas pessoas) e aos eventos futuros antecipados, tais como prazos variados, as experiências (vividas ou antecipadas) que ocorrem no evento atual (*actual event*). A reunião de fato é definida, portanto, por eventos passados e futuros a respeito do projeto, do mesmo modo que esses eventos passados e futuros podem ser redefinidos durante a reunião que está ocorrendo. Por exemplo, sucessos do passado podem ser reconsiderados ou resignificados como fracassos, enquanto prazos futuros e resultados esperados podem ser redefinidos. Para os participantes, o projeto só existe durante essa experiência de encontro entre presente e eventos passados e futuros.

## QUADRO 8 SEIS PRINCÍPIOS DA FILOSOFIA DO PROCESSO APLICADOS AOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Princípios da Filosofia do Processo para os Estudos Organizacionais	Explicações-chave para o entendimento das organizações
Organização como estrutura de eventos	Organizações vistas como uma estrutura de eventos composta de eventos passados, presentes e futuros. Estes muitos eventos criam um todo que forma a base para novos eventos emergirem. Neste sentido toda organização é, ao mesmo tempo, produto e produtora únicos de circunstâncias constituindo um processo de <i>becoming</i> ; os eventos se entrelaçam um ao outro para se transformar em algo reconhecido temporariamente devido ao processo constante de iteração e estabilidade. Estrutura porque demonstra a força das relações entre eventos interconectados em seus desdobramentos num contínuo emergir das organizações e sustentação de suas características, reproduzindo sua totalidade mutuamente.
Ontologia organizacional ancorada em sua temporalidade	Organização como processo relacional estruturado em um emaranhado de eventos em permanente construção que se reproduzem por meio das ações de diversos atores acessando um reservatório de possibilidades em uma temporalidade ativa entre passado, presente e futuro.
Eventos como unidades de análise organizacional	Visão da organização como eventos que se interconectam de tal forma a reproduzirem sua totalidade mútua e que nunca termina. Momento de atualização organizacional, uma das muitas possibilidades de tentar organizar e de criar novos eventos. Preocupação recai tanto na transição de um evento para outro como no que aconteceu nos eventos.
Organização como processo contínuo	Não há como falar em mudança organizacional se uma organização nunca foi algo em primeiro lugar. Em vez de avaliar a mudança que é produzida, é mais viável entender a complexidade do processo em torno da mudança. Se o processo é contínuo não há mudança, pois para isso seria preciso mudar o que 'era' para aquilo que 'é'. O que se tem é apenas formação de algo diferente.
Organização como resultado de mecanismos de estabilização dinâmica	A organização é uma tentativa de estabilização em um mundo de mudança. É necessária alguma base para convergência dos processos. Há sempre algo que forma uma base em direção a algo a mais. A rotinização de atividades forma uma base para a criação, ao mesmo tempo em que fornece 'fixidez' ao processo por unir momentos em padrões iterativos. Outro mecanismo são os significados que conectam os eventos espaciotemporalmente.
Organização como reiteração de padrões organizacionais	As organizações envolvem reiterações de padrões organizacionais (sejam fatores humanos ou tecnológicos) para continuar agindo, ou reiterando, o que cria oportunidades para conexões.

FONTE: HUSSENOT; MISSONIER, 2016; HERNES, 2008; HELIN; HERNES; HJORTH; HOLT, 2014; HERNES, 2014a; HERNES, 2014b; COBB JR., 2008.

E, enquanto a continuidade (ou repetição de padrões) dos *inputs* gerados pelos eventos passados fornece estabilidade à estrutura organizacional, as discontinuidades permitem o surgimento do novo. No evento presente, eventos passados e futuros são apreendidos, definidos (ou interpretados) e redefinidos (ou resignificados). Ao gerar coerência e continuidade, o fenômeno da apreensão (*prehension*) permite a aplicação da noção de estrutura de eventos às organizações. E, ao gerar discontinuidade, esse mesmo fenômeno permite aplicar as noções de flexibilidade e novidade às estruturas de eventos que formam as organizações.

Segundo Hernes (2008) uma organização não tem, necessariamente, uma estrutura física, mas deve ser considerada como um emaranhado de processos que se reproduz por meio das ações de diversos atores. Isto leva a duas questões: (i) o desafio entre os níveis organizacionais: indivíduo, equipe e organização por conta das relações imbricadas entre entidades de todos os níveis não há como dividir em níveis; (ii) a questão do tempo: a unidade complexa são suas relações assim como é a evolução de suas relações ao longo do tempo. Os 'níveis' formam um todo que evolui continuamente. Neste contexto, uma organização não pode ser considerada exclusivamente como social, sempre haverá algum artefato físico ou tecnológico que mediará a interação social, a única diferença é que o primeiro fornece maior 'durabilidade' do que o segundo. Logo, o mundo físico constrói o mundo social e vice e versa, influenciando-se mutuamente, não há lados opostos. Por exemplo: as pessoas desenvolvem tecnologia, assim como a tecnologia desenvolve as pessoas. (HERNES, 2008).

Uma organização também não representa uma única realidade, mas um reservatório de possibilidades por meio do qual se pensa e se age, constituído de pessoas, tecnologias e instituições. Umas mais percebidas do que outras, umas mais influenciáveis do que outras. Em todo o caso, os potenciais cursos de ação são tomados na medida em que os diversos atores humanos e não humanos promovem diferentes conexões. Logo, o que uma organização se torna é resultado de como os eventos são conectados ao longo do tempo, ao mesmo tempo em que uma organização "é" processo, ou melhor, os processos, que a tem moldado. Entender essa complexidade requer uma jornada incessante de interações entre o acessível e o inacessível. Assim como o uso de metáforas (associação com algo familiar) para enfrentar o fenômeno complexo e paradoxal que são as organizações pois, quando

os atores observam uma situação, o que se vê é um emaranhado de conexões. Esse processo não tem forma definitiva, mas oferece várias possíveis interpretações, todas conectadas umas às outras pelo observador até formar uma imagem composta.

Hernes (2014a; 2014b) é o autor que foi mais longe ao considerar as organizações como estrutura de eventos e construiu fundamentos para uma teoria baseada em eventos. Chia e King (1998) e Chia (1999) já tinham se fundamentado nos estudos de Whitehead para definir organizações como cluster de eventos para demonstrar suas relações, ou considerá-la, conforme sugerido por Nayak e Chia (2011), uma força de desdobramentos imanentes. Da mesma maneira Cobb Jr. (2007) sinalizou que o mundo é feito de eventos e que estes não podem ser considerados de maneira isolada, mas sim embricados em outros eventos.

Em síntese, segundo a filosofia de Whitehead, as organizações podem ser consideradas como sociedades/estruturas ou ainda clusters de eventos interconectados que reproduzem sua totalidade mutuamente, por meio da conexão de eventos na atualização momentânea da organização. (HERNES, 2014b).

### 2.2.2 Ontologia organizacional ancorada em sua temporalidade

Conforme a seção anterior, sob o ponto de vista da Filosofia do Processo, as organizações devem ser vistas como processo relacional estruturado em um emaranhado de eventos em permanente construção e que são produzidos e reproduzidos ao longo no tempo por meio das ações de diversos atores. Essas ações acessam um reservatório de possibilidades em uma temporalidade ativa que conecta, no presente contínuo, eventos passados e futuros.

Ao considerarem o interrelacionamento dos eventos, chamado de 'apreensão dos eventos' por Whitehead, é possível que atores ajam no presente por meio de um engajamento com os eventos passados e eventos futuros (esperados), onde passado e futuro são continuamente definidos e redefinidos em acontecimentos atuais: a isso se dá o nome de temporalidade. (HUSSENOT; MISSIONIER, 2016).

Logo, a apreensão de eventos pelos atores define o desempenho organizacional, as características da organização, sua hierarquia, seus objetivos, ou seja, tudo o que constitui a organização está em constante definição por meio de uma temporalidade ativa, ou em outras palavras, o tornar-se da organização. Esta temporalidade define a própria ontologia da organização. (HUSSENOT; MISSIONIER, 2016; HERNES, 2014a; SCHULTZ; HERNES, 2013). Por exemplo, uma estratégia recebe conteúdos particulares de vários eventos, incluindo bate-papos casuais, apresentações formais, reuniões e sessões de desenvolvimento. Isto mostra que a historicidade de certa estratégia não só define o que está em seu presente, mas também confere potencialidade na forma de seu possível impacto futuro. (HERNES, 2014a).

Uma organização, portanto, deve ser entendida como um presente contínuo formado pela inseparabilidade entre passado, presente e futuro, ambos considerados como movimento. (HELIN et al., 2014). Nesse sentido, eventos passados, presentes e futuros relacionados à organização não estão ontologicamente separados uns dos outros, mas são apreendidos ao mesmo tempo no presente pelos seus atores, os quais os traduzem para sua esfera de operação. E as conexões derivadas das apreensões podem se dar de diversas maneiras em um presente contínuo. Enquanto algumas das conexões promovem continuidade e estabilidade da estrutura de eventos, outras promovem novidade e descontinuidade, gerando mudanças.

### 2.2.3 Eventos como unidades de análise organizacional

Poucas tentativas parecem ter sido feitas na literatura organizacional para tornar explícita a noção de evento como elemento de análise da construção de teoria. Em geral, quando os eventos aparecem, não são sistematicamente considerados como elementos de uma teoria de processo em estudos organizacionais, mas sim como “eventos marcados”, como se tivessem uma duração real no tempo, ao invés de extensão espaço-temporal. (HERNES, 2014b, p. 265).

Ao considerar o evento como unidade de análise é possível entender a organização como um movimento contínuo onde estabilidade e novidade coexistem na mesma realidade, ou seja, considera-se tanto o constante emergir das organizações quanto a sustentação de suas características, onde os atores continuamente redefinem e reproduzem sua estrutura. Isto é expresso no evento atual (*actual event*) por meio da apreensão dos atores. Em outras palavras, a organização só existe no que está acontecendo no presente, ou seja, na estrutura de eventos experienciada na realidade. (HUSSENOT; MISSIONIER, 2016).

Dentro da perspectiva de processo, quando as organizações são vistas como eventos elas não são reificadas dentro do que se entende por “organização”, mas vistas como um emaranhado de relações com plasticidade dinâmica, onde a história da organização não se encerra com sua criação nem com o seu “fim”, mas cuja preocupação recai tanto na transição de um evento para outro como no que aconteceu nos eventos: eventos no plural, pois não há causalidade relacionada a um único evento. Segundo Hernes (2008), em vez de avaliar a mudança que é produzida, é mais viável entender a complexidade do processo em torno da mudança, pois o que é já não é mais, mas sim uma formação constante de *becoming*. Por exemplo, quando se olha para uma organização e se pensa que ela “está lá”, na verdade, ela não está lá, mas está em formação contínua. E se está em formação contínua, uma organização não pode mudar porque mudança significa mudar de algo que “era” para algo que “é”. A Al-Qaeda é um exemplo de organização que está sempre sendo formada: enquanto uma forma pode caracterizá-la em um estágio, outra está em construção simultaneamente, mostrando que ela não sai de um estágio para outro em etapas. Pelo contrário, qualquer que seja a forma em que se caracteriza a organização em um estágio abrange a formação de algo diferente.

Logo, em uma visão de processo, a transformação de uma organização deve ser vista como um evento entre outros eventos que levam à alteração de uma condição, sem atribuir causalidade a um único evento. (HERNES, 2008).

#### 2.2.4 Organização como processo contínuo

Hernes (2008) explica que se um processo é contínuo, não há sentido em se falar em mudança, pois nesse caso seria preciso mudar o que “era” para aquilo que “é”, quando na verdade o que se tem é apenas a formação de algo substancialmente diferente. Portanto, não há como falar em mudança organizacional se uma organização nunca foi ‘algo’ em primeiro lugar. Mudança, sob esse ponto de vista, é uma característica inerente e essencial do próprio processo de *becoming*. E é este *becoming* das coisas que permite enxergar a organização como um momento de projeção de formas de organização por meio de ideais e modelos, em um movimento progressivo de distinção entre formas de organização que está em constante *becoming*, que nunca realmente será realizado. “O esforço para uma forma de organização é o que mantém as pessoas em constante tentativa de organizar contextos que permitam que o trabalho seja realizado”. (HERNES, 2008, p. 37).

De acordo com a visão atomística, ainda segundo ao autor, tudo é possível nesse processo contínuo de emergência da realidade organizacional, pois há uma infinidade de combinações possíveis. Mas as combinações que se tornam reais são dependentes da habilidade dos atores em criarem essas combinações. Aliás, os atores são por si só resultado de combinações prévias. Por exemplo, os gerentes não podem fazer qualquer combinação de fatores quando estão reorganizando um departamento. É preciso verificar os recursos disponíveis, como estão sendo alocados, quais os objetivos da alta administração etc. Porém, Whitehead enfatiza que há mais liberdade de escolha para se conectar a outras possibilidades do que se imagina e do que se deseja conceder. Entretanto, uma vez que a escolha é feita, esta influenciará (e não determinará) o que acontecerá mais tarde. A visão atomística do mundo, portanto, inspira o entendimento de como algumas coisas emergem e outras não. O mundo parece solto, mas uma vez que as escolhas são feitas, algumas conexões são mais rápidas e mais prováveis do que outras.

Para Hernes (2008) a visão de Whitehead sobre as organizações seria uma combinação criativa de fatores, percebendo o sujeito, não reduzido a um indivíduo, uma equipe, uma função ou uma organização. Ele pode sim ser qualquer uma



dessas entidades, ou provavelmente uma combinação delas, mas com certeza, o sujeito não é uma entidade que permanece a mesma. Por exemplo: uma equipe de trabalho pode ser vista como apenas mais uma parte da engrenagem organizacional. Porém, esta mesma equipe pode ser aquela que pode desenvolver uma inovação para alavancar os negócios, melhorar a imagem da organização. Este exemplo demonstra que as entidades podem emergir de novas combinações. Esta equipe de trabalho estava lá trabalhando mais ainda não tinha sido percebida como 'algo' novo (em relação à criação de uma nova característica para a organização). As relações entre os aspectos organizacionais também foram modificadas. Esta nova realidade poderia gerar uma nova marca e uma nova identidade organizacional, ambas associadas àquela equipe de trabalho. Da velha realidade emergiu uma nova realidade onde as coisas (*entities*) (por exemplo: equipe de trabalho), são diferentes porque outras coisas surgiram e assim sendo, as relações entre elas também se modificaram. Em outras palavras, novas relações se transformaram em novas coisas (*entities*) que por sua vez, geraram novas relações com outros aspectos organizacionais. Quando os atores da equipe de trabalho eram considerados como meras engrenagens na grande roda administrativa, havia uma determinada realidade, mas a situação simultaneamente abrigou potencialidade.

Logo, os atores organizacionais estão sempre em um estado de *becoming* ou de se tornarem algo 'a mais' conforme as relações com outros atores. Por exemplo, um gerente de uma equipe é uma pessoa que ocupa um papel gerencial, mas ele só é aquele gerente porque comanda aquela equipe em particular e naquele tempo. Ele 'constrói' a equipe, assim como a equipe 'constrói' o gerente. Da mesma maneira, se uma equipe está envolvida na busca do desenvolvimento de uma tecnologia, a equipe faz a tecnologia, assim como a tecnologia faz a equipe. Uma unidade complexa é formada pelas relações feitas em muitas ocasiões.

Na prática, as organizações oscilam entre modelos emergentes que nascem localizados nas ações, experiências, intuições e sistemas formalizados maiores. A divisão, segundo Whitehead, está entre o que ele chama de experiência concreta (*concrete experience*) e abstração (*abstraction*). (HERNES, 2008). Por exemplo, percebe-se nos estudos organizacionais uma distinção clássica entre organização formal e informal, a qual perdura por anos. Porém, teorias fundamentadas nessa distinção nem sempre têm permitido admitir a interação e a influência entre a

organização formal e a informal. O mundo das abstrações (formado predominantemente pela organização formal com seus papéis, funções e tipos ideais) e o mundo da experiência concreta (formado predominantemente pela organização informal: a realização no mundo, a realidade concreta, o fato bruto, a prática, etc.) têm sido considerados mundos separados por serem vistos por meio de lógicas diferentes e, conseqüentemente, não são incluídos na mesma análise. Porém, nesse caso, o que está sendo negligenciado é a interdependência entre a experiência concreta e a abstração. (HERNES, 2008).

As organizações não podem deixar de ser vistas como processo formado por múltiplos movimentos fluidos e entrelaçados entre experiência concreta e abstração. Sobre esse ponto de vista, Whitehead é central para o entendimento da organização como processo na medida em que a visão relacional é capaz de explicar como as coisas se combinam no processo de *becoming*, enquanto rejeita substâncias absolutas e, por conseguinte, categorizações. Nessa perspectiva de processo, as organizações são sempre fenômenos que emergem por meio de conexões contínuas entre os atores. Logo, uma organização é reproduzida por meio dos significados que os atores usam para manter estas conexões. Ao longo do tempo, algumas conexões são modificadas, suprimidas, ignoradas ou substituídas, mas não há como explicar o porquê das conexões serem feitas, pois isto depende de significados. (HERNES, 2008).

#### 2.2.5 Organização como resultado de mecanismos de estabilização dinâmica

No campo da teoria organizacional, as organizações frequentemente têm sido vistas como entidades ou substâncias que se adaptam ao ambiente. Conseqüentemente, são interpretadas como entidades estáveis que mudam ao se adaptarem gradualmente às mudanças do ambiente externo. Por meio da perspectiva do processo, o foco é o inverso: a estabilidade, não a mudança, é o elemento a ser explicado em mundo que está em constante mudança. A organização, nesse contexto, é uma tentativa de estabilização em meio a um mundo dinâmico caracterizado pela constante emergência da realidade. (HERNES, 2008).

Segundo Whitehead a intenção das pessoas ao criarem uma organização baseada em certos modelos e caracterizada por relativa estabilidade nada mais é do que uma tentativa de estabilizar uma imagem de um estado desejado ou um conjunto de ideias e princípios. Entretanto, a metafísica de qualquer organização é sempre um estado de *becoming*. Por isso a ação no mundo só pode atender o que se tem em foco, cuja seleção subjetiva é pequena perto de tudo o que acontece. (HERNES, 2008). Isso significa que não há organização sem intenção, mesmo que as coisas não aconteçam conforme o planejado. As coisas também surgem quando não há uma intenção relacionada, ou seja, também acontecem quando as pessoas continuam a fazer seu trabalho rotineiro, não no sentido de repetição estática. Um evento não necessariamente constitui uma nova realidade, mas permite que coisas novas emergjam. (HERNES, 2008).

Neste contexto, se faz necessária alguma base para convergência dos processos e em direção a algo 'mais'. Como visto, a rotinização de atividades forma essa base para a criação do novo, ao mesmo tempo em que fornece 'fixidez' ao processo para unir eventos em padrões que possibilitam o tornar a fazer. Outro mecanismo que confere ao mesmo tempo estabilidade e flexibilidade aos processos são os significados que conectam os eventos espaciotemporalmente. Por exemplo, conforme afirmam Rantakari e Vaara (2017), há perspectivas que usam a narrativa como uma forma de representação e outras que a usam como construção de significados. No início de uma vida organizacional, por exemplo, onde as coisas ainda não são muito compartilhadas e embricadas, os eventos falam por si só, mas para a construção da identidade organizacional, os eventos aparecem de um mundo complexo e fluido que ainda não é facilmente moldado e vão fazendo sentido por meio de metáforas prontas usadas nessas narrativas. Conforme a organização vai expandindo e se tornando mais complexa ela vai se tornando importante para a sociedade e dependente de legitimidade. É a partir deste momento que metáforas de modelos organizacionais são adotadas em maior medida a partir daquilo que foi socialmente construído e aceito para serem mais influentes. (HERNES, 2008).

Hussenot e Missonier (2016) perceberam esse *gap* de explicação das organizações e desenvolveram uma abordagem baseada em eventos, a qual considera ao mesmo tempo estabilidade e novidade como coexistindo. Segundo os autores, até agora o que se via em teoria organizacional eram abordagens ora

considerando estabilidade e mudança por meio de estágios, priorizando a mudança como parte da organização, ora considerando o fluxo contínuo do vir a ser, priorizando o emergente. (HERNES, 2014a).

Chia (2003) também já havia sinalizado que uma ação é um efeito resultante de repetição em direção à novidade. Além disso, Birnholtz, Cohen e Hoch (2007) enfatizaram a importância de considerar estabilidade para se entender o mundo em constante mudança, apesar da ontologia fundamentada no fluxo contínuo da realidade. Adicionalmente, Pentland, Haerem e Hillison (2011) perceberam em seus estudos que rotinas mudavam, mas ao mesmo tempo demonstravam estabilidade, enquanto Farjoun (2010) observou que há uma lacuna importante nos estudos organizacionais em relação à compreensão de que estabilidade e mudança são interdependentes e que estabilidade pode ser tanto um resultado como um meio para a mudança.

#### 2.2.6 Organização como reiteração de padrões

As organizações são desenvolvidas por meio de abstrações como papéis, funções, planos. Entretanto elas são combinadas com modelos organizacionais como as formas burocráticas de controle. Às vezes estas abstrações feitas frequentemente parecem ser formas estáveis que são assumidas como formas reais. Estes modelos ao serem dados como certos (*taken for granted*), passam a ser vistos quase como um fenômeno natural que transcende ou restringe a experiência concreta. (HERNES, 2008).

Ao invés de pensar que as coisas persistem, Whitehead sugere o termo reiteração, que significa remanifestação ou reaparecimento. Isto ajuda a evitar a impressão de que a semelhança significa estar estático. Reiteração é uma sucessão de contrastes de padrões. Estes padrões residem subjetivamente, e implica dizer que as organizações envolvem reiterações de padrões organizacionais (sejam fatores humanos ou tecnológicos). (HERNES, 2008). Para Cooper (2005) continuar agindo, ou reiterando, cria oportunidades para conexões. Consequentemente aquilo que foi intencionado para a organização pode não acontecer e o que não foi

intencionado conduzir a algo novo. Isto também mostra como organização é um processo de *becoming* permanente.

### 3 EXERCÍCIO DE APROXIMAÇÃO EMPÍRICA

#### 3.1 DESENHO METODOLÓGICO

Conforme os princípios da Filosofia do Processo, adotou-se nesta tese uma postura processual de desenvolvimento do trabalho. E, como parte do processo de investigação, optou-se por uma aproximação empírica a partir dos conceitos e princípios abordados no referencial teórico. Segue-se, portanto, o *process thinking*, conforme descrito anteriormente. Em outras palavras, utilizou-se um tipo de raciocínio pouco convencional em estudos organizacionais, o pensamento abduutivo, o qual consiste na apreensão a partir dos fatos observados em combinação com o conhecimento teórico já existente, com foco na geração de *insights* de natureza teórica e metodológica. Ou seja, o objetivo não é a confirmação ou o teste de teorias já estabelecidas, tampouco a aplicação de um conjunto de métodos pré-determinados. A postura do pesquisador é de constante abertura em relação aos fenômenos empíricos, ao mesmo tempo em que busca no referencial teórico fundamentos e ideias que possibilitem a análise de dados.

Adotaram-se, ainda, os princípios da pesquisa configuracional de uma *strong view* do processo, descritos na seção 2.1.4 e utilizados no delineamento da etapa empírica da investigação. Dentre as implicações desse tipo de delineamento, adotou-se uma postura performativa na análise dos dados. Na prática, isso significa que a pesquisadora procurou seguir o fluxo do processo em contínuo *becoming* por meio dos relatos dos entrevistados e apreendeu um padrão iterativo, encontrando diferença na estabilidade e trazendo novidade ao processo. Isto é possível pelo constante envolvimento da pesquisadora no trabalho de conectar e reconectar eventos performativamente para apreender o *becoming* temporal da organização em estudo.

Essa mesma postura (performativa) poderia ter sido adotada na etapa de coleta, entretanto optou-se pelo uso de dados primários coletados anteriormente para outra pesquisa, na medida em que a natureza exploratória das etapas de descrição e análise de dados da pesquisa demandaria – conforme pré-avaliação realizada pela pesquisadora – esforço considerável em comparação ao tempo disponível para conclusão do trabalho.

Ainda em termos de desenho metodológico, a etapa empírica deste trabalho de tese pode ser caracterizada como de natureza qualitativa. O método aplicado foi um estudo de caso único em profundidade. A coleta de dados do estudo de caso, conforme mencionado acima, foi desenvolvida no contexto de um estudo anterior, voltado à investigação do tema competências e capacidades dinâmicas e apresentado na tese de doutorado desenvolvida por Takahashi (2007). A autora da tese cedeu gentilmente os dados primários, de forma a possibilitar sua utilização neste trabalho.

Após uma primeira análise exploratória dos dados primários, considerou-se sua pertinência como base para a realização do exercício de aproximação empírica, na medida em que esses dados se prestavam à realização dos objetivos aqui definidos. Destaque-se, ainda, a qualidade dos dados na medida em que as informações obtidas por meio de entrevistas e observações foram trianguladas e integradas a múltiplas fontes de dados arquivais.<sup>11</sup> (GOLDE, 1992). Além disso, para reduzir o viés, as entrevistas foram realizadas envolvendo diferentes membros da equipe, priorizando-se pessoas-chave<sup>12</sup>. Também se utilizou de transcrições ricas e densas, convergentes e divergentes em termos de conteúdo. A pesquisadora do estudo de caso original investiu tempo prolongado no campo, desenvolvendo compreensão profunda do fenômeno em estudo e foi hábil em transmitir detalhes a respeito do campo e das pessoas, conferindo credibilidade à investigação.

Uma das organizações estudadas por Takahashi (2007) foi escolhida como base no estudo desta tese e será denominada Alpha, de forma a preservar a confidencialidade dos dados, seguindo-se as diretrizes do estudo de caso original. A organização Alpha é uma instituição de ensino fundada em 1909 quando foram

---

<sup>11</sup> Segundo Takahashi (2007), os dados foram compilados tendo por base a lógica temporal longitudinal, abrangendo o período de 1994 a 2006. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e observação não participante; os dados secundários por meio de publicações, relatórios e outros documentos disponibilizados pela organização.

<sup>12</sup> Os entrevistados da organização foram selecionados segundo o cargo ocupado por eles (dirigentes), e segundo o envolvimento deles com os cursos tecnológicos (docentes mais antigos). Contou-se com a participação de membros da presidência, diretores de unidade, diretores e/ou gerentes administrativos e de ensino, coordenadores de curso, vice-coordenadores, secretários, assessores e docentes. No caso foi selecionado um ou mais informantes. O informante é a pessoa que reflete a opinião na organização, a pessoa chave que detém informações e que pode facilitar o acesso aos entrevistados e aos documentos.

criadas as Escolas de Aprendizes Artífices no Brasil. Mas, apenas em 1978, a organização foi transformada em Centro de Educação Tecnológica. Na data da pesquisa (2006) a organização contava com 377 docentes, atendendo a 5.805 alunos. Em 1998 houve uma expansão geográfica e a organização ampliou sua atuação para todo o estado, criando cinco novas unidades. Na organização Alpha, especificamente na capital do estado de origem da organização, foram realizadas 22 entrevistas. Dos 22 entrevistados, 20 atuavam em regime de dedicação exclusiva e 1 atuava em regime de 40 horas semanais.

Quanto à formação acadêmica, 5 eram doutores, 11 mestres, 5 especialistas e 1 graduado. Quanto ao período de ingresso na instituição, 7 ingressaram entre 1971 e 1980, 6 entre 1981 e 1990, e 9 entre 1991 e 2000. O mais antigo ingressou em 1973 e o mais recente em 1998. Este perfil auxiliou na profundidade das entrevistas e na obtenção das informações, uma vez que todos ingressaram na instituição antes da implantação dos cursos tecnológicos e a maioria (95%) atuava em regime de dedicação exclusiva, o que implica, antes de tudo, em maior envolvimento nas atividades da organização. Além disto, todos eles exerciam ou já haviam exercido cargos de coordenação de curso, chefia de departamento ou direção.

As entrevistas foram realizadas por três meses do ano de 2005, diariamente, o que permitiu um convívio intenso com a organização. Essas entrevistas foram gravadas e depois transcritas totalizando 383 laudas, conforme aponta Takahashi (2007). Dentre os diversos processos identificados na análise exploratória dos dados primários, selecionou-se um processo para desenvolvimento do exercício aqui proposto. Esse processo - de criação de curso tecnológico - foi selecionado porque pareceu ser o mais plausível<sup>13</sup> para o acompanhamento do fluxo do *becoming* da organização. Propositamente foram deixados de fora outros processos, como por exemplo, a criação da pós-graduação, pois não é objetivo deste trabalho gerar uma profunda análise da cultura organizacional, mas sim fornecer subsídios para compreender a abordagem *strong view* de processo, por meio da análise de eventos.

---

<sup>13</sup> Plausível aqui significa como explica Hussenot e Missonier (2016), não uma ilustração completa da estrutura de eventos que evolui por meio dos eventos presentes, mas sim uma demonstração de como os eventos estão entrelaçados nos eventos presentes, fundamentados em eventos passados que criam base para a novidade em eventos futuros.



O Quadro 9, a seguir, apresenta de forma sintética os objetivos do exercício de aproximação empírica, os conceitos ou princípios do referencial teórico aplicados em cada fase e a técnica de pesquisa utilizada:

### QUADRO 9 DESENHO METODOLÓGICO DO EXERCÍCIO DE APROXIMAÇÃO EMPÍRICA

Objetivo de cada fase do exercício empírico	Conceitos ou princípios do referencial teórico aplicados em cada fase	Técnica de pesquisa
Identificação das conexões entre os eventos constituintes de um processo organizacional, conforme apreendidos pelos atores envolvidos e conforme a interpretação da pesquisadora	Processo Evento Objeto Conectividade Apreensão Estabilidade dinâmica Entificação Experiência concreta	Estudo de caso único em profundidade
Aplicação das dimensões temporalidade, totalidade, abertura, força e potencialidade na análise do processo organizacional revelado na etapa anterior	Temporalidade Totalidade Abertura Força Potencialidade	
Exploração de possibilidades de apresentação verbal e não-verbal dos resultados obtidos nas etapas anteriores	Todos os anteriores	

FONTE: Elaboração própria.

### 3.2 IDENTIFICAÇÃO DOS EVENTOS E SUAS CONEXÕES

Procurou-se responder às perguntas do Quadro 10 para auxiliar na captura dos eventos e de suas conexões. Ao mesmo tempo, procurou-se atentar para os tempos verbais e os aspectos dos verbos para situar os eventos passados, eventos

presentes com foco nos eventos em andamento (*ongoing*) ou eventos futuros indicando probabilidades e potencialidades, conforme indicado por Crilly, Hansen e Zollo (2016). Também com esse propósito, observaram-se nas transcrições das entrevistas termos que sugerem um processo ativo de reavaliação da experiência: por exemplo, palavras com conotação de causalidade tais como “porque”, “justifica”, “resolve” e palavras com conotação de *insight* tais como “reconhece”, “explica”, “aprecia” e “reconsidera”, as quais indicam pensamento e raciocínio profundos para dar sentido aos eventos. (SHAW; HAWKINS; MCTAVISH; PINGREE; GUSTAFSON, 2006; BRETT; OLEKALNS; FRIEDMAN; GOATES; ANDERSON; LISCO, 2007).

Quadro 11, na sequência, descreve o resultado do processo de identificação dos eventos constituintes do processo organizacional, conforme apreendidos pelos atores envolvidos e conforme a interpretação da pesquisadora. Para fins didáticos, os eventos foram identificados em ordem alfabética crescente, conforme a ordem em que foram apreendidos. Os eventos estão denominados no plural como indicação de sua extensão espaço-temporal. Ou seja, esses eventos podem ser reiterados nos padrões do fluxo do processo de *becoming* da organização Alpha.

A descrição detalhada do processo analisado para identificação dos eventos está disponível no Apêndice A.

## QUADRO 10 QUESTÕES PARA AUXILIAR NA CAPTURA DOS EVENTOS

ASPECTOS CONSTITUTIVOS DOS EVENTOS	QUESTÕES NORTEADORAS
Processo	Como os eventos passados e a expectativa de eventos futuros à época do estudo ocorreram para tornar o processo possível dentro de uma estrutura ordenada? Qual a trajetória dos eventos estudados?
Evento	Quais foram as experiências vividas pelos atores referentes ao processo estudado? O que influenciou os eventos estudados? Em que o evento se transformou? O que aconteceu antes do evento e qual direção ele tomou? Quais os eventos menores que compõem o evento maior?
Objeto <sup>14</sup>	O que aparentemente permaneceu inalterado durante toda a trajetória do processo considerado?
Conectividade	Como a estrutura de eventos traz ao mesmo tempo novidade e estabilidade? De que maneira a novidade foi introduzida no evento estudado? Quais são as relações entre os eventos? Qual é a estrutura de eventos que se forma ao ordenar os eventos?
Apreensão	Quais eventos aconteceram no passado imediato ao evento estudado? Como é possível sintetizar o que aconteceu antes e depois do evento? O evento estudado está ligado a qual(is) outro(s) evento(s) passado(s)? O evento estudado está ligado a qual(is) outro(s) evento(s) futuro(s)? Quais eventos foram integrados no evento estudado? Como os atores mobilizaram os eventos? Qual é o passado remoto dos eventos estudados?
Estabilidade dinâmica	Qual é o evento dominante? Quais eventos têm certa rotinização? Quais são os eventos do passado que estabeleceram certa resistência? Quais são os eventos que foram reinterpretados de maneira diferente? Quais interrupções surgiram no estudo dos eventos? Quais reformulações tiveram que ser consideradas? Quais os sentimentos envolvidos no processo em estudo?
Entificação	Qual é o nome reconhecido dado aos eventos em estudo? Como os atores definem o processo estudado? Quais são as experiências passadas explícitas que adquiriram significado compartilhado entre os envolvidos?
Experiência concreta	Quais são as experiências visíveis e significativas do processo estudado vividas pelos atores envolvidos? Como os atores envolvidos descrevem as experiências vividas no processo em estudo? Como o pesquisador descreve estas experiências?

FONTE: Elaboração própria.

<sup>14</sup> Não foram identificados objetos relevantes na apreensão do processo organizacional sob análise.

## QUADRO 11 EVENTOS APREENDIDOS NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE CURSOS TECNOLÓGICOS DA ORGANIZAÇÃO ALPHA

EVENTO	DESCRIÇÃO
EVENTOS a	Convênio com o governo americano – 1951.
EVENTOS b	Desenvolvimento de competências organizacionais.
EVENTOS c	Integração escola-empresa, carro chefe da organização até a década de 70 para fortalecer o curso técnico.
EVENTOS d	Tentativa de oferta de cursos de tecnologia na forma de engenharia de operação, uma adaptação americana – 1980 a 1993.
EVENTOS e	Parceria internacional com a França aonde estudantes iam pra lá para trazer o <i>know how</i> de cursos de tecnologia. 1985 e 1986.
EVENTOS f	Movimento de evasão de alunos de uma unidade da organização Alpha no interior do estado, em direção à capital – 1994.
EVENTOS g	Projeto-piloto de criação de curso tecnológico na organização Alpha – 1994.
EVENTOS h	Criação de grupo interno de trabalho, envolvido no projeto-piloto – 1994.
EVENTOS i	Intercâmbios com instituições de ensino superior dos EUA e Europa - 1994 e 1995.
EVENTOS j	Expectativa de implementar o primeiro curso de tecnologia em uma nova modalidade em 1996.
EVENTOS k	Aprovação de uma nova LDB – 1996, incluindo a proibição legal de oferta de cursos técnicos integrados ao ensino médio e interpretação do diretor – 1997.
EVENTOS l	Necessidade de interpretação e aplicação das novas diretrizes legais em 1996 com a interpretação do diretor e interpretação da proibição legal de oferta de cursos técnicos integrados ao ensino médio – 1997.
EVENTOS m	Grupos para acompanhar as mudanças legais em Brasília e serem ouvidos. 1996 a 1999.
EVENTOS n	Reunião para tomada de decisão sobre o futuro da organização Alpha junto à diretoria das seis unidades – 1997.
EVENTOS o	Surgimento de estratégias para enfrentamento das mudanças na lei (mudanças na forma de oferta de cursos técnicos e de ensino médio e criação de cursos de graduação) – 1997 e 1998.
EVENTOS p	Turmas de cursos tecnológicos (sendo a primeira em 1999).
EVENTOS q	Reconhecimento dos cursos de tecnologia pelo MEC - entre 2002 e 2004.
EVENTOS r	Eleição Presidencial em 2002.
EVENTOS s	Transformação em universidade tecnológica – 2005.

FONTE: Elaboração própria.

### 3.3 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRUTURA DE EVENTOS DO PROCESSO

Na ausência de desenhos ou modelos gráficos representativos de estruturas de eventos em pesquisas anteriores, essa fase foi desenvolvida com apoio direto da orientadora da tese, cuja formação básica é na área de *design* gráfico.

Inicialmente, decidiu-se ilustrar cada evento por meio de um hexágono. Percebeu-se na análise de eventos da organização Alpha que quando um evento se relaciona a outro evento, criam-se estruturas organizadas ou ordenadas e interdependentes de sequências de experiências, as quais dão a ilusão de objeto concreto, quando na verdade, esta forma está aberta a diversas outras conexões, em uma constante redefinição. Por exemplo, mesmo tendo-se como base um evento passado, o presente sempre será 'original' e ao mesmo tempo uma aspiração futura, demonstrando agência mútua entre os eventos ao redefinir o outro, conforme explica Hernes (2014a). Não há, portanto, uma única forma de apresentar os eventos. Criativamente, foi escolhida a figura de um hexágono plano por questões didáticas, mas em outros estudos podem surgir outras representações com base no julgamento do pesquisador a respeito de sua utilidade na visualização de como os eventos surgem, esvanecem e se relacionam no processo estudado. O importante é entender que as figuras para representar os eventos devem permitir representação de uma estrutura e devem sempre ser consideradas como simples demarcação, fluida e ambígua, e não uma marcação propriamente dita. Ademais, "se não forçarmos uma cunha entre as coisas, como podemos reconectá-las?" (HERNES, 2008, p. 13).

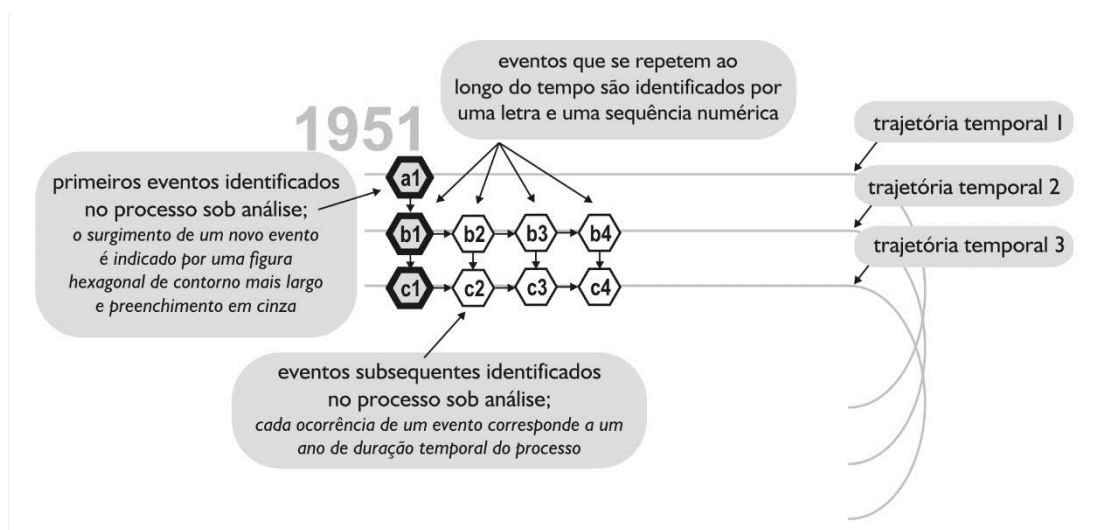
Em seguida, os eventos identificados anteriormente foram analisados de acordo com sua distribuição temporal e de acordo com as conexões entre os eventos. Como resultado dessa análise, decidiu-se distribuir os eventos (na ordem em que foram apreendidos pelos atores e pela pesquisadora) em torno de linhas aqui denominadas trajetórias temporais.

A Figura 7, a seguir, ilustra a forma como as trajetórias temporais serviram de guia para a distribuição bidimensional dos eventos. Ilustra também a forma de representação gráfica do início de cada evento e dos eventos subsequentes, bem como a forma como os eventos estendidos temporalmente foram representados.

A Figura 8, apresentada em seguida, descreve o resultado final da aplicação das estratégias de representação gráfica ao processo de criação de cursos tecnológicos na organização Alpha.

A Figura 9, na sequência, apresenta um recorte da Figura 8, de forma a facilitar a visualização dos eventos a partir de 1994 e suas conexões.

**FIGURA 7 DESCRIÇÃO DA FORMA DE REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA DISTRIBUIÇÃO DOS EVENTOS AO LONGO DAS TRAJETÓRIAS TEMPORAIS**

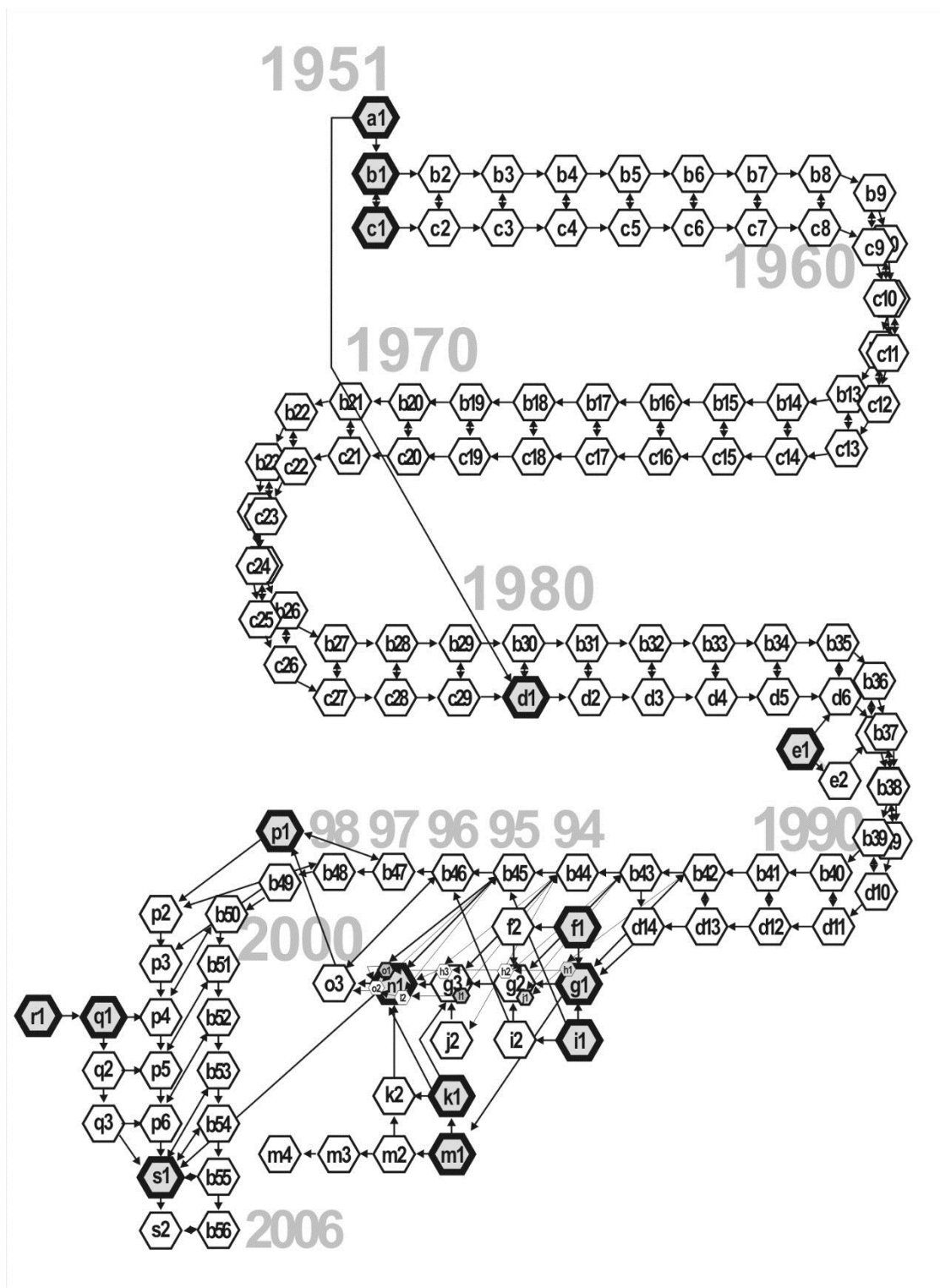


FONTE: Elaboração própria

### 3.4 ANÁLISE DO PROCESSO ORGANIZACIONAL COM BASE NAS CINCO DIMENSÕES DA FILOSOFIA DO PROCESSO

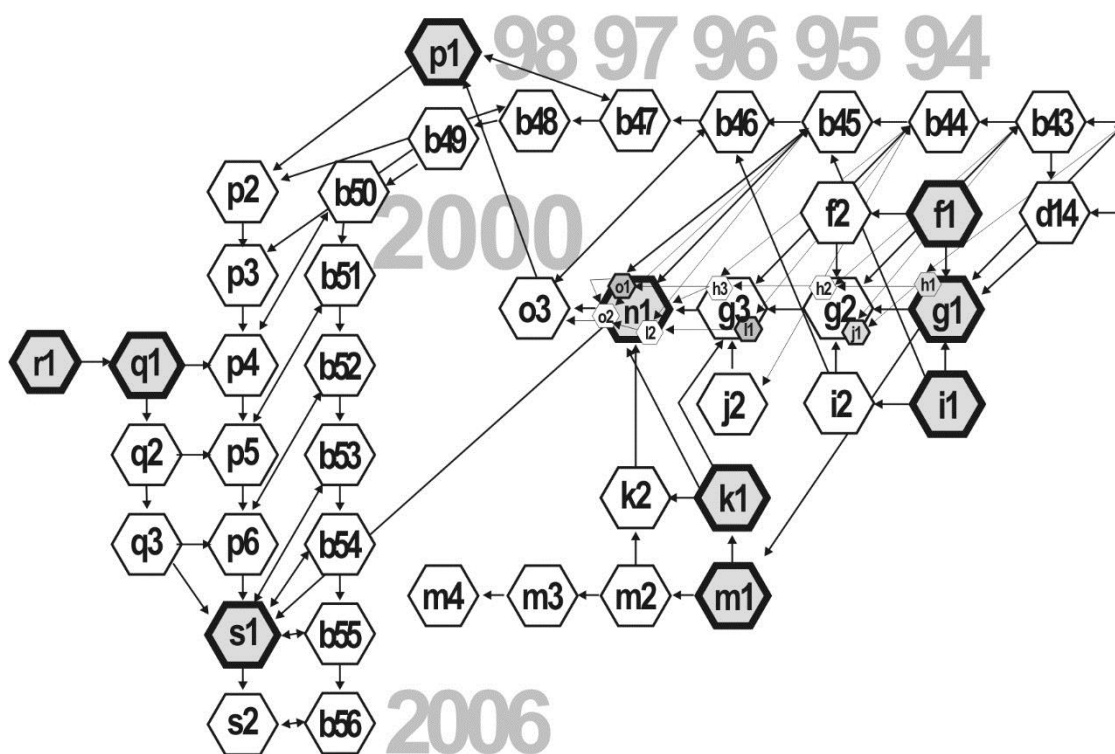
Um dos principais desafios no desenvolvimento desta tese surgiu nesta fase do trabalho. As cinco dimensões de processo propostas por Helin et al. (2014) e apresentadas no referencial teórico do trabalho são construtos com alto grau de abstração e, portanto, representam um desafio em termos de apreensão empírica. Portanto, com vistas à análise do processo organizacional de criação dos cursos tecnológicos na organização Alpha, tornou-se necessária a “operacionalização” desses construtos. Para tanto, seguiu-se um processo abdução-criativo de desenvolvimento de subdimensões capazes de permitir a observação empírica das dimensões temporalidade, totalidade, abertura, força e potencialidade.

**FIGURA 8 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006**



FONTE: Elaboração própria

**FIGURA 9 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006**



FONTE: Elaboração própria

Por meio da análise da ilustração gráfica da Figura 8 e dos dados primários originais, percebeu-se a necessidade de criar subcategorias das dimensões cristalizadas<sup>15</sup> na Filosofia do Processo na medida em que, por exemplo, não há como apreender a temporalidade de um processo de maneira direta, sendo necessário captar o processo por meio de atributos empíricos de temporalidade.

Nessa fase, os dados textuais e gráficos provenientes do estudo de caso foram repetidamente confrontados pela pesquisadora com as descrições

<sup>15</sup> Assim como em um processo de cristalização de cristais onde acontece o processo de separação e depois com condições termodinâmicas levam as moléculas a aproximarem-se e a agruparem-se em estruturas altamente organizadas, a cristalização na Filosofia do Processo são as dimensões dinâmicas que levam os eventos a aproximarem-se e a agruparem-se em uma estrutura de eventos organizada.



conceituais-teóricas da literatura, levando ao desenvolvimento das subdimensões apresentadas no Quadro 12, a seguir:

#### QUADRO 12 DIMENSÕES E SUBDIMENSÕES ÚTEIS À ANÁLISE ORGANIZACIONAL, À LUZ DA FILOSOFIA DO PROCESSO

Dimensões	Temporalidade	Totalidade	Abertura	Força	Potencialidade
Subdimensões	durabilidade proximidade estabilidade continuidade simultaneidade ordenação	divisionalidade integralidade associatividade direcionalidade	contingencialidade transformação flexibilidade sequencialidade velocidade	dominação resistência interferência pregnância autonomia	consistência proatividade idealização conectividade perceptividade

FONTE: Elaboração própria.

As próximas subseções apresentam o detalhamento de cada uma das subdimensões em termos de definição conceitual e representação empírica.

##### 3.3.1 Subdimensões de temporalidade aplicadas à análise do processo

Com base na análise dos dados primários do estudo de caso original e da representação gráfica da Figura 8 do processo de criação dos cursos tecnológicos na organização Alpha, inferiram-se as seguintes subdimensões de temporalidade: durabilidade, proximidade, estabilidade, continuidade, simultaneidade e ordenação.

*Durabilidade* refere-se ao grau de extensão dos eventos em uma trajetória contínua. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada nos eventos b1 a b56, denominados “desenvolvimento de competências”. No caso sob análise, os atores apreenderam o desenvolvimento de competências como um evento que se estende na trajetória temporal na organização durante o período de

1951 a 2006. Ressalte-se que o grau de extensão dos eventos pode ser temporal-cronológico ou subjetivamente apreendido pelos atores envolvidos.

Outro exemplo de durabilidade, no caso da organização Alpha, consiste na pesquisa acadêmica, a qual foi institucionalizada e é até hoje um dos pilares da organização. Da mesma forma, a pesquisa aplicada em conexão com o mercado se revela como um valor organizacional durável. Segundo os entrevistados: *“Isso ficou, isso é o nosso gene. Nós não fazemos outra coisa se não perceber que nosso público interno, nossos alunos, têm que ser uma fatia representativa da sociedade. Esse é o ponto que nós sempre nos preocupamos”* (E2). Esta dimensão da temporalidade organizacional, a qual teve início com a integração empresa-escola, segundo os entrevistados, obteve um sucesso tão grande que motivou a criação de uma diretoria e posteriormente de uma pró-reitoria, destacando-se como um evento que se estendeu dinamicamente no desenvolvimento do processo organizacional mais amplo.

*Proximidade* refere-se à distância temporal entre diferentes eventos conectados entre si no contexto de um processo organizacional. Aqui, também pode-se considerar uma distância cronológica em relação ao total de tempo considerado no recorte analítico do processo ou uma distância temporal subjetiva, atribuída pela apreensão dos atores envolvidos. Uma das ocorrências empíricas de alta proximidade temporal-cronológica pode ser observada entre a construção da primeira proposta do curso tecnológico (o3) e a 1ª turma (p1). Em apenas seis meses foram desenvolvidos as propostas pedagógicas e os exames de seleção. Os exames de seleção para a primeira turma que iniciou em 1999 foram elaborados e aplicados no final de 1998. Essa distância temporal pode ser considerada pequena (ou curta) porque, em geral, processos dessa natureza (desenvolvimento de propostas de cursos no contexto de organizações públicas e abertura de turmas) são mais extensos do que o observado nesse caso.

Outra ocorrência da influência da *proximidade* entre eventos pode ser observada no caso do surgimento de novas regulamentações e novas políticas públicas, em um momento muito próximo a um período de formulação de estratégias organizacionais. Demonstra-se, nesse caso, a influência de um conjunto de eventos

(novas leis e políticas) sobre as estratégias organizacionais, em grande parte por conta de sua proximidade temporal.

*Estabilidade* refere-se ao grau de similaridade entre as características de um evento ao longo do tempo. Embora um evento nunca se repita ao longo do tempo (mesmo que seja apreendido como uma unidade ou entidade pelos atores) algumas de suas características essenciais podem manter algum grau de estabilidade. Por exemplo, no caso dos eventos g (projeto-piloto de criação de curso tecnológico na organização Alpha), observou-se - a partir da análise dos dados - um baixo grau de estabilidade na medida em que entre 1994 e 1997 o objetivo do projeto piloto do curso de tecnologia foi apreendido de três maneiras diferentes: no início o foco do projeto-piloto consistia em satisfazer as necessidades da comunidade e em aproveitar as competências da organização; depois, houve a interferência da experiência com intercâmbios na definição do foco do projeto piloto e, posteriormente, houve necessidade de redefinição para suprir uma regulamentação legal. Em outras palavras, o projeto-piloto permaneceu existindo enquanto unidade reconhecida pelos atores por meio de apreensão, entretanto algumas de suas características essenciais se modificaram ao longo do tempo.

*Continuidade* refere-se ao grau de persistência de um processo ao longo do tempo, de forma que os eventos se mantenham ou se alterem significativamente. Os eventos k (aprovação de uma nova LDB – 1996, incluindo a proibição legal de oferta de cursos técnicos integrados ao ensino médio e interpretação do diretor – 1997) ilustram essa dimensão na medida em que essa regulamentação provocou uma mudança estratégica drástica na organização. Nesse caso, houve uma redução da continuidade temporal do processo sob análise, provocada pelo surgimento dos eventos k.

*Simultaneidade* refere-se ao grau de coincidência temporal entre eventos distintos no contexto de determinado processo. Por exemplo, observa-se no ano de 1996 a coincidência temporal de cinco eventos relevantes no processo de criação dos cursos tecnológicos da organização Alpha: b46, g3, j2, k1 e m1. Esses eventos podem ou não ter conexões diretas entre si.

*Ordenação* refere-se à posição relativa dos eventos ao longo do tempo. Os eventos podem ser anteriores, coincidentes ou posteriores em relação a

determinado ponto da trajetória temporal e em relação a outros eventos. A ordenação entre os eventos permite o surgimento das noções de passado, presente e futuro, bem como da apreensão de diferentes formas de interação entre esses elementos. Uma das principais implicações da ordenação dos eventos é a possibilidade de interpretar influências entre eventos e de gerar expectativas com base nas probabilidades de interação futura entre eventos. Por exemplo, os eventos j (expectativa de implementar o primeiro curso de tecnologia em uma nova modalidade em 1996) só fazem sentido ao observar-se a trajetória de eventos antecedentes (por exemplo, g1) e posteriores (por exemplo, g2). Dessa forma, os eventos j servem como conexão (em determinado momento considerado “presente”) entre passado e futuro.

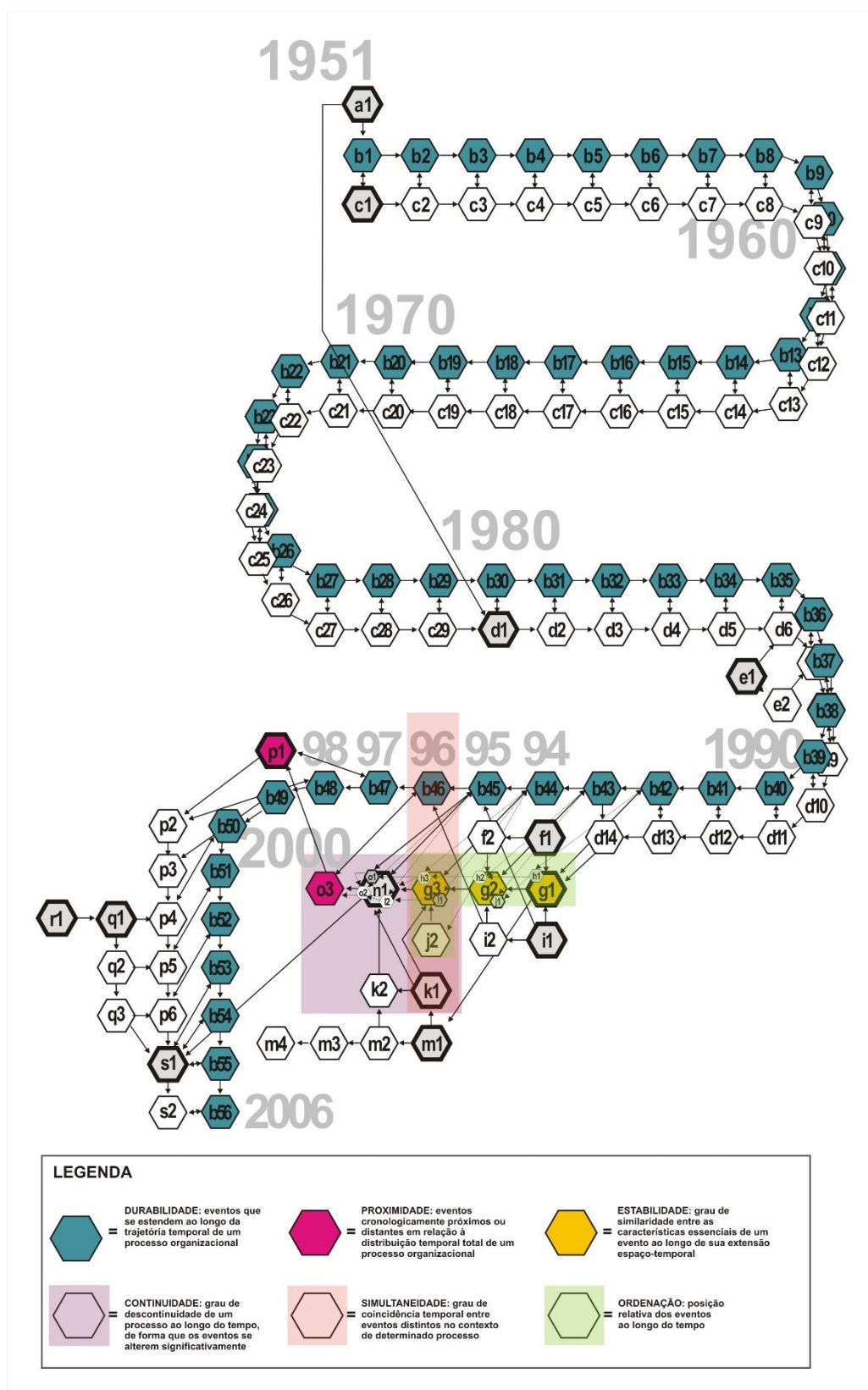
A Figura 10, a seguir, ilustra a representação gráfica das subdimensões durabilidade, proximidade, estabilidade, continuidade, simultaneidade e ordenação no processo de criação dos cursos tecnológicos da organização Alpha. A Figura 11, em seguida, apresenta um recorte da Figura 10, de forma a facilitar a visualização dos eventos a partir de 1994 e suas conexões.

### 3.3.2 Subdimensões de totalidade aplicadas à análise do processo

Com base na análise dos relatos verbais e da representação gráfica do processo de criação dos cursos tecnológicos na organização Alpha, inferiram-se as seguintes subdimensões de totalidade: divisionalidade, integralidade, associatividade e direcionalidade.

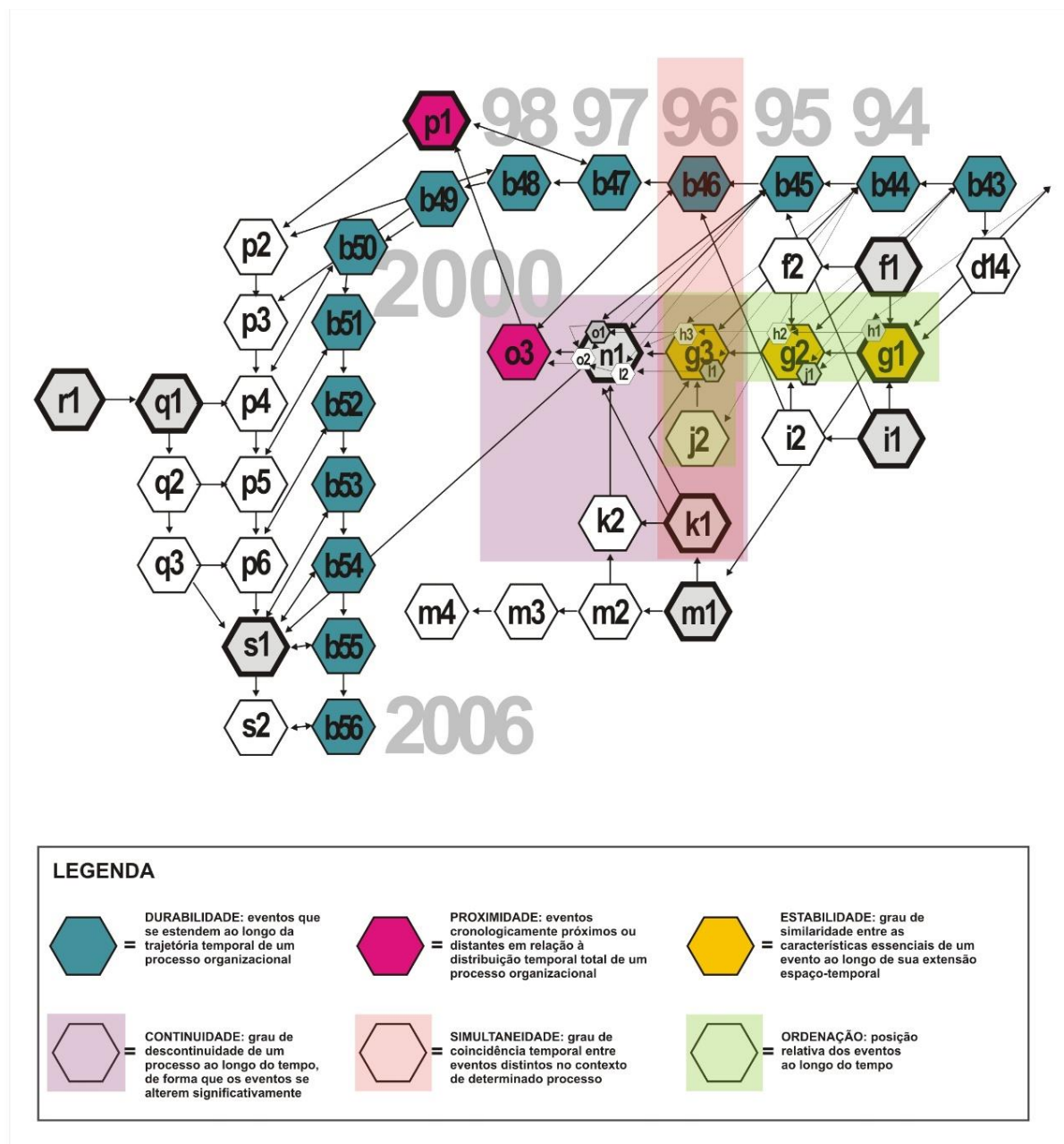
*Divisionalidade* refere-se ao grau em que o processo como um todo pode ser segmentado em partes menores. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada a partir do evento do projeto piloto de curso tecnológico (evento g3), mostrando uma espécie de bifurcação entre a expectativa de permanecer ofertando o curso técnico pós-médio ou migrar para os cursos superiores com vistas a uma mudança estratégica mais radical. Neste momento, o todo se dividiu em duas partes (eventos o: surgimento de estratégias para enfrentamento da nova regulamentação sob o forma de mudanças na forma de oferta de cursos técnicos e de ensino médio e criação de cursos de graduação), mas em sinergia com o todo, até a decisão futura ser tomada e implementada. Esses dois eventos futuros (o1 e o2) ajudaram os diretores a definir a totalidade da organização Alpha.

**FIGURA 10 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE TEMPORALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006**



FONTE: Elaboração própria.

**FIGURA 11 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE TEMPORALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006**



FONTE: Elaboração própria.

*Integralidade* refere-se ao grau de articulação entre os eventos, de forma a permitir a conexão entre o contínuo e o emergente no processo de *becoming* do todo. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada no desenvolvimento de competências que ajudaram no processo de *becoming* da organização. As competências que tinham sido desenvolvidas até os eventos b42 a b44, por exemplo, influenciaram as decisões do grupo interno de trabalho (h1, h2 e h3), o projeto de curso (g1, g2 e g3), assim como a reunião decisiva (n1) a fim de integrar mercado, estrutura física e corpo docente, demonstrando a integralidade inseparável das partes na atualização presente. Por exemplo, os conteúdos dos cursos ofertados pela organização (eventos p e s, respectivamente) foram impactados de forma distinta em face das diferenças nas competências desenvolvidas até o evento b47 e até o evento b55, respectivamente. Entretanto, ao mesmo tempo em que são distintos, os diferentes cursos constituem e são constituídos pela organização como processo.

*Associatividade* refere-se ao grau de conexão mútua entre as partes no contexto do processo como um todo. A associatividade, em uma visão atomística de tempo e espaço, permite que os eventos procurem um ao outro e incorporem (dados de) eventos anteriores enquanto antecipam eventos futuros, conectando passado e presente. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada quando o grupo interno de trabalho (h1) foi criado depois da evasão de alunos (f1), mas com base nas competências desenvolvidas até b42 e na aprendizagem obtida até d14 (tentativa de oferta de cursos de tecnologia na forma de engenharia de operação, uma adaptação americana), e assim teve subsídios para enfrentar o evento futuro das restrições legais (k1 e k2) e antecipar as decisões a serem tomadas em o1 e o2 (surgimento de estratégias para enfrentamento das mudanças na lei: mudanças na forma de oferta de cursos técnicos e de ensino médio e criação de cursos de graduação).

*Direcionalidade* refere-se ao grau de interdependência entre múltiplas direções sobre o processo, ou seja, por meio de uma abordagem que vai do micro ao macro, de forma integrada e que considere a interdependência entre as partes. Logo, a direcionalidade é inerente às relações entre as diferentes direções. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada na reunião decisiva (n1) que foi influenciada primeiramente pelo o que o grupo interno de trabalho (h1 a h3)

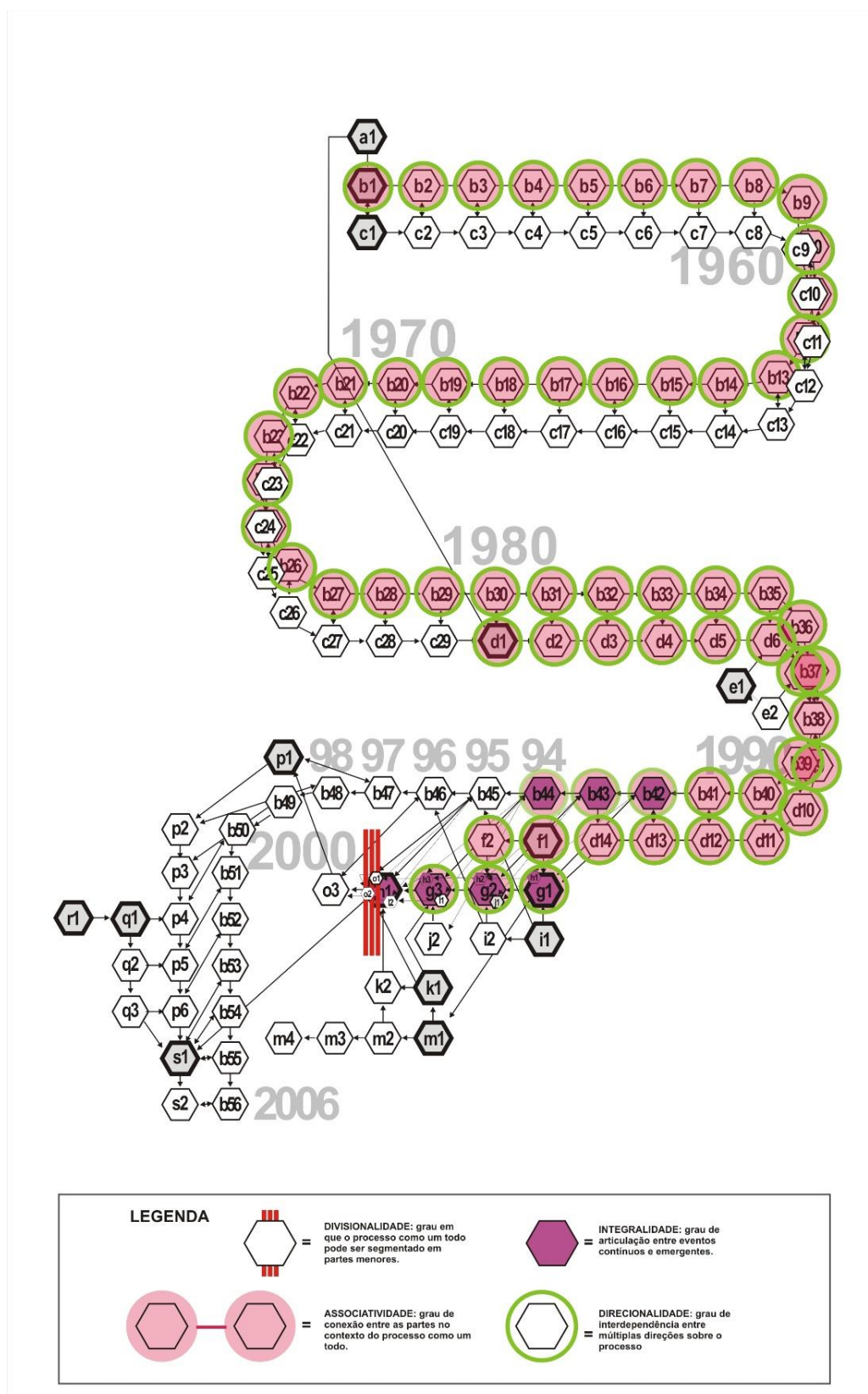
havia feito em três anos (94 a 96) com base nas competências adquiridas até b45, depois pelas restrições legais (k1 e k2) em 1996 e 1997, que ao mesmo tempo foi influenciada pela interpretação do grupo e do diretor (I1, I2), o que demonstra influências multidirecionais: de um indivíduo, do grupo, da organização como um todo e de um elemento institucional de origem federal.

Aliás, nesse caso, a imposição legal em sentido *top down* não informava exatamente o que fazer. Foi a interpretação do diretor e qualidade do corpo docente em um sentido *bottom up* que criaram uma oportunidade para resolver o impasse legal demonstrando que a *direcionalidade* é inerente às relações. “*E uma vez aprovada a LDB, ao longo do primeiro semestre de 97, o que nós fizemos aqui [...] foi pegar uma cópia da LDB e entregar para cada um dos professores, com uma solicitação do diretor geral que cada professor lesse aquele documento*” (E2). [...] “*A LDB, no artigo 52, parágrafo primeiro, foi a primeira vez que uma lei de educação, no Brasil, permitiu as universidades especializadas no campo do saber. E eu já sabia disso*” [...] (E4). [...] *olha, o parágrafo segundo do artigo 52 tem a oportunidade de criar universidades especializadas no campo do saber. Eu falei: nós temos a cara, até usei essa expressão, a cara de uma universidade tecnológica*” (E1).

A Figura 12, a seguir, ilustra a representação gráfica das subdimensões divisionalidade, integralidade, associatividade e direcionalidade no processo de criação dos cursos tecnológicos da organização Alpha. A Figura 13, em seguida, apresenta um recorte da Figura 12, de forma a facilitar a visualização dos eventos a partir de 1994 e suas conexões.

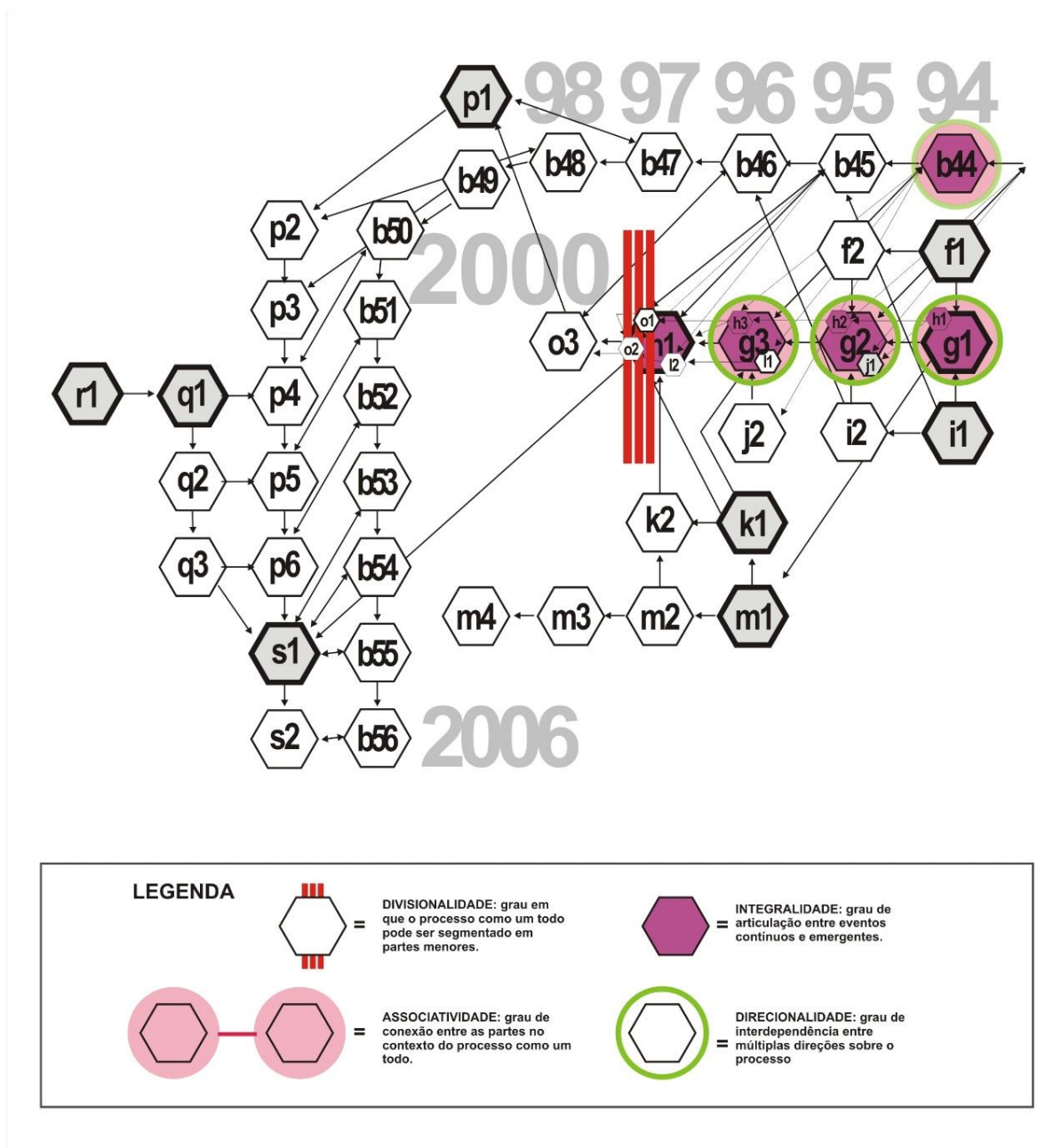


**FIGURA 12 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE TOTALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006**



FONTE: Elaboração própria.

**FIGURA 13 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE TOTALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006**



FONTE: Elaboração própria.

### 3.3.3 Subdimensões de abertura aplicadas à análise do processo

Com base na análise dos relatos verbais e da representação gráfica da Figura 8 do processo de criação dos cursos tecnológicos na organização Alpha, inferiram-se as seguintes subdimensões de abertura: contingencialidade, transformação, flexibilidade, sequencialidade e velocidade.

*Contingencialidade* refere-se ao grau em que os eventos emergem de maneira indeterminada ou inesperada. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada na emergência das imposições legais (k1 e k2). Nesse momento, houve uma “quebra” no grau de previsibilidade de futuro, o que levou a mudanças mais evidentes na trajetória dos eventos futuros do processo sob análise: *“Então é óbvio, essa mudança, essa paralisação foi um choque porque a gente sabia fazer isso aí (cursos técnicos integrados), e nós temos a certeza de que fazíamos bem. Se nós não fizéssemos bem nós não tínhamos a resposta tão positiva como a gente sempre teve. Então, vamos dizer, de uma hora para outra, aquilo que você faz bem, chegam para você e falam não, agora você não vai fazer mais, então fica um pouquinho complicado. [...]”* (E5).

*Transformação* refere-se ao grau em que eventos são intencionalmente transformados em novos. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada pelo senso de abertura da organização Alpha em transformar parcialmente o que havia sido previsto em g1 (projeto de cursos técnicos integrados ao ensino médio), conforme demonstra a decisão tomada em n1 (de oferta de cursos de graduação), demonstrando a continuidade de apreensão de eventos passados para a criação da base futura e mostrando evolução no processo entre g1 (projeto) e s1 (universidade tecnológica).

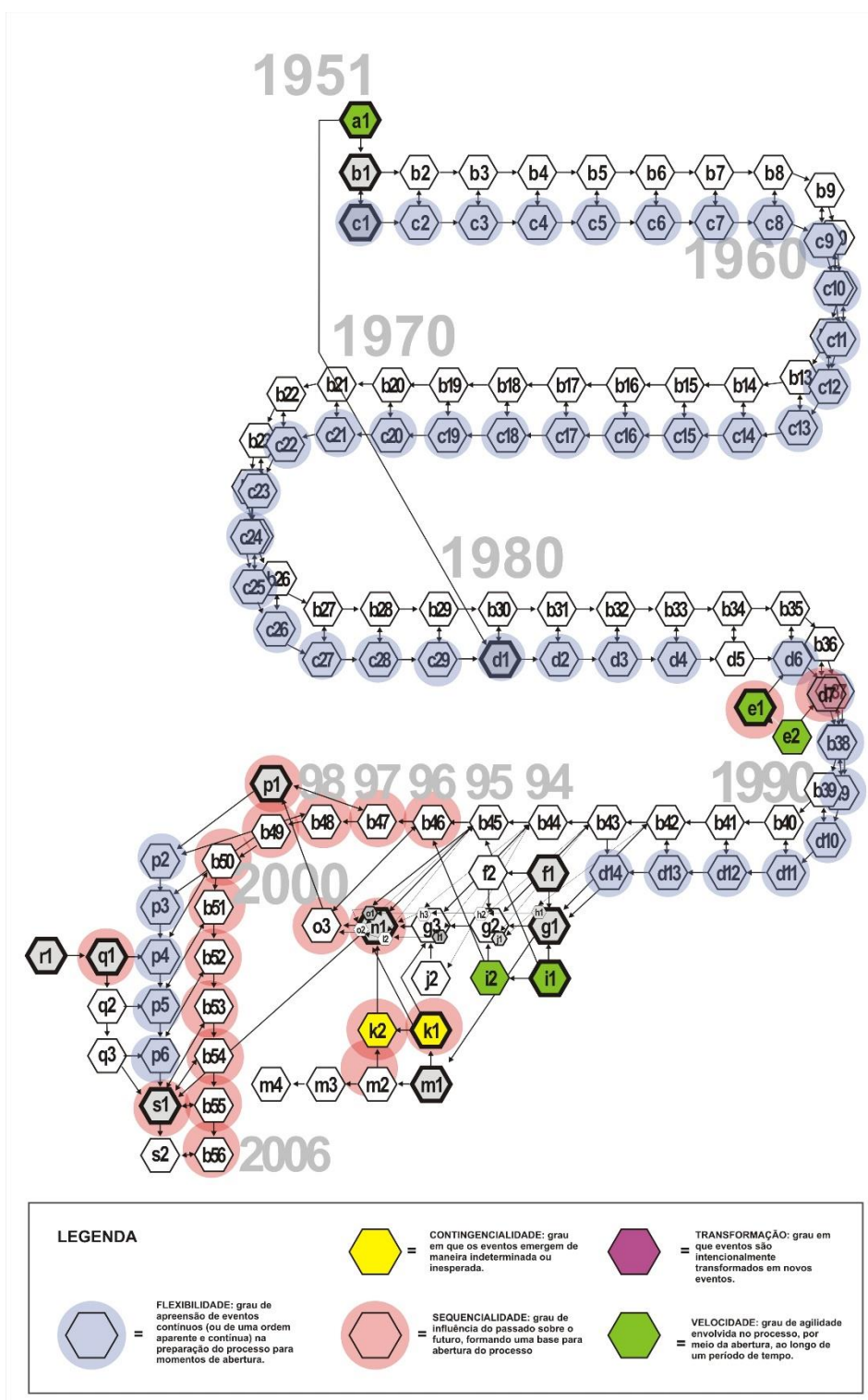
*Flexibilidade* refere-se ao grau de apreensão de eventos contínuos (ou de uma ordem aparente e contínua) na preparação do processo para momentos de abertura. Por exemplo, ao avaliar os cursos técnicos, carro chefe da organização Alpha até 1999 (eventos c1 a c29), os atores tentaram redefinir o significado do evento para cursos de tecnologia na forma de engenharia de operação, uma adaptação americana (eventos d1 a d14) e depois para cursos de tecnologia (eventos p1 a p6).

*Sequencialidade* refere-se ao grau de influência do passado sobre o futuro, formando uma base para abertura do processo. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada na sequência de eventos e1 (parceria internacional com a França) e d7 (extensão do evento d, de oferta de turmas de engenharia de operação). Dessa forma, competências mais elaboradas foram incorporadas ao curso. Ou seja, o curso em d7 foi diferente do curso em d6 em função da ordem em que esses eventos ocorreram, provocando uma abertura do processo em direção ao novo. Outro exemplo pode ser observado na sequência de eventos a partir de k1 e k2 (surgimento de restrições legais). A partir daí, toda a sequência de eventos que se formaria (n1 – reunião para tomada de decisão, o1 – oferta de curso tecnológico de graduação, p1 – primeira turma, e q1 – reconhecimento do MEC), assim como as competências desenvolvidas a partir de b46, convergiu para a formação do evento s1 (universidade tecnológica).

*Velocidade* refere-se ao grau de agilidade envolvida no processo, por meio da abertura, ao longo de um período de tempo. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada nas iniciativas e nos resultados das ações de parceria internacional (a1, e1 e e2) e intercâmbio (i1 e i2). Esses eventos acabaram provocando transformação em outros eventos (p, q, b), demonstrando agilidade organizacional no sentido de antecipar necessidades esperadas. Todo esse processo culmina na fundação da universidade tecnológica (eventos s).

A Figura 14, a seguir, ilustra a representação gráfica das subdimensões contingencialidade, transformação, flexibilidade, sequencialidade e velocidade no processo de criação dos cursos tecnológicos da organização Alpha. A Figura 15, em seguida, apresenta um recorte da Figura 14, de forma a facilitar a visualização dos eventos a partir de 1994 e suas conexões.

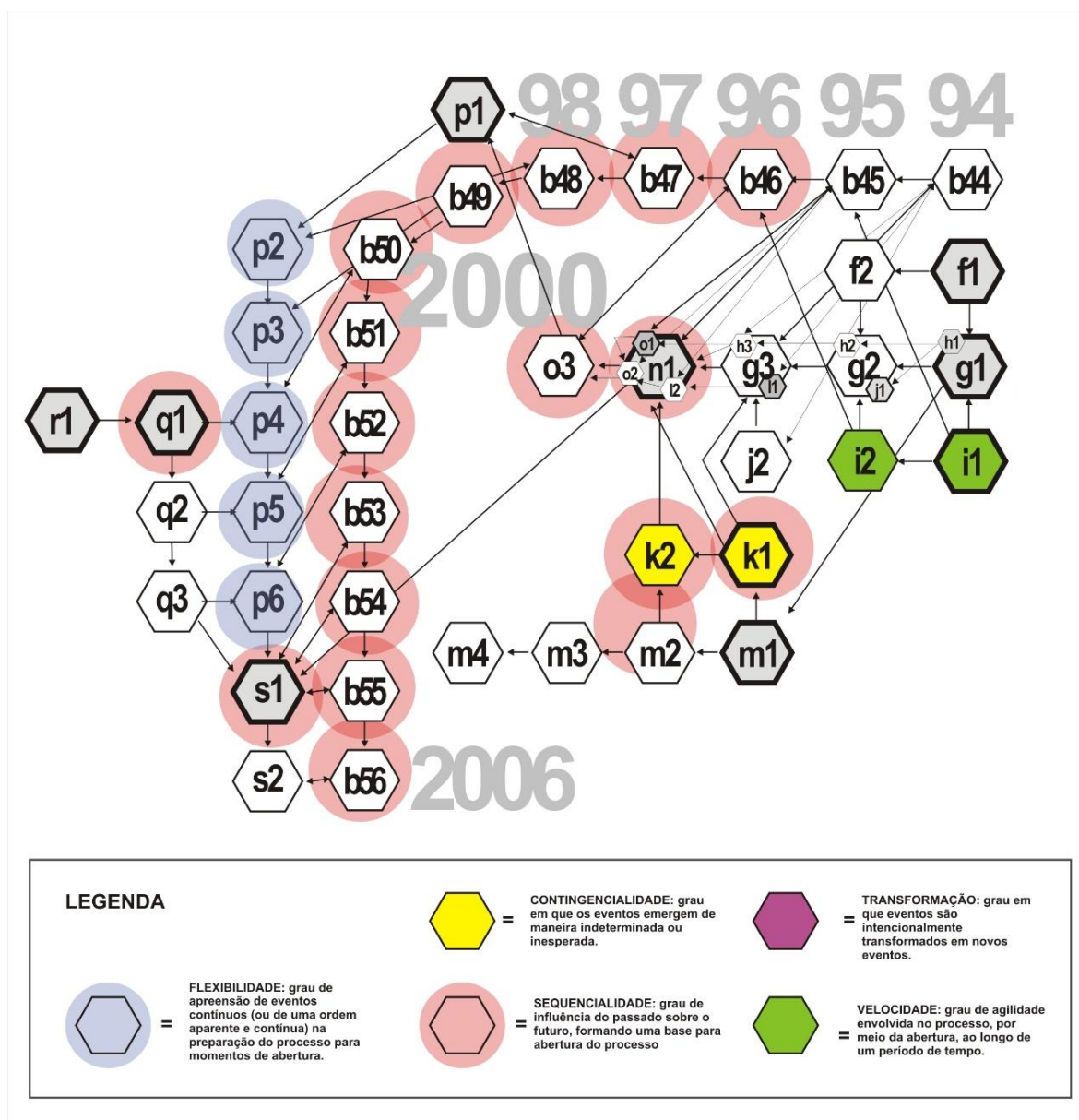
**FIGURA 14 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE ABERTURA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006**



FONTE: Elaboração própria.



**FIGURA 15 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE ABERTURA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006**



FONTE: Elaboração própria.

### 3.3.4 Subdimensões de força aplicadas à análise do processo

Com base na análise dos relatos verbais e da representação gráfica do processo de criação dos cursos tecnológicos na organização Alpha, inferiram-se as seguintes subdimensões de força: dominação, resistência, interferência, pregnância e autonomia.

*Dominação* refere-se ao grau com que pressões são exercidas pelos detentores de poder e o(s) tipo(s) de resposta(s) ou reações dos atores ao longo do processo. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada na influência dos eventos k1 e k2 (regulamentação da LDB e proibição legal de oferta de cursos técnicos integrados ao ensino médio, respectivamente) sobre o processo: [...] *Então veio portaria via decreto presidencial e nós tínhamos que engolir. “Você veja, a portaria veio em maio já dizendo: olha, ano que vem não entra ninguém”* (E1). A falta de recursos foi outra ameaça para a instituição. “[...] *A ameaça vai ser eles passaram uma régua na nossa cabeça e disserem: daqui pra cima vocês não crescem mais. Se vocês conseguirem viver com esse dinheiro vive. Mas a tendência é daqui pra baixo*” (E1). Naquele momento, em 1996 e 1997, os significados da energia de dominação proveniente desses eventos também foram interpretados à luz do que seria experimentado no futuro: transformação em universidade tecnológica, uma vez que o curso de tecnologia em uma nova modalidade já havia sido idealizado antes mesmo das principais determinações legais.

*Resistência* refere-se ao grau de persistência dos eventos em termos de manter alta intensidade de continuidade e estabilidade. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada por parte dos atores envolvidos no processo de criação de cursos tecnológicos da organização Alpha, pois enquanto um grupo de docentes achava que a organização deveria continuar a ofertar cursos técnicos de nível pós-médio, outro grupo acreditava que a organização deveria migrar para os cursos superiores (l2) com vistas a uma mudança maior almejada em eventos passados (j1 e j2 - expectativa de implementar o primeiro curso de tecnologia em uma nova modalidade; em j1 como uma idealização futura e em j2 como pressão legal a ser obedecida rapidamente).

*Interferência* refere-se ao grau de esforço dos atores para manter ou interromper a continuidade do processo. A interferência pode ser legitimada ou não pela organização. Ocorrências empíricas desse conceito podem ser observadas por meio dos grupos internos de trabalho (h1, h2 e h3) e da diretoria (l1, l2 e n1), assim como dos grupos enviados para acompanhar e interferir nas mudanças legais propostas em Brasília (m1 a m4). Nesse caso, observa-se um alto grau de esforço empreendido para interromper diretrizes e suplantar regulamentações com o propósito transformar um evento passado em um evento que antecipa o futuro da criação da possível universidade tecnológica. Neste caso, os esforços foram direcionados a interferir para que regulamentações facilitassem a criação da universidade tecnológica.

*Pregnância* refere-se ao grau em que um evento (ou entidade) mantém um significado único para os atores ao longo do tempo. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada pela identidade tecnológica que se criou por meio da missão e visão organizacionais<sup>16</sup>, desde a sua fundação em 1909, respectivamente: “Promover a educação de excelência através do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética e produtiva com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico” e “Ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica”, percebidos ao longo dos eventos (a, b, c, d, e, g, h, i, j, l, m, n, o, p, s).

*Autonomia* refere-se ao grau em que um evento cataliza os sentimentos que conectam os eventos, reforçando a coesão do processo. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada ao longo da trajetória da organização, que hoje é uma autarquia, e que reforçou a coesão dos eventos na trajetória da organização em direção ao evento futuro da universidade tecnológica. Isto é comprovado pelos eventos h1, h2 e h3 dos grupos internos da organização e pelos eventos m1 a m4 dos grupos enviados para acompanhar e interferir nas mudanças legais propostas em Brasília: [...] *“E então nós criamos grupos internos pra trabalhar, para prospectar a fonte dos cursos que nós poderíamos oferecer e trabalhar internamente. Que competências nós teríamos e o que nós faríamos”* [...] (E2). *“E o mesmo aconteceu [com outra instituição] que também tinha um problema*

---

<sup>16</sup> Missão e visão são exemplos de entificações no contexto desse processo organizacional.



*parecido com o nosso. Então, em muitos trabalhos, nós nos associamos e trabalhamos junto [...] para fazer ser ouvida nossas vozes lá no Ministério”* (E1). Em face deste movimento, o Ministério da Educação montou uma comissão para participar, propor e analisar propostas. Este grupo teve a oportunidade de conhecer outras realidades internacionais de cursos profissionalizantes. As informações obtidas eram transmitidas ao grupo técnico do MEC, que procurava acomodar as diretrizes dos cursos tecnológicos.

A Figura 16, a seguir, ilustra a representação gráfica das subdimensões dominação, resistência, interferência, pregnância e autonomia no processo de criação dos cursos tecnológicos da organização Alpha. A Figura 17, em seguida, apresenta um recorte da Figura 16, de forma a facilitar a visualização dos eventos a partir de 1994 e suas conexões.

### 3.3.5 Subdimensões de potencialidade aplicadas à análise do processo

Com base na análise dos relatos verbais e da representação gráfica do processo de criação dos cursos tecnológicos na organização Alpha, inferiram-se as seguintes subdimensões de potencialidade: consistência, proatividade, idealização, conectividade e perceptividade.

*Consistência* refere-se ao grau de coerência na orientação dos eventos em relação a determinados propósitos. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada na trajetória da organização rumo aos seus propósitos de criação dos cursos tecnológicos. Por exemplo, pode-se inferir que a credibilidade adquirida pela organização junto à comunidade (por meio dos eventos c de integração empresa-escola), ajudou a definir a consistência dos eventos organizacionais, os quais passaram pelo projeto piloto (g1) em 1994 rumo a primeira turma em 1999 (p1) e culminaram no evento de fundação da universidade tecnológica em 2005 (s1).

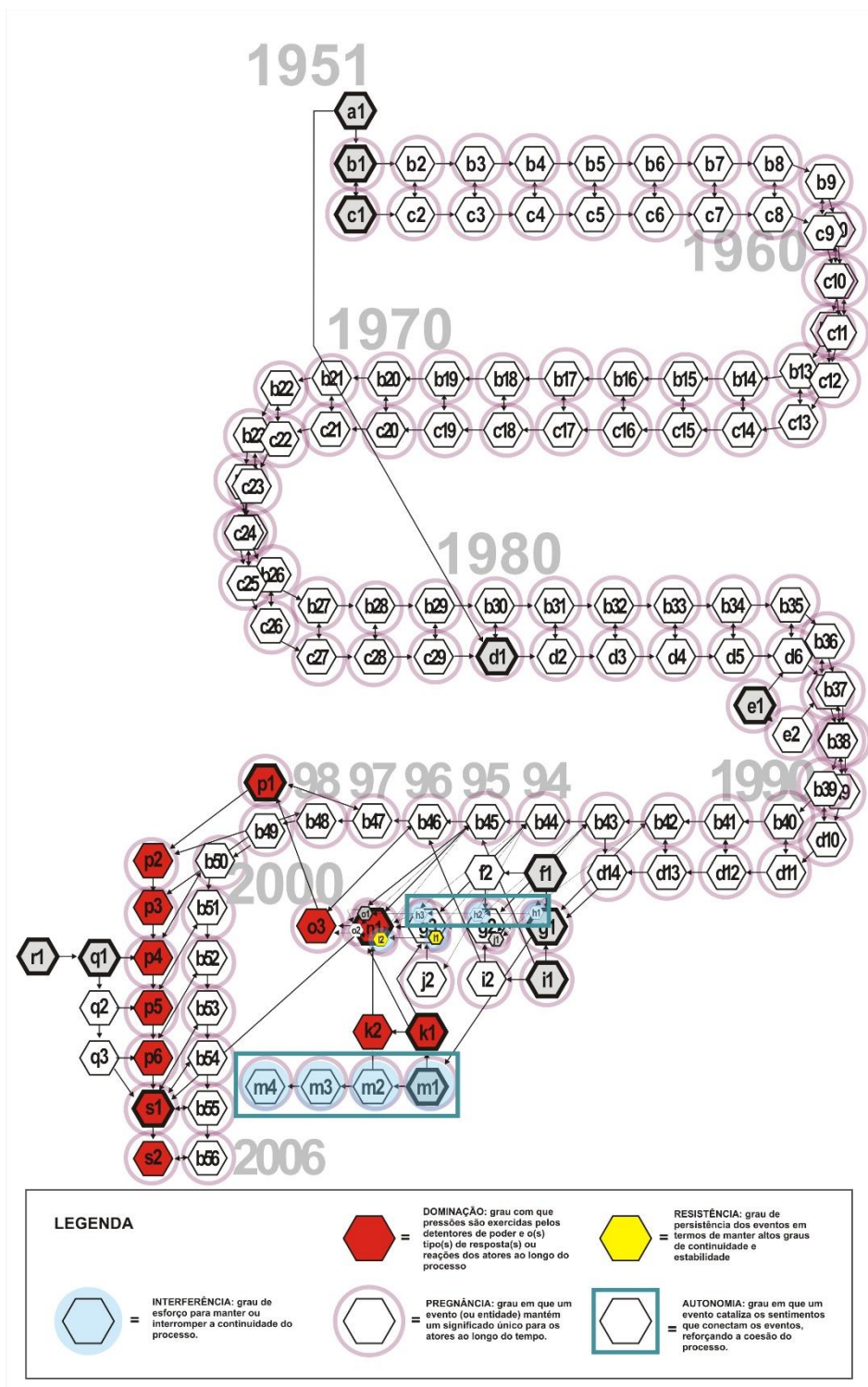
A história da instituição e as experiências de intercâmbio internacional realizadas no passado também demonstram a influência da subdimensão consistência na forma como a qualidade se tornou um valor organizacional: “*E essa*

*qualidade não foi uma coisa que surgiu do acaso. Tem uma história nessa qualidade. A história da qualidade começou com um convênio que foi assinado com o governo americano no ano de 1951. Esse convênio previa a vinda de professores americanos aqui para o Brasil. [...] Então vinham professores americanos para o Brasil, pra trazer a cultura deles, como é que eles faziam. [...] com a vinda dos americanos, começou-se a fazer planejamento” (E1). Por meio da noção de planejamento e programação, de organização, esta experiência, que também permitiu a ida de docentes do Brasil para lá, consolidou a valorização da qualidade na gestão e no ensino: “Então eu considero isso um marco sabe, principal, que foi aquela cultura de planejamento, nada feito a miguelão sabe. E isso incorporou uma cultura. As coisas limpas, uma cultura de coisa limpa. Então, por isso que eu resumiria essa palavra qualidade, é uma palavra importante pra nós porque é aquela qualidade intrínseca. Antes de se falar nesses conceitos de qualidade, de 5s, tinha essa qualidade intrínseca” (E1). “Eu acho que quase todos os professores que eu conheço, que eu tenho mais contato, eles buscam excelência naquilo que eles fazem. [...] Então realmente, essa ideia de excelência ela é padrão em [...] todas as unidades” (E11).*

*Proatividade* refere-se ao grau de iniciativa potencial dos atores na série de eventos. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada na ação do diretor de umas das unidades da organização Alpha ao propor o projeto-piloto de curso tecnológico no evento g1, logo em 1994. Da mesma maneira, no cuidado em formar um grupo interno de trabalho para os anos que seguiriam (h1, h2 e h3), fazendo com que a organização fosse capaz de interpretar (l1 e l2) as intervenções legais que viriam acontecer em 1996 e 1997 (k1 e k2).

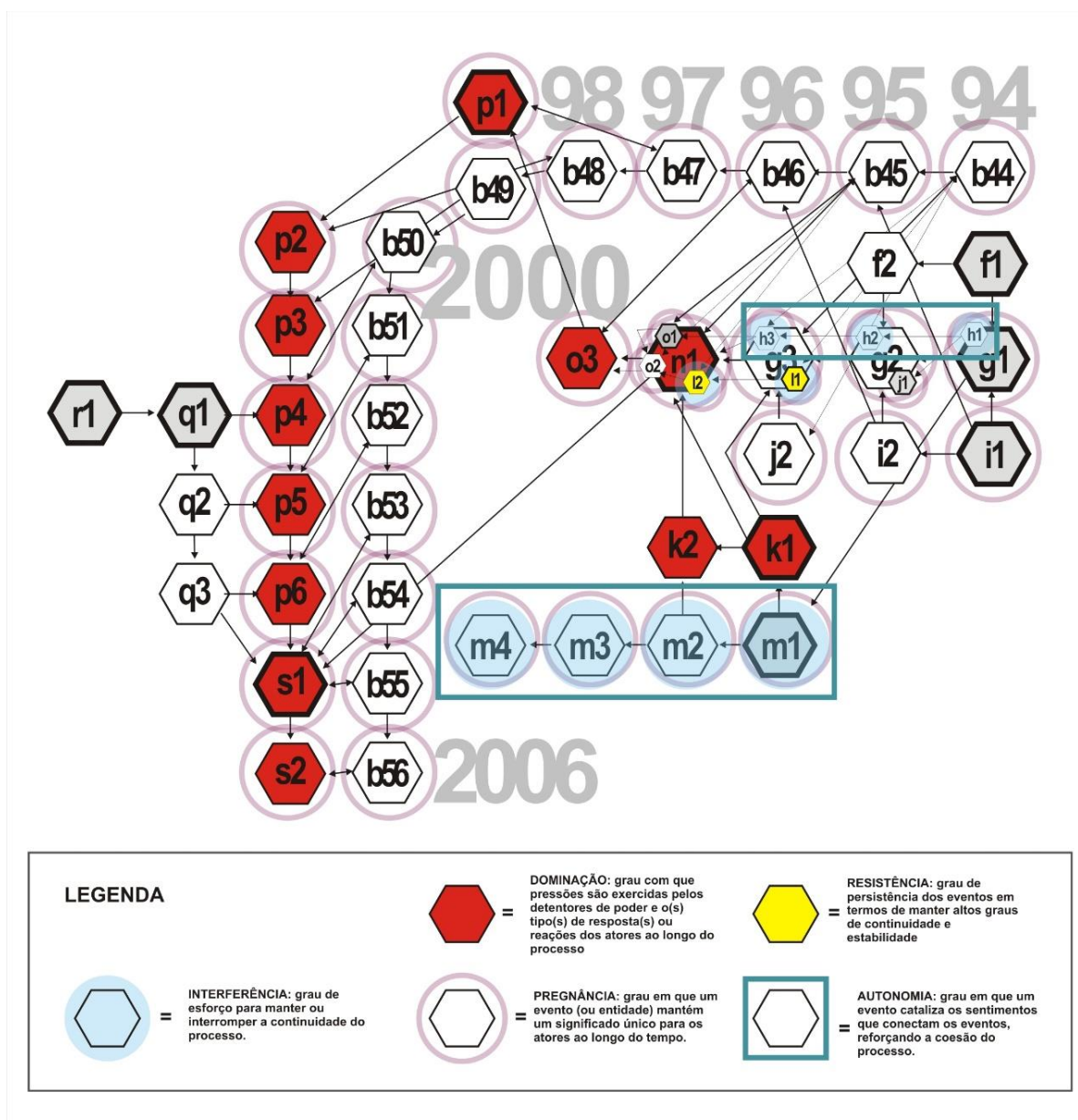
A proatividade em ação nos processos organizacionais da organizacional Alpha é resultado, em parte, do orgulho que os docentes sentem pela instituição, o qual influencia positivamente na conexão de eventos que constituem o seu *becoming*: “A turma pega um gosto que tem orgulho de dizer eu dou aula na escola [...] Então essas coisas são coisas importantes. Você gostar da instituição, esse amor pela instituição, está na sua história” (E1). “A grande maioria tem orgulho em trabalhar na instituição. Então, nota-se que vestem a camisa da instituição, é uma dedicação que a gente fica satisfeito por saber que estão envolvidos no processo. Valorizam, eles são profissionais muito preocupados com a instituição” (E8).

**FIGURA 16 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE FORÇA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006**



FONTE: Elaboração própria.

**FIGURA 17 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE FORÇA NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006**



FONTE: Elaboração própria.

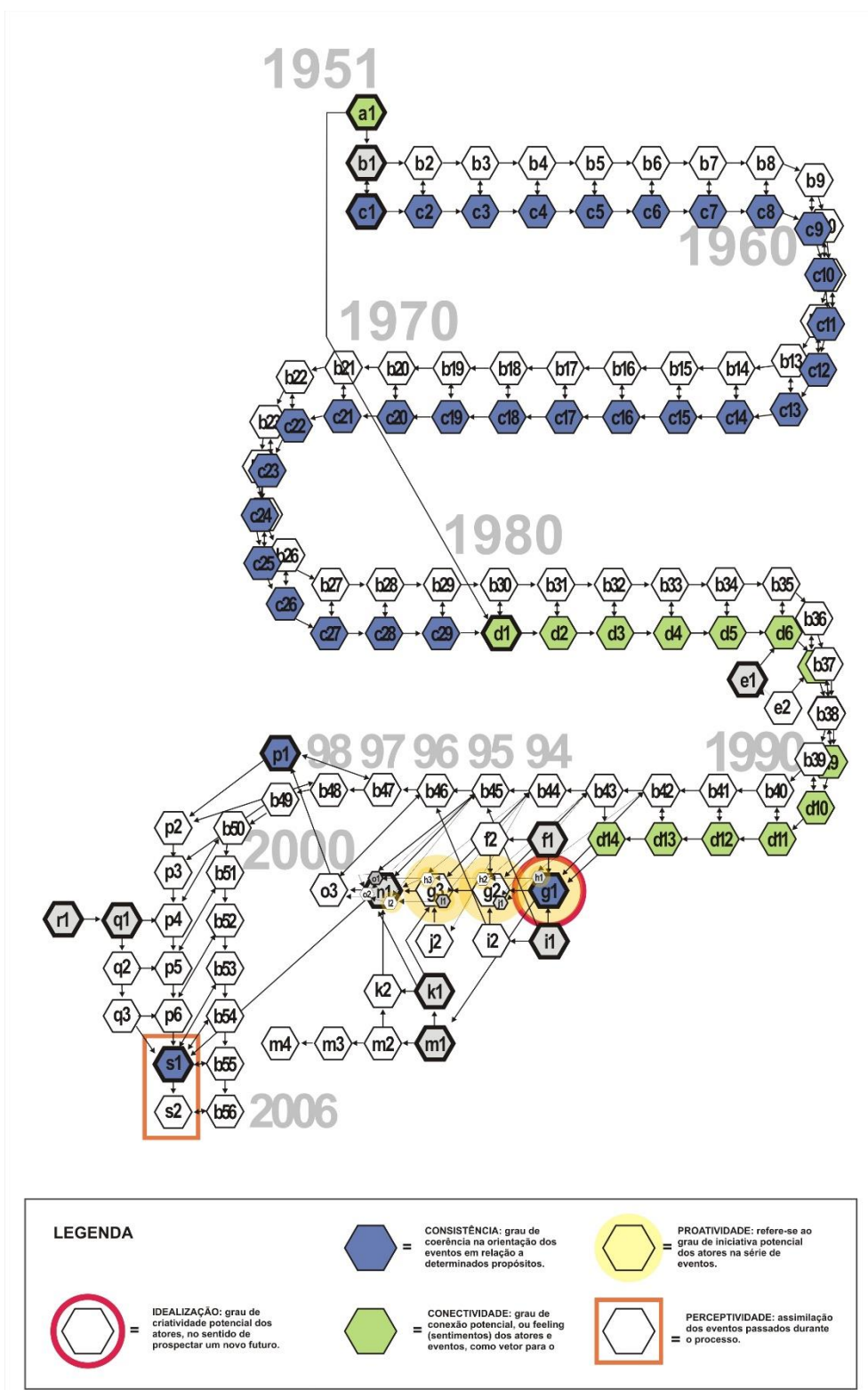
*Idealização* refere-se ao grau de criatividade potencial dos atores, no sentido de prospectar um novo futuro provável. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada no evento g1, projeto de curso de tecnologia em uma nova modalidade, o qual foi idealizado antes mesmo das principais determinações legais. Esse projeto funcionou como piloto e forneceu as bases para o desenvolvimento do primeiro curso de tecnologia em uma nova modalidade: [...] *Então ali foi sem nada no chão, não tinha pé no chão, tinha o que nós imaginávamos e o que nós trouxemos de fora adaptando à nossa realidade, à nossa necessidade*” (E2).

*Conectividade* refere-se ao grau de conexão potencial, ou *feeling* (sentimentos) dos atores e eventos, como vetor para o desenvolvimento de novos eventos. Uma das ocorrências empíricas desse conceito pode ser observada em 1980, quando o evento d1 (tentativa de oferta de cursos de tecnologia na forma de engenharia de operação) manifestou sentimentos positivos em relação ao evento a1 do convênio americano em 1951.

*Perceptividade* refere-se ao grau de assimilação dos eventos passados durante o processo. Conforme apontado anteriormente, passado, presente e futuro não podem ser separados, pois são movimentos contínuos, sem absoluta estabilidade, tampouco completa novidade. Estabilidade e a novidade estão sempre em um estado indivisível de *becoming*. O evento s (universidade tecnológica), por exemplo, ilustra a forma como um determinado presente carrega consigo toda uma trajetória de eventos. Logo, a estabilidade da organização Alpha não se baseia em qualidades duradouras e a novidade não se baseia em ruptura com o passado, mas ambos são constituídos de eventos passados e futuros advindos do padrão que se desenvolve.

A Figura 18, a seguir, ilustra a representação gráfica das subdimensões consistência, proatividade, idealização, conectividade e perceptividade no processo de criação dos cursos tecnológicos da organização Alpha. A Figura 19, em seguida, apresenta um recorte da Figura 18, de forma a facilitar a visualização dos eventos a partir de 1994 e suas conexões.

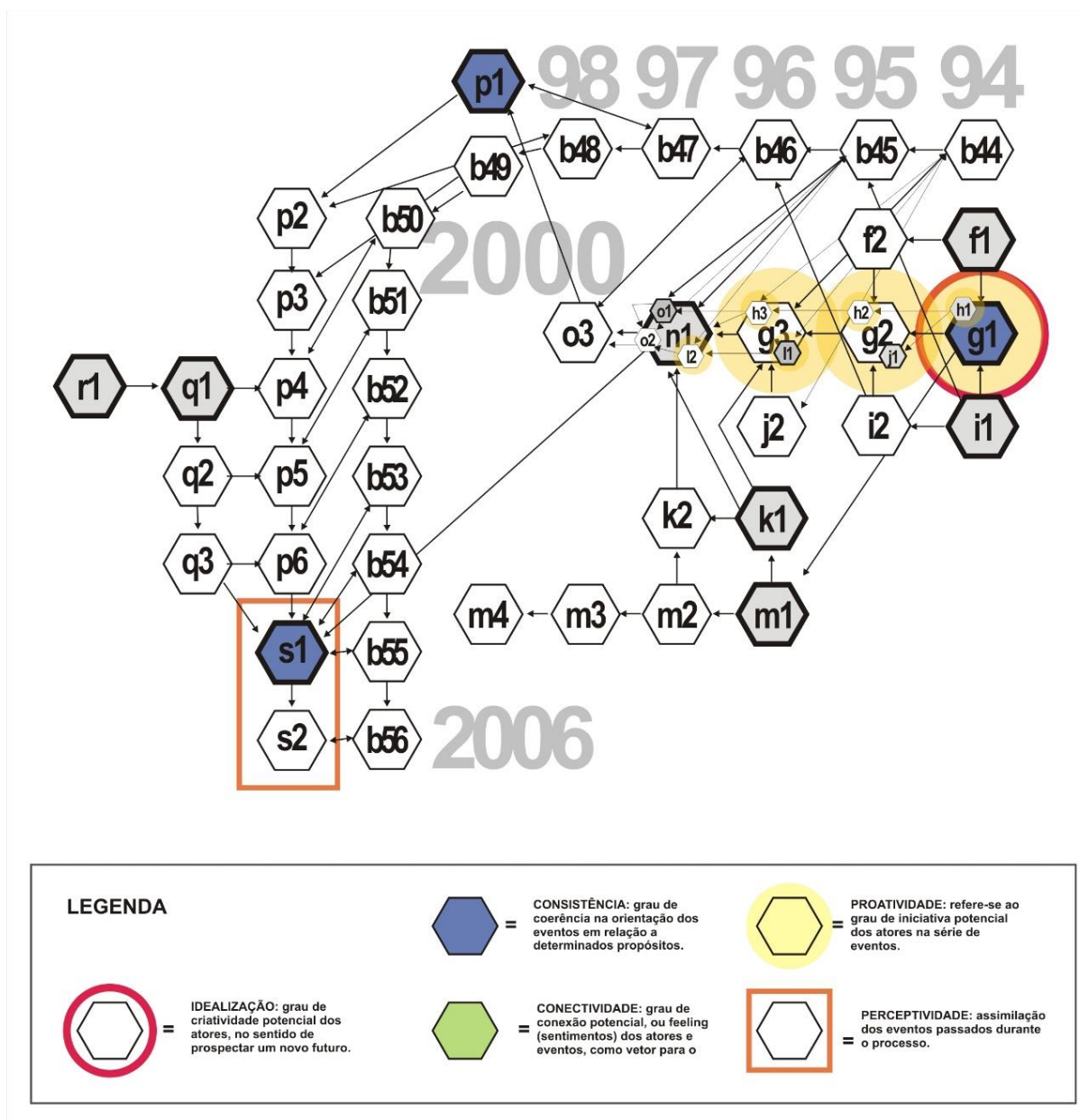
**FIGURA 18 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE POTENCIALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1951 A 2006**



FONTE: Elaboração própria.



**FIGURA 19 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS SUBDIMENSÕES DE POTENCIALIDADE NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS NA ORGANIZAÇÃO ALPHA: 1994 A 2006**



FONTE: Elaboração própria.

#### 4 APREENSÕES ANALÍTICAS: PROPOSIÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

Este capítulo apresenta os resultados da análise do exercício empírico descrito no capítulo anterior. No processo de análise, foram respeitados os princípios do *process thinking* e da pesquisa configuracional de natureza performativa, conforme a descrição metodológica da seção 3.1.

O objetivo inicial da análise, conforme descrito na introdução desta tese, consiste em **explorar a concepção de evento proposta por Whitehead como unidade de análise viável à apreensão teórica e empírica da dinâmica do fenômeno organizacional em sua dimensão temporal**<sup>17</sup>.

Portanto, a pesquisadora passou a interpretar os dados de forma reiterada, com vistas a apreender e formular proposições úteis ao desenvolvimento teórico e metodológico de futuras pesquisas organizacionais realizadas com base em Filosofia do Processo e, mais especificamente, com base nos *insights* produzidos pelo exercício de aproximação empírica.

Não se trata de um caminho analítico com começo, meio e fim, mas de um evento em um processo que já vem sendo trilhado por outros pesquisadores. Trata-se, também, de um processo de cocriação do fenômeno sob estudo – o qual passa a adquirir novos significados – e de criação de um novo pesquisador, afetado pela experiência de apreensão e consciente de seu estado de constante *becoming*.

Por questões didáticas, as principais apreensões da pesquisadora estão apresentadas em seções, organizadas e divididas de acordo com seu conteúdo. O quadro 13, a seguir, apresenta de forma sintética os temas que serão apresentados em seguida.

---

<sup>17</sup> Dinâmica temporal: porque a temporalidade prevalece sobre espacialidade ao se considerar os eventos, pois estes são a ordenação do tempo, em outras palavras, o tempo reside nos eventos, cujo passado influencia o presente e se propaga no futuro.



### QUADRO 13 APROXIMAÇÃO ENTRE A FILOSOFIA DO PROCESSO, A NOÇÃO DE EVENTO DE WHITEHEAD E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: PROPOSIÇÕES TEÓRICAS E METODOLÓGICAS

PROPOSIÇÕES
1 Da possibilidade de apreensão da natureza processual da ontologia organizacional por meio de subdimensões de processo
2 Da possibilidade de análise multidimensional do processo organizacional
3 Da possibilidade de superação de dicotomias de análise organizacional
4 Da possibilidade de surgimento de um novo conceito de organização

FONTE: Elaboração própria.

#### 4.1 DA POSSIBILIDADE DE APREENSÃO DA NATUREZA PROCESSUAL DA ONTOLOGIA ORGANIZACIONAL POR MEIO DE SUBDIMENSÕES DE PROCESSO

Conforme descrito no capítulo anterior, um dos principais desafios no desenvolvimento desta tese surgiu na etapa de apreensão empírica do processo organizacional. Ao mesmo tempo, esse desafio gerou um processo abduutivo-criativo de desenvolvimento de subdimensões, as quais parecem oferecer múltiplas oportunidades de análise organizacional com base em uma teoria organizacional fundamentada em eventos (*events-based organization theory*). Algumas dessas possibilidades de aplicação estão propostas nas próximas subseções.

##### 4.1.1 Subdimensões de Temporalidade aplicáveis à análise organizacional

Ilustrativamente, a dimensão *temporalidade* poderia ser aplicada à análise de uma reunião de trabalho, a partir da noção de evento e considerando-se as subdimensões propostas. Sob o ponto de vista cronológico-temporal, a reunião seria facilmente localizada em termos de surgimento, desenvolvimento e esvanecimento.

Entretanto, também é possível desconsiderar a noção cronológica de tempo. Nesse caso, a reunião não inicia e termina em um intervalo de tempo externamente observável e mensurável, mas deveria ser considerada como evento a partir da apreensão (*prehension*) de sua existência enquanto um evento presente (*actual event*) sob o ponto de vista dos atores envolvidos.

Sua *durabilidade*, portanto, seria determinada pela experiência. Por exemplo, a reunião poderia iniciar – enquanto evento – muito antes do horário temporal-cronológico em que foi marcada sob o ponto de vista dos atores responsáveis pela organização das informações a serem discutidas na reunião. Ou, ainda, poderia encerrar muito tempo após seu término formal sob o ponto de vista dos atores responsáveis pelo registro das decisões tomadas sob a forma de atas ou relatórios. Este é apenas um exemplo bastante simplificado do modo como uma visão processual da realidade pode afetar a maneira como são observados e interpretados os fenômenos organizacionais. Nesse caso em particular, não apenas como um fenômeno temporal e espacialmente determinado, mas como um conjunto coerente de experiências, sujeito a múltiplas interpretações a partir de vários pontos de vista sujeitos a convergências e divergências, incluindo-se a experiência de apreensão de um pesquisador interessado no fenômeno.

A subdimensão *proximidade* auxilia a desvendar a natureza processual da temporalidade dos eventos na medida em que revela o grau de imediação temporal entre entidades e eventos, bem como as implicações de distância maior ou menor. Como os eventos carregam significados específicos, dependendo de sua proximidade temporal (cronológica ou subjetivamente atribuída) podem se tornar mais (ou menos) vulneráveis à influência mútua ou se tornarem mais (ou menos) previsíveis dentro de certo limite. No exemplo acima mencionado, a reunião poderia estar mais ‘próxima’ ou mais ‘distante’ de outros eventos na medida em que esses outros eventos fossem experienciados ou interpretados pelos atores como (i) distintos do *actual event* ou (ii) relacionados ao *actual event*, sob a forma de *inputs* ou *outputs*. Ou seja, ao distinguir eventos e relacioná-los interpretativamente, os atores podem apreender a noção de proximidade: um *deadline* discutido durante a reunião, por exemplo, poderia ser considerado mais (ou menos) temporalmente próximo do *actual event*, de acordo com a perspectiva individual e coletiva dos participantes.

A subdimensão *estabilidade* auxilia a desvendar a natureza processual da temporalidade dos eventos, pois os atores estão constantemente envolvidos na reconstrução dos eventos por meio da atribuição e reatribuição de significados a passado, presente e futuro. No exemplo acima mencionado, a reunião poderia ser considerada mais 'estável' ou mais 'instável' a partir da forma como os atores a experienciam ou apreendem de forma consistente (ou inconsistente) ao longo do tempo. Seria um evento de natureza estável, por exemplo, se a percepção de suas características ou atributos permanecesse inalterada ou pouco alterada ao longo do tempo. Ou, ainda, se houvesse um alto grau de convergência entre múltiplos pontos de vista a respeito desse mesmo evento.

A subdimensão *continuidade* auxilia a desvendar a natureza processual da temporalidade dos eventos na medida em que padrões de eventos podem se estender ao longo de trajetórias temporais e conferir continuidade ao processo. No exemplo acima mencionado, a reunião poderia ser considerada 'contínua' ou mais 'descontínua' sob o ponto de vista dos atores que a experienciam. Seria um evento de natureza contínua, por exemplo, se ocorresse ou se estendesse – sob o ponto de vista dos atores – de acordo com as expectativas de sua realização ou manifestação. Por outro lado, seria um evento de natureza descontínua se deixasse de existir ou de 'acontecer' antes de sua completa realização, também conforme a expectativa dos pelos atores. Por exemplo, a necessidade de evacuar o local da reunião por causa de um incêndio poderia gerar a experiência de descontinuidade. Da mesma forma, o surgimento de um desvio no foco (esperado) da reunião também poderia gerar a experiência de descontinuidade.

A subdimensão *simultaneidade* auxilia a desvendar a natureza processual da temporalidade dos eventos na medida em que eventos são definidos com base em suas interações ou relações com outros eventos. No exemplo acima mencionado, a apreensão da reunião enquanto um evento presente é necessariamente condicionada pela interpretação dos eventos passados, presentes (concomitantes) e futuros relacionados a esse evento, os quais atuam como potenciais *inputs* e *outputs* do evento presente. No exemplo acima mencionado, a interpretação do conjunto de eventos relacionados à reunião implicaria – além dos critérios utilizados para definir a *proximidade* entre os eventos, dentre esses distinguibilidade e mutualidade – uma atribuição de significado a respeito da natureza das interações ou relações entre os

eventos. Por exemplo, a percepção de uma iminente possibilidade de mudança radical na composição da alta direção da organização poderia gerar resultados distintos nas decisões tomadas na reunião em comparação a uma percepção de maior estabilidade na estrutura organizacional. Ou, ainda, a ausência de uma pessoa com alto grau de influência sobre o grupo por motivo de saúde, poderia alterar significativamente o conteúdo das decisões tomadas naquela determinada reunião. Dessa forma, percebe-se como a simultaneidade de eventos (ou a falta desta) gera interações esperadas e inesperadas sobre o processo.

Finalmente, a subdimensão *ordenação* auxilia a desvendar a natureza processual da temporalidade dos eventos na medida em que a posição relativa dos eventos no tempo influencia o desenvolvimento e os resultados do processo como um todo. Isso ocorre quando os eventos passados e futuros são apreendidos no presente, gerando reinterpretações e expectativas. Uma reunião de trabalho poderia ser um evento integrador de um processo mais amplo, por exemplo, se fosse utilizada para definir e redefinir passado e futuro organizacional. Não se trata, portanto, de atribuir ordem aos eventos como se houvesse na realidade uma sucessão de 'agoras', mas de analisar a forma como a experiência dos atores no presente promove a integração entre passado e futuro em um presente contínuo e indivisível.

#### 4.1.2 Subdimensões de Totalidade aplicáveis à análise organizacional

A dimensão totalidade pode ser aplicada à análise de processos organizacionais, a partir da noção de evento e considerando-se as subdimensões propostas.

Ilustrativamente, a subdimensão *divisionalidade* poderia se manifestar no surgimento de coalizões, nas reações favoráveis e desfavoráveis provocadas pelo aparecimento de uma estratégia inovadora ou de um novo de um novo líder organizacional, na formação de contraculturas ou subculturas organizacionais, na definição de níveis hierárquicos formais e divisões departamentais, dentre outras formas de segmentação de eventos, conjuntos de eventos e processos como um todo.

A subdimensão *integralidade*, por sua vez, pode auxiliar a revelar o sentido recursivo da relação entre estrutura e ação, em contínua produção e reprodução de estruturas que tanto constroem quanto permitem a ação. Enquanto a estrutura permite fazer o programado, por meio de normas, regras e significados compartilhados, o emergente surge da capacidade de agência dos atores sociais ao participarem do processo de construção social da realidade, a partir de condicionantes estruturais. Também ajuda a compreender a natureza inseparável das partes na constituição do todo durante o movimento de atualização constante do presente.

A subdimensão *associatividade* implica na construção da totalidade mútua, criada pela conexão de eventos. Ao se associarem, os eventos formam a base para o emergir de novos eventos. No contexto organizacional, esse fenômeno pode ser encontrado, por exemplo, na formação de grupos formais e informais, na adoção de tecnologias de informação, no desenvolvimento de normas e rotinas que condicionam a ação individual e coletiva. Ao se conectarem e desenvolverem relações de mutualidade (ou interdependência), os eventos vão construindo a totalidade da organização.

Por fim, a *direcionalidade* do todo é identificada uma vez que os eventos e suas relações podem ser analisados tanto no nível em que se formam, ou seja, nível individual, lugar de condutas significativas, como na análise dessa relação entre diferentes níveis – grupos, organizações e campos organizacionais, tanto de cima para baixo, como de baixo para cima. Por exemplo, no caso de uma reunião de trabalho, pode-se perceber direcionalidade quando há influência explícita da organização sobre as interações e decisões, por meio das pessoas que conduzem formalmente a reunião. Também percebe-se a direcionalidade de baixo para cima quando o indivíduo, por meio de sua capacidade de agência, procura transformar a realidade ao desempenhar seu papel individual. Novos eventos e conexões podem surgir, por exemplo, ao criar-se um novo conceito, novas relações sociais, novas tecnologias, etc. Os movimentos verticais entre eventos são particularmente na formação da totalidade do processo organizacional porque reforçam conexões repetidas, ao mesmo tempo em que promovem novas conexões. Além disso, geram circulação de informação necessária à continuidade e ao surgimento do novo.

#### 4.1.3 Subdimensões de Abertura aplicáveis à análise organizacional

No contexto da dimensão abertura, se revela a ambiguidade, inconclusividade, confusão que caracterizam o mundo. Empiricamente, a abertura pode se revelar de múltiplas maneiras no contexto organizacional. Por exemplo, significados aparentemente estáveis podem sofrer modificações, permutas, inversões e terminar por assumir um novo sentido para os atores sociais. Como resultado, estratégias e estruturas podem ser revistas, gerando um movimento contínuo – mais ou menos radical, mais ou menos veloz, etc. – em direção ao contínuo *becoming* do processo organizacional. Este movimento também pode criar espaços para o surgimento do novo.

Uma subdimensão proposta para auxiliar na apreensão da dimensão abertura é a *contingencialidade*, característica que se expressa na medida em que surgem os efeitos inesperados ou emergentes das relações entre os eventos. No campo de estudos organizacionais, a contingencialidade ajuda a explicar, por exemplo, os efeitos das crises econômicas sobre as estratégias empresariais.

A *transformação*, por sua vez, é uma subdimensão de abertura que pode ser observada, por exemplo, na forma como as relações sociais em curso transformam as estruturas pré-existentes as quais, ao mesmo tempo, potencializam as ações dos atores, reforçando o potencial de agência. A transformação também se manifesta sob a forma de desenvolvimento e implantação de novas estratégias, novas tecnologias, dentre outros elementos capazes de alterar os padrões de continuidade vigentes.

A subdimensão de *flexibilidade*, por sua vez, auxilia a apreender a dimensão abertura ao demonstrar a importância da plasticidade dinâmica da estrutura de eventos. Exemplos empíricos incluem versatilidade na solução de problemas, aceitação do novo, capacidade de experimentar, dentre outras características que revelam o grau de maleabilidade dos atores e dos próprios eventos.

A *sequencialidade* é uma subdimensão de abertura que pode ser percebida na medida em que o processo se move por meio de trajetórias dos eventos no tempo e espaço. Por exemplo: em geral, há um período de tempo em que uma inovação emerge e se difunde, seguido por um período em que a inovação passa a

ser difundida pelo campo. Ou, no caso dos processos de recrutamento e seleção, frequentemente as organizações dependem de uma variação externa (ou estímulo) para a abertura acontecer em um segundo momento; ou seja, não fosse por conta da crise, muitas empresas com políticas de recursos humanos engessadas não pensariam na possibilidade de contratar estagiários ou implantar sistemas de trabalho alternativos tais como o *home office*.

Finalmente, a subdimensão *velocidade* também é importante na apreensão da dimensão abertura porque chama a atenção para os mecanismos necessários para os atores tomarem decisões e agirem. Dependendo desses mecanismos, o processo de tomada de decisão será mais rápido ou mais lento, gerando diferentes resultados. Nos processos de recrutamento e seleção, por exemplo, a velocidade pode ser percebida na existência (ou não) de sensibilidade e agilidade por parte da organização em perceber a transformação das expectativas profissionais e do cenário geral que gera novos tipos de demandas.

#### 4.1.4 Subdimensões de Força aplicáveis à análise organizacional

A dimensão *força* pode ser entendida como a energia criativa do processo. Entre os estudos organizacionais que podem se beneficiar da compreensão do modo como a força interfere nos processos incluem-se estudos de “criatividade, inovação, empreendedorismo, gerenciamento de operações, *supply chains*, governança, assim como estudos sobre poder, resistência e influência (como governamentalidade), e estudos de gênero e identidade.” (HELIN et al., 2014, p. 5).

A subdimensão *dominação* pode ser visualizada no contexto organizacional, por exemplo, sob a forma de pressões de mecanismos institucionais de influência e disciplina, os quais, dependendo do tipo de poder associado, afetam significativamente a estabilidade da entidade suportada. (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Os mecanismos de institucionalização mais conhecidos são propostos por DiMaggio e Powell (1983): isomorfismo coercitivo (pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre a outra); normativo (derivados principalmente da profissionalização); e mimético (respostas padronizadas frente às incertezas). Uma força estrutural pode pressionar a favor da lógica institucional

vigente por conta da legitimidade existente no campo, fazendo com que o isomorfismo seja uma forma de aquiescência. Com base nesses pressupostos, Scott (2001) desenvolveu um esquema de três pilares para explicar as instituições. É similar ao proposto por DiMaggio e Powell (1983) e propõe que esses três pilares - regulativo, normativo e cultural-cognitivo - constituem os elementos que dão suporte às instituições, enfatizando a natureza simbólica dos elementos institucionais e sua influência sobre o comportamento social.

A subdimensão *resistência* sugere contínua repetição dos eventos para sustentar sistemas rotinizados que garantam a alta estabilidade. (LAWRENCE et al., 2001). Isto mostra o grau de resistência à transformação e também mostra que forças limitam, mas também possibilitam processos. A resistência por parte dos funcionários em adotar uma determinada tecnologia inovadora poderia ser consequência da falta de reconhecimento e valorização, incentivos financeiros, problemas de comunicação por parte da organização ou, ainda, por falta de uma cultura e clima organizacionais propícios.

A subdimensão *interferência* por sua vez, ilustra o relativo poder dos atores ao agirem de forma a interferirem positivamente ou negativamente o andamento dos eventos. Exemplos de interferência são comuns nos campos de estudos empreendedorismo, intraempreendedorismo, inovação, liderança, dentre outros.

A *pregnância* pode ser observada na medida um evento (ou entidade) mantém um significado único para os atores ao longo do tempo. A força da pregnância pode ser percebida, por exemplo, no desenvolvimento de culturas organizacionais fortes, na disseminação de valores organizacionais historicamente construídos, nas declarações de missão e visão de empresas antigas.

Finalmente, a *autonomia* pode ser observada, entre outras formas, quando da intersubjetividade - compartilhamento de significados - dos atores que garante objetividade e coesão ao acessar quadros de referência disponíveis e resultantes da prática. No exemplo do intraempreendedorismo, esta autonomia dada pela organização faz que a prática efetivamente aconteça, permitindo que o intraempreendedor assuma liderança de projetos e trabalhos mesmo que não estejam na descrição do cargo e que tenha facilidade de acesso a informações para fazer acontecer o negócio e vestir a camisa da empresa.



#### 4.1.5 Subdimensões de Potencialidade aplicáveis à análise organizacional

A potencialidade, conforme apresentado anteriormente, é uma mistura de temporalidade e força. É o poder virtual e contínuo do *becoming*: “A potencialidade, ou aquilo que pode tornar-se, é terreno de estudos de estratégia e pesquisas mais amplas dentro da economia alternativa e das características sociais (como empreendedorismo social).” (HELIN et al., 2014, p. 5). Esta dimensão pode ser ilustrada pela criatividade e inovação organizacionais na geração e aplicação de novas ideias por meio de pensamentos divergentes (pensar fora da caixa), que ninguém ainda havia pensado antes para aquele propósito e contexto.

A subdimensão consistência auxilia a potencialidade ao se manifestar, por exemplo, na capacidade sócio-cognitiva por meio da qual as ideias são elaboradas e transformadas.

A proatividade é outra forma subdimensão de potencialidade e ajuda de explicar, por exemplo, o conceito de agência como “habilidade do ator em intervir numa série de acontecimentos, de maneira a alterar seu curso” (GIDDENS, 1978, p. 118), mas agora, considerando-a em processo na interconectividade dos eventos. Proatividade, em outras palavras, é a habilidade de olhar para as ações e julgar sua eficácia em atingir os objetivos. Essa ação envolve poder no sentido de capacidade transformadora da atuação humana. Todos os atores, ambos, individual e coletivamente, possuem certa habilidade de monitoramento reflexivo ou algum grau de agência, mas a quantidade de agência varia grandemente entre atores, bem como entre os tipos de estrutura social. Além disso, as consequências da proatividade incluem elementos previsíveis e imprevisíveis, desejados e indesejados. Um exemplo empírico de proatividade pode ser identificado nos casos de inovação, a qual pode surgir como resultado de uma ação intencional ou não-intencional.

A idealização também auxilia a compreender a dimensão potencialidade do processo e pode ser observada, por exemplo, nas escolhas imaginadas, avaliadas e reconstruídas contingencialmente por atores em diálogo avançado com situações a serem descobertas. No exemplo do surgimento de inovação no contexto organizacional, a idealização como subdimensão de potencialidade pode se

manifestar quando os envolvidos percebem o problema, buscam soluções diversas, se afastam do problema para a solução surgir e voltam a verificar se fizeram as melhores escolhas.

A conectividade é a subdimensão de potencialidade relacionada ao grau de conexão potencial, ou *feeling* (sentimentos) entre atores e eventos. Pode ser percebida, por exemplo, ao se considerar a organização como um sistema social conectado, construído em interação em um campo de relações específico, cujas estruturas sociais proporcionam significado aos arranjos estruturais. (WEICK, 1987; MEYER; ROWAN, 1983). Como os eventos segundo Whitehead (1929) são experiências espaço-temporalmente estendidas e manifestas de forma observável, eles são interconectados e se atualizam no presente experienciado. Eles são constituídos por muitos movimentos e carregam sentimentos (*feelings*), os quais vão formando unidade por meio de um senso de direção que conecta um evento a outro evento. Logo, eles não podem ser considerados como um imprevisto. (ZARIFIAN, 2001). Nos casos de inovação no contexto organizacional também servem para ilustrar a conectatividade se considerarmos que o novo surge da ligação entre as coisas, das conexões que geram ideias criativas, do potencial de conexão entre atores e eventos.

Por fim, a perceptividade – que consiste grau de assimilação dos eventos passados durante o processo – pode ser observada, por exemplo, em tomadas de decisão que conectam passado, presente e futuro em situações de competitividade empresarial, comunicação, eficiência, inovação, qualidade, criatividade, empreendedorismo, etc.

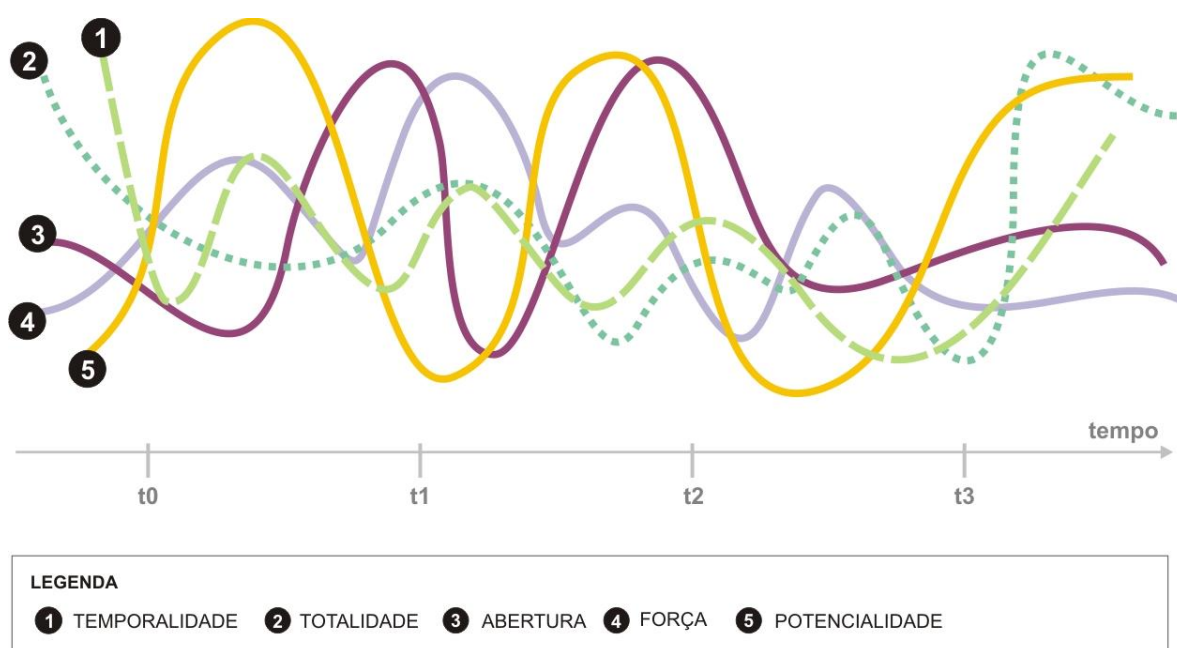
#### 4.2 DA POSSIBILIDADE DE ANÁLISE MULTIDIMENSIONAL DO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Cada dimensão – temporalidade, totalidade, abertura, força e potencialidade - nas palavras de Helin et al. (2014), representa os ‘acordes’ do processo, que lhe conferem unidade. Logo, as subdimensões ajudam a dar o tom ao processo, para formar um conjunto harmônico. Em outras palavras, as dimensões e suas respectivas subdimensões revelam aspectos distintos, complementares e

interdependentes de processos, capazes de ampliar a compreensão a respeito da forma como se cria e se transforma o 'social' a partir do movimento e da conexão entre eventos ao longo do tempo.

A Figura 20, a seguir, utiliza a metáfora das ondas sonoras para representar as cinco dimensões de processo sob a forma de um movimento dinâmico, contínuo, harmônico e integrado. Cada dimensão funciona, de acordo com essa analogia, com uma frequência própria, que lhe confere identidade. Ao mesmo tempo, juntas, as dimensões proporcionam a base para o surgimento, desenvolvimento e esvanecimento dos eventos.

**FIGURA 20 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA ILUSTRATIVA DAS CINCO DIMENSÕES DE PROCESSO: TEMPORALIDADE, TOTALIDADE, ABERTURA, FORÇA E POTENCIALIDADE**



FONTE: Elaboração própria.

O processo organizacional acontece na medida em que se (auto)organizam a predominância provisória e a interdependência entre as dimensões. Esse processo é constante, dinâmico e alostático<sup>18</sup>, resultando em uma plasticidade organizacional,

<sup>18</sup> Termo grego que significa encontrar estabilidade através da mudança.

ou seja, um constante *becoming* que se manifesta em formas organizacionais. A plasticidade, considerando os pressupostos da Filosofia de Processo, consiste na capacidade de rearranjo das organizações conforme as interações entre os eventos se conformam e dão origem a novos eventos. Ou seja, a dinâmica temporal do fenômeno processual permite o surgimento de novas relações entre atores e organizações, em um constante *becoming* do processo organizacional.

Empiricamente, a observação das subdimensões de *temporalidade* propostas nesta tese permite entender em que medida um processo se constitui de eventos mais ou menos duráveis, próximos e estáveis. Ao mesmo tempo, permite observar se o processo é mais ou menos contínuo, simultâneo e ordenado. Essas características ou subdimensões conferem ao pesquisador novas ferramentas de análise e interpretação de processos, sob o ponto de vista de suas características temporais. Oferecem, portanto, novas lentes a partir das quais se pode observar a influência da dinâmica temporal na origem, desenvolvimento e transformação de processos que formam e são formados por indivíduos, organizações e conjuntos de organizações.

Ao mesmo tempo, a observação empírica das subdimensões de *totalidade* propostas nesta tese permite entender em que medida um processo é altamente segmentado ou demonstra maior grau de estabilidade. Também permite observar o grau de associatividade numa visão holística do todo não de maneira unilateral, mas sim considerado a direcionalidade a fim de equilibrar o todo.

Considerando-se as subdimensões de *abertura*, pode-se observar em que medida um processo se constitui de eventos contingenciais que transformam e flexibilizam um padrão iterativo para os eventos acontecerem mais rápido ou lentamente.

Ou, no caso das subdimensões de *força*, revela-se em que medida o processo se constitui de eventos dominantes, resistentes e interferentes uma vez que “o modo como algo se torna é sempre uma questão de seus relacionamentos e das forças em jogo nessas relações.” (HELIN et al., 2014, p. 7).

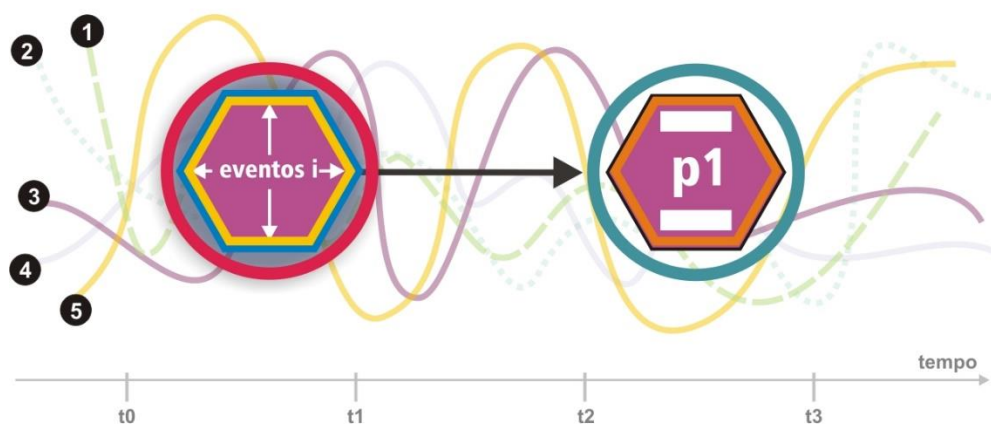
Finalmente, por meio das subdimensões de *potencialidade*, o processo se revela sendo direcionado, proativo e idealizado por eventos que carregam sentidos para serem conectados e percebidos.

Entretanto, a análise independente de qualquer uma das dimensões prescinde da qualidade multidimensional característica da realidade processual em constante estado de *becoming*. É preciso considerar que as cinco dimensões influenciam-se mutuamente e, juntas, formam um conjunto dinâmico e interconectado de eventos que compõem os processos organizacionais.

O processo de criação dos cursos tecnológicos da organização Alpha pode ser utilizado para ilustrar a possibilidade (e a necessidade) de análise multidimensional de processos. Os eventos i (intercâmbio com instituições de ensino superior dos EUA e Europa, entre os anos de 1994 e 1995), por exemplo, não aconteceram de forma inesperada na trajetória temporal da organização. Segundo a fala de um dos entrevistados do estudo de caso original, a procura de novas maneiras de se trabalhar a tecnologia já estava presente em planejamentos de vinte anos atrás. Percebe-se, portanto, que a trajetória do evento intercâmbio demonstra simultaneamente a manifestação das subdimensões transformação (na tentativa de adaptações de cursos de tecnologia), flexibilidade (na busca de novos conhecimentos tecnológicos), consistência (rumo à universidade tecnológica), proatividade (na busca de excelência profissional), idealização (na busca de novas maneiras de trabalhar a tecnologia) e conectividade (no sentimento de continuar buscando credibilidade junto à comunidade. Sua conexão com o evento projeto de curso de tecnologia, em particular, concretizou a intensa visão futurista da organização.

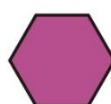
A Figura 21 ilustra a manifestação das dimensões e subdimensões envolvidas no surgimento e desenvolvimento dos eventos i, bem como sua conexão com os eventos p (oferta de turmas de cursos tecnológicos a partir de 1999). As “ondas” que representam as dimensões e que não participaram de forma decisiva na configuração desses eventos foram esmaecidas no desenho. Os eventos foram destacados de acordo com a legenda da figura, de forma a indicar as subdimensões ativas em cada caso.

**FIGURA 21 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA MANIFESTAÇÃO DE DIMENSÕES E SUBDIMENSÕES DA FILOSOFIA DO PROCESSO NA CONEXÃO ENTRE OS EVENTOS I E P DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS CURSOS TECNOLÓGICOS DA ORGANIZAÇÃO ALPHA**



**LEGENDA**

① TEMPORALIDADE    ② TOTALIDADE    ③ ABERTURA    ④ FORÇA    ⑤ POTENCIALIDADE



=

**TRANSFORMAÇÃO:** grau em que eventos são intencionalmente transformados em novos eventos.



=

**CONTINGENCIALIDADE:** grau em que os eventos emergem de maneira indeterminada ou inesperada.



=

**FLEXIBILIDADE:** grau de apreensão de eventos contínuos (ou de uma ordem aparente e contínua) na preparação do processo para momentos de abertura.



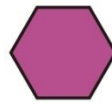
=

**CONTINUIDADE:** grau de descontinuidade de um processo ao longo do tempo, de forma que os eventos se alterem significativamente



=

**CONSISTÊNCIA:** grau de coerência na orientação dos eventos em relação a determinados propósitos.



=

**TRANSFORMAÇÃO:** grau em que eventos são intencionalmente transformados em novos eventos.



=

**PROATIVIDADE:** refere-se ao grau de iniciativa potencial dos atores na série de eventos.



=

**ESTABILIDADE:** grau de similaridade entre as características essenciais de um evento ao longo de sua extensão espaço-temporal



=

**IDEALIZAÇÃO:** grau de criatividade potencial dos atores, no sentido de prospectar um novo futuro.



=

**CONNECTIVIDADE:** grau de conexão potencial, ou feeling (sentimentos) dos atores e eventos, como vetor para o desenvolvimento de novos eventos.

Ainda conforme a Figura 21, o projeto de curso tecnológico aconteceu dois anos antes da LDB de 1996, Decretos Federais e Portarias - principais determinações legais - e funcionou como um piloto. Este curso, idealizado por um diretor da organização Alpha, foi fruto de uma reflexão sobre as necessidades da comunidade, das competências da organização e da experiência com intercâmbios internacionais. Esses eventos foram se conectando ao longo do tempo e dando direção ao processo. A trajetória do evento p1 (primeiro curso de tecnologia) surgiu da manifestação das subdimensões contingencialidade (restrição legal da oferta de curso tecnológico integrado ao ensino médio), continuidade (persistência da identidade com o ensino e pesquisa tecnológicos), transformação (em universidade tecnológica) e estabilidade (tradição em ser patrimônio do estado).

O caso da organização Alpha empiricamente demonstra como as organizações são um processo contínuo de *becoming*, onde eventos desaparecem e fornecem dados a outras partículas de eventos, cuja estabilidade e novidade ocorrem da apreensão da estrutura de eventos, formando unidades perceptíveis que convergiram em direção à formação do evento universidade tecnológica, o qual teve influência legal, mas, também dependeu de outras partículas de eventos que se formavam para definir então o agregado de partículas de eventos que formaram a estrutura em direção ao evento maior da universidade tecnológica. Estas partículas são: a aspiração da diretoria, a abertura do conhecimento adquirido de outras instituições internacionais por meio do evento “intercâmbio”, e potencialidade de excelência profissional dos docentes, cujo evento “projeto de curso tecnológico” havia sido idealizado. Com tal respaldo, a decisão foi aprovada no âmbito organizacional e social.

Por fim, o estudo da organização Alpha permitiu perceber que os eventos considerados no processo de construção de curso tecnológico foram apreendidos por meio de todas as dimensões da Filosofia do Processo harmoniosamente rumo ao propósito de uma “universidade tecnológica”. A idealização e influência dos atores na série de eventos corroboram com o que Hernes (2017) afirma ser os eventos aqueles que ordenam o tempo em termos de proximidade temporal e continuidade por meio de conexão e de convergência, neste caso, rumo ao evento “universidade tecnológica”.

#### 4.3 DA POSSIBILIDADE DE SUPERAÇÃO DE DICOTOMIAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

O estudo da organização Alpha também permitiu perceber que as dimensões e subdimensões da Filosofia do Processo possibilitam que dicotomias simplistas fossem superadas.

Percebe-se, por exemplo, que a interação entre *consistência* e *flexibilidade* foi necessária para o surgimento do valor qualidade, um atributo essencial ao desenvolvimento processual da organização Alpha. Essas duas subdimensões, no caso da organização Alpha, exemplificam a necessidade da manifestação da dimensão abertura para o surgimento de novas experiências em busca de *know how* provenientes de outros cursos de tecnologia. Teoricamente, em classificações de conceitos pré-estabelecidos, algo consistente não pode ser flexível. Entretanto a visão processual provou que isso é possível.

*Dominação* e *transformação* foram outras subdimensões reconciliadas por meio da análise da organização Alpha. Novas regulamentações na legislação e novas políticas públicas, vistas como a grande razão para a transformação ocorrida na instituição, foram interpretadas no início com indignação, dúvidas e muitos receios, mas ao final o que era ameaça virou oportunidade de crescimento. Assim, viu-se que a oferta de cursos tecnológicos resolvia o impasse legal, e a criação da universidade consolidaria a intenção de diversificação de níveis de ensino, ao mesmo tempo em que garantiria o diferencial da instituição. A ideia de universidade surgiu da leitura da própria LDB, a qual mencionava a possibilidade de universidades especializadas no campo do saber. Tradicionalmente, a hierarquização da dicotomia dominação impediria a transformação. Na visão processual dominação e transformação são termos correlacionados.

De forma semelhante subcategorias *dominação* e *proatividade*, juntas, mostraram que não constituem polos opostos, como na visão tradicional 'dominação-dominado'. Pelo contrário, foram aproximadas na análise dos eventos da organização Alpha por conta do evento que se formava: a universidade. Percebe-se que a pressão legal aconteceu, mas o sentimento de orgulho e o preparo do corpo técnico, caracterizado pela excelência profissional, permitiu uma expansão



que não estava prevista nas diretrizes legais. O corpo docente também exerceu força significativa nesse processo.

*Proximidade e direcionalidade* são subdimensões provenientes de dimensões distintas, mas que também demonstraram interdependência. As restrições legais e as aspirações latentes dos dirigentes da organização Alpha em transformá-la em universidade eram eventos ao mesmo tempo próximos e representativos de diferentes direções - o macro e o micro, respectivamente. Por meio das suas conexões e da manifestação dessas subdimensões, foi possível a integração entre a legislação e as aspirações estratégicas dos diretores da organização.

Já a subcategoria *estabilidade* revelou-se importante na manifestação da dimensão *força* como um todo. Por exemplo, a manutenção da legitimidade e da tradição de Alpha ao ser considerada patrimônio histórico do estado de origem depende de muitos movimentos de força, que é uma energia criativa inerente ao fenômeno processual. Nesse processo, se contrapõem constantemente ação e reação por meio de atos de dominação (lei), resistência (inércia), interferência (gestão visionária), autonomia (grupos de discussão) e pregnância (identidade tecnológica) que foram dando sentido aos eventos. Ao mesmo tempo, esses movimentos em conjunto possibilitam que a estabilidade se manifeste como algo dinâmico, pois depende da força envolvida.

Finalmente, a estrutura dinâmica de eventos da organização Alpha demonstrou que ao aproximar as subdimensões *contingencialidade* e *continuidade*, novos eventos podem ser criados a cada momento e o mundo se torna novo de novo. Por exemplo, na contingencialidade da turbulência ambiental, a organização Alpha decidiu interromper o processo significativamente, por conta da proibição legal em continuar ofertando cursos técnicos integrados ao ensino médio. Esta atividade de ensino era o carro-chefe da organização Alpha à época. Contudo esta descontinuidade trouxe a novidade ao processo.

#### 4.4 DA POSSIBILIDADE DE SURGIMENTO DE UM NOVO CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Whitehead usou a noção de *estrutura de eventos* para definir a natureza, demonstrando que um evento não pode ser separado da sua estrutura de eventos. (HUSSENOT; MISSONIER, 2016). Hernes (2014b), ao considerar as organizações como estrutura de eventos traz a ideia de que diferentes eventos são apreendidos por atores em eventos reais presentes como um todo coerente. (HUSSENOT; MISSONIER, 2016). Hernes (2014b) também chamou esta estrutura de *sociedade de eventos*.

Diante do exposto e, complementando os trabalhos de Hernes, propomos nesta tese um novo conceito para as organizações: como *colônia de eventos*. Ao contrário da noção de *sociedade* no campo das ciências biológicas – o qual implica em grupos de indivíduos que podem sobreviver separadamente, embora cooperem de alguma forma entre si - uma *colônia* é um grupo de organismos “[...] que formam uma entidade diferente dos organismos individuais. Um recife de coral, por exemplo, é construído por milhões de pequenos animais (pólipos) que secretam à sua volta um esqueleto rígido onde cada um deles não sobrevive isolado da colônia.” (PORTAL SÓ BIOLOGIA, 2017, não paginado).

Logo uma organização pode ser considerada uma *colônia* de eventos que não vive de maneira isolada e sim embricada em outros eventos. Estes eventos são vivos, pois se constituem de atos de atores que apreendem os eventos influenciando a continuidade descontínua das organizações por meio de movimentos e temporalidades ativas. Neste sentido uma organização está em constante definição (HUSSENOT; MISSONIER, 2016; HERNES, 2014a; SCHULTZ; HERNES, 2013) cuja plasticidade dinâmica (remodelagem em função da experiência) redefine suas características, na formação da colônia de eventos.

Como um evento é composto de outros eventos, para Whitehead (1993) o limite mínimo de um evento são suas partículas que, uma vez definidas, basta desenhar então o agregado de partículas de evento que formam um evento e definir o contato de ponto possível, ou seja, a conectividade entre eventos onde um é parte

do outro. Eventos estão em movimento e dependem de capacidade de conexão e atos experienciados. (HERNES, 2014a).

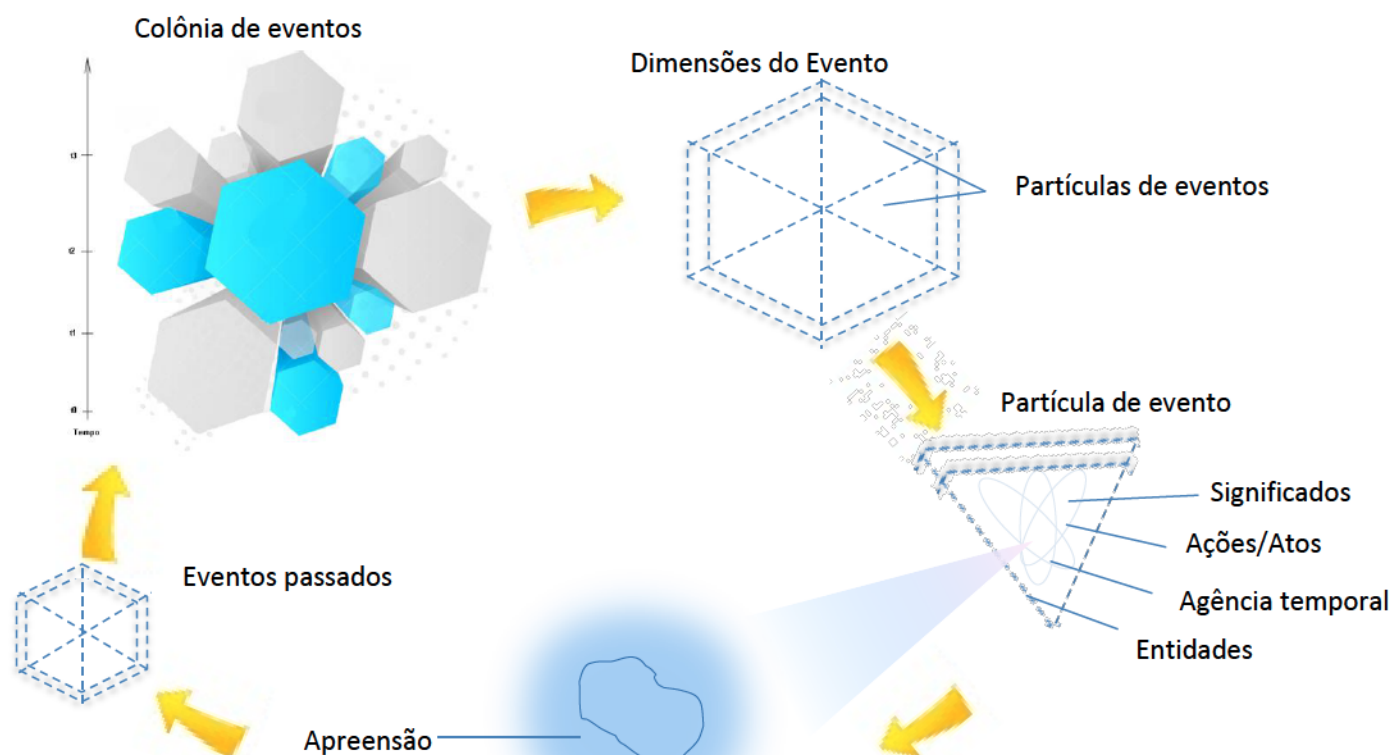
Como um evento depende obrigatoriamente de outro evento, é necessário entender como eles se conectam e alcançam um ao outro, e ao alcançar, recriam esses eventos no presente evento. A Figura 22 procura ilustrar como graficamente pode-se considerar uma colônia de eventos, do que ela é composta é e como os eventos se integram a sua colônia de eventos.

Esta colônia de eventos ilustra uma visão holística de processo onde os elementos estão entrelaçados num coletor contínuo sem pontos de extremidade, conforme palavras de Hernes (2014a). Percebe-se na colônia de eventos da Figura 22 que quando um evento se relaciona a outro evento, criam-se formas organizadas ou ordenadas (quaisquer polígonos renderizados podem ser utilizados, mas aqui as dimensões do evento estão representadas por hexágonos)<sup>19</sup> de experiências, as quais dão a ilusão de objeto concreto, quando na verdade, a colônia está aberta a diversas outras conexões. Tudo o que constitui a organização está em constante definição.

---

<sup>19</sup> Utilizou-se um polígono hexagonal plano por questões didáticas. Qualquer figura pode ser utilizada antes de formar um poliedro, a fim de juntar os pares de lados que melhor correspondam aos eventos analisados.

**FIGURA 22 ORGANIZAÇÃO COMO COLÔNIA DE EVENTOS**



FONTE: Elaboração própria.

Na Figura 22, as partículas de eventos formam o contorno de um evento para se relacionar a outro evento do qual um é parte do outro. As partículas de eventos são compostas de ações inconscientes que servem para manter a estrutura e atos conscientes juntamente com agência temporal que traz à luz eventos ou redefine seus significados, ao mesmo tempo em que os reproduzem enquanto modificam sua formação ou sua colônia de eventos. Os eventos assumem qualidades de significados e sentimentos que lhes permitem conectar-se espaciotemporalmente. Eles são vetores para um evento, tornando-o agência para o desenvolvimento de novos eventos. A intensidade desse sentimento é o que implica em uma agência mais ou menos forte na formação de eventos. Conforme explica Hernes (2008) a agência provinda de um sentimento forte torna mais provável que os eventos atinjam e se conectem sob a influência desse sentimento. Eventos incorporam tanto dados

objetivos quanto a experiência subjetiva que dá forma ao dado objetivo assim como combinações de entidades (atores, tecnologias, marcas, regras, serviços, produtos, instituições, etc.). O sujeito é aquele que atribui significado, mas ele também é produto do processo, pois é um ser modificável.

A apreensão está ilustrada na Figura 22 de uma forma irregular para demonstrar um movimento progressivo de projeção de formas de organização e também para representar vibração ao invés de repetição de eventos. A apreensão é uma a força que conecta os eventos no tempo-espaço, ou seja, a maneira como uma experiência presente incorpora o passado permitindo antecipar fatos futuros. (COBB JR., 2008). A apreensão é um elemento essencial no pensamento de Whitehead o que permite ter coerência e continuidade. (HUSSENOT; MISSIONIER, 2016), é o momento de conexão. A riqueza do evento deve ser sentida pelo ator para que ele possa continuar existindo por meio das abstrações. A atividade da 'causa' fica suspensa no presente e depende da apreensão dos atores que recriam o evento no momento presente tendo por base o passado e que servirá de base para outros eventos no futuro. A apreensão permite conectar e alcançar outro evento, ele ainda parece desordenado, em formação, um resultado provisório, como mostra a Figura 22, até ir se conectando a outros eventos para recriar esses eventos no presente evento, participando da sua co-criação desenvolvendo configurações mais estáveis, mas qualitativamente diferentes, não para um estado final, mas para potencialidade de outros processos, em uma formação constante (*becoming*). A legitimidade também é importante para os eventos subsequentes, conforme explica Hernes (2008).

A Figura 22 mostra que a visão de base processual é relacional por meio de um caráter recursivo, mas também adaptativo e inclusivo onde a colônia de eventos interconectados reproduz sua totalidade mutuamente, por meio da conexão de eventos na atualização momentânea da organização. Os potenciais cursos de ação são tomados na medida em que seus atores conseguem traduzi-los para sua esfera de operação cujas conexões podem ser feitas de diversas maneiras. Neste sentido os eventos servem de marcadores do processo e também de geradores de processos, conforme palavras de Hernes (2008, 2014a, 2014b).

A Figura 22 também procura demonstrar o que Whitehead distingue entre processo de muitos se tornando um daquele em que o novo funciona como parte de muitos que estão se tornando outro. Esses muitos eventos criam um todo que forma a base para novos eventos emergirem em direção a um avanço criativo do processo. (HERNES, 2014a). Concomitantemente, a Figura 22 procura transmitir algo sem ser fixa em um todo com partes, permitindo ser desconstruída e ser transformada em outras formas intuitivas, onde coisas emergem.

## 5 PROCEDERE

Incluir um capítulo de conclusão ou considerações finais nesta tese seria uma contradição com os pressupostos da Filosofia do Processo de Alfred Whitehead. Portanto, emprestamos um termo do latim para dar nome a esse capítulo, o qual significa “avançar, mover adiante”, ou ainda *PRO*, “à frente”, mais *CEDERE*, “ir”. Desse modo, posicionamos o conteúdo a seguir não como uma finalização, mas como uma expectativa, um evento com potencial para criar o novo. E também nos reconhecemos como parte desse processo de *becoming* que é a construção do conhecimento.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Inicialmente, destacamos a importância da pesquisa orientada a processos ao considerar os eventos como unidade de análise em estudos organizacionais. Em particular, nos chama a atenção a *possibilidade de aplicação de uma ontologia inovadora ao estudo do fenômeno organizacional*. Sob este ponto de vista, uma organização é, ao mesmo tempo, produto e produtora únicos de circunstâncias constituindo um processo de *becoming* (tornando-se) em que eventos se entrelaçam um ao outro para se transformar em algo reconhecido temporariamente devido ao processo constante de interação e convergência em direção a uma aparente estabilidade. Em outras palavras, uma organização reproduz a si mesma, mas também reproduz suas relações com outras organizações e instituições, que por sua vez, reproduzem as identidades dessas organizações e instituições. A isto Hernes (2008) chama de mundo emaranhado, um mundo no qual as organizações não podem ser consideradas como estáticas.

De maneira geral, os estudos de processo acompanham a jornada entre eventos imateriais e coisas materiais. Alguns eventos são meras ocorrências que não alteram o curso do processo, mas se encaixam e se tornam partes do processo. E há outros eventos que são mais significativos e que fazem a diferença. São esses eventos que tornam o mundo um emaranhado de elementos discerníveis e retorcidos, entrelaçados de maneira que se soma a uma massa desordenada. Uma

organização pode ser definida como essa massa emaranhada de eventos em constante modificação, reprodução e realizações contínuas (*ongoing*). (HERNES, 2008; FELDMAN, 2000).

O processo emaranhado não pode ser desfeito e *sua complexidade desafia qualquer tipo de análise*. Particularmente o trabalho de Whitehead fornece uma base ao mesmo tempo desafiante e fértil para enfrentar esse mundo fluido e complexo ao mesmo tempo em que fornece inspiração para motivar o envolvimento com o mundo e com a produção de novas realidades. Para Whitehead, tudo o que acontece no tempo-espaço como realidade (*actuality*) ou experiência real (*actual experience*) assegura potencialidade para qualquer outra experiência real em algum lugar no tempo-espaço. Na visão atomística, onde os processos acontecem espaço temporalmente ao invés de linearmente, os eventos aparentemente desconectados podem guardar efeitos potenciais a outros eventos. A potencialidade permite descobrir o inesperado e entender os efeitos daquilo que está fora do campo de referência de análise. A potencialidade não é dada, mas sim influenciada pelo passado. Este é o princípio geral de processo segundo Whitehead. (HERNES, 2008).

Cooper (2005) enfatiza que se relacionar é um trabalho contínuo de conexão e desconexão em uma realidade flutuante demonstrando que entidades (latino de 'coisas': atores, tecnologias, marcas, regras, serviços, produtos, instituições, etc.) podem aparecer mais ou menos estáveis ao longo do tempo, importando não tratá-las como fixas, mas entendendo que se tornam o que são por meio de interação social de como são experienciadas e de suas historicidades. Para Helin et al. (2014), o estudo de processo, portanto, é ativo e criativo.

Destacamos, sem seguida, três reflexões a serem consideradas nos estudos de processo:

1. *A importância da questão temporal na compreensão da fluidez e da permanência da realidade*

A questão temporal é essencial ao estudar processo porque o que se percebe em um momento é resultado de como as coisas se desenvolveram ao longo do



processo ou fluxo temporal, realçando o tornar-se (*become*) e a multiplicidade da realidade no qual surgem constantemente novas entidades. Entretanto esta historicidade é um emaranhado de coisas não ordenadas que ultrapassa qualquer modelo para decifrar sua complexidade, pois todos são partes integrantes e uma escolha ou ação tem consequência no mundo ao redor. Além disso, mergulhar em processos é um emaranhado de coisas complexas independente da direcionalidade de análise - micro ou macro - uma vez que um processo leva a outro obrigatoriamente e com grande potencial de mudança da maneira de pensar dos envolvidos. (HERNES, 2008; MESLE, 2008; DUNAWAY, 2008).

Mesmo a realidade sendo dinâmica e mutável, naturalmente, um todo mutável pode conter (e exige-se) partes 'fixas'. A Filosofia do Processo não tem interesse em tirar do mundo toda a permanência. Pelo contrário, sua intenção é conceber o mundo como processo enquanto categoria inclusiva. (DUNAWAY, 2008). Sendo assim, o fluido não é absoluto, pois isso seria afirmar ausência de coerência ou de coesão, em outras palavras, a separabilidade das partes. (DELEUZE, 1993).

## *2. A utilidade da Filosofia do Processo e da noção de evento para os estudos organizacionais*

A Filosofia do Processo apresenta contribuições de natureza ontológica (a respeito da natureza da realidade), epistemológica (a respeito da forma de acesso ou conhecimento da realidade), teórica (a respeito dos conhecimentos possíveis a respeito da realidade) e metodológica (a respeito dos métodos ou aplicações práticas das formas de conhecimento da realidade). Com isto, de acordo com Langley e Tsoukas (2017), os estudos de processo vêm prosperando em estudos organizacionais.

De acordo com o ponto de vista adotado na construção desta pesquisa, a compreensão de processos associados aos estudos organizacionais pode ser aprofundada a partir dessas contribuições, na medida em que a natureza da realidade é considerada processual-dinâmica (e não material-estática). É, portanto, uma realidade a respeito da qual o conhecimento deve ser gerado necessariamente de forma contínua, complexa e contextual. É, também, uma realidade que clama por

metodologias capazes de dar conta da complexidade e da natureza processual da realidade, ao mesmo tempo em que se admite o caráter intervencionista ou da performatividade da pesquisa científica. O pesquisador, portanto, é um agente de transformação da realidade que procura conhecer, em lugar de um sujeito dotado de poderes objetivos de mensuração de realidades estáticas.

A conectividade da sociedade demanda uma teoria da organização que ultrapasse tamanho, onde o movimento prevaleça sobre a estabilidade, e a temporalidade prevaleça sobre espacialidade (HERNES, 2014b), a começar pela análise dos eventos, que por meio da Filosofia do Processo traz a noção de evento como uma forma de construção do mundo a partir das noções de movimento e conectividade. Os eventos existem no tempo e no espaço dentro do fluxo de outras entidades e eventos e é a partir daí que se forma um processo ao longo do tempo. Logo, evidenciar os eventos de maneira explícita complementa as pesquisas baseadas em processos e amplia a Filosofia do Processo.

Para Whitehead, se o mundo é um constante *becoming* do processo, pede-se que sua unidade de análise sejam os eventos: os elementos observáveis que permitem seguir o fluxo dos processos. (HERNES, 2014b). Para Whitehead os eventos (*actual occasions*) são a última versão da realidade (não no sentido de 'verdade'). Eles são chamados realidades por serem atuais, por serem experienciados e sentidos (*sensing*), transformando-se em fatos finais (sem extensão verdadeira no tempo). A realidade é essencialmente indecifrável por sua natureza emaranhada. Porém, é em forma de dados subjetivos (conscientes, mas não independentes do mundo de processos) que os eventos passados interagem de maneira coerente com o presente. Os eventos são percíveis (eles não podem ser experienciados mais de uma vez), mas persistem em forma de 'dados' para o novo evento. Além disso, por meio do estudo dos eventos é possível criar uma aproximação entre direções micro e macro de análise, além de superar esta dicotomia da ciência líquida. (HERNES, 2008).

Aqueles que participam do fluxo dos eventos estão em um processo contínuo de transformação da totalidade, cujo conhecimento é ativamente criado durante este processo, possibilitando que a agência humana esteja sempre em movimento. (HERNES et al., 2014).

### 3. A importância do Process Thinking nos estudos organizacionais

Pensar processualmente sobre organizações significa estudar as dinâmicas envolvidas na imposição de diferentes modelos organizacionais. Os modelos permitem que a experiência de um seja transmitida a outros para efeitos de comparações. Independente se esse processo é visto como tensão, reflexividade, recursividade ou dialético, ele deve ser aberto, pois todo processo é transitivo e ao ser tirado do curso ele pode voltar à percepção de estabilidade temporária de outra forma considerando que as coisas são inerentemente instáveis e com muitas possibilidades numa cocriação ou realização contínua. (HERNES, 2008). A isto Whitehead chama de avanço criativo interminável do passado 'fixado' para o presente 'relativamente' novo. Qualquer coisa que exista deve ser interpretada como um fato ou fator dentro do avanço criativo. (DUNAWAY, 2008). A cada momento, o mundo se torna de novo, e o avanço criativo continua. (MESLE, 2008).

Sendo assim, o que uma organização 'é' representa apenas uma das muitas possibilidades de resultado. A explicação é relacional e não substancial em características, ela só se torna (*becomes*) o que é por meio de vários encontros entre atores, tecnologias, recursos, comunidades etc. Por isso o foco deve ser nos processos de tornar-se ao invés de evidenciar apenas os resultados. (ALDRICH, 2001; LATOUR, 1987). Neste sentido as rotinas são essenciais para racionalizar e experimentar outras coisas, uma vez que formam um conjunto de ações conectadas que levam a diversos caminhos. (WHITEHEAD, 1968). O que se encontra nas organizações são incerteza e instabilidade. O que parece ser regular é ilusão, pois o mundo é fluido. Cada situação é única mesmo parecendo similar a outras. Isso não quer dizer que seja necessário reconstruir teorias a cada nova pesquisa. Mas sim que com criatividade e modéstia é possível fornecer explicações úteis e interessantes sobre as muitas situações, não certas, mas o melhor daquela habilidade e os porquês de algo ser mais suficientemente estável do que outro, sem abandonar as incertezas e sem esquecer que são incompletas não porque não terminaram de buscar o entendimento das coisas, mas simplesmente porque as coisas são sempre incompletas. (HERNES, 2008; LAW, 1994).

Considerando que o mundo é um emaranhado de coisas que não podem ser isoladas, lineares ou em processos ordenados, logo, ele é complexo e a habilidade

de entender essa realidade é pequena comparada a sua complexidade. Para entender como a estabilidade temporária surge de algo que é essencialmente instável envolve entender como as coisas tornam-se (*become*). (HERNES, 2008). E as coisas tornam-se o que são por fazer mais sentido do que outras. Logo, a realidade é propagada (*enact*) de maneira dinâmica, uma vez que o mundo é fluido, e feito de sentidos criados pelos seus atores. (WEICK, 1995).

Segundo Whitehead, a dinamicidade do mundo não permite que uma entidade “seja” alguma coisa. O que se tem são experiências do mundo, que por sua vez, também afetam o mundo. Logo, uma organização é criada por atores que depois serão eles mesmos recriados pela organização em um processo recursivo. (CZARNIAWKA, 2004).

## 5.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O mundo fluido, de rápido movimento e globalmente interconectado de hoje, propicia formas de investigação mais dinâmicas e com isso a ênfase no processo se intensificará exponencialmente. Logo, encontrar maneiras de incorporar o tempo nos estudos organizacionais será questão fundamental. Além disso, expandir o escopo da temporalidade incluindo o tempo experienciado e a conexão entre múltiplas direções de análise precisam continuar sendo desenvolvidos, conforme desafiam Langley e Tsoukas (2017).

A Filosofia do Processo é uma orientação e não uma doutrina, conforme explicam Langley e Tsoukas (2017). Logo, ela pode ser desenvolvida de diversas outras maneiras, permitindo que se explore criativamente a variedade de temas dos estudos organizacionais. Também, considera este estudo relevante como base para análise de outros contextos caracterizados por complexidade e incerteza – situações nas quais os estudos de processo sob uma perspectiva de uma *strong-view* pode desempenhar um papel importante, conforme proposto aqui. Alguns seguimentos deste trabalho incluem: 1) considerar o estudo de processos em outras ciências a fim de encontrar *insights* para a área de organizações e estratégia; e 2) aplicar as dimensões e subdimensões propostas com base na Filosofia do Processo para validação empírica também em outras áreas e complementando outros métodos

além dos estudos de casos. Espera-se que este trabalho contribua para futuras reflexões a respeito da forma como os processos têm sido conceituados e estudados no campo de estudos organizacionais e proporcione novos pensamentos capazes de estimular futuras pesquisas e discussões a respeito do tema. Espera-se, ainda, contribuir para temas mais abrangentes em campos incipientes a fim de legitimar pesquisas e entender fenômenos complexos.

A dimensão abertura, por exemplo, é de interesse dos estudos sobre ética, *institutional work*, e estudos de relações humanas em geral, política, economia, estudo de novas formas de organização, frequentemente relacionadas com inovação, empreendedorismo e organizações não-governamentais. (HELIN et al., 2014).

Estudos de poder, cultura, estratégia, governança, etc., podem se beneficiar da noção de força proposta pela Filosofia do Processo na medida em que se apropriem das ideias de movimento, conectividade e dinâmica. Trata-se de um afastamento das noções tradicionais relacionadas à hierarquia formal e coalizões de poder, por exemplo, em direção a explicações relacionadas a formas como as forças se conectam, se movimentam e impulsionam os processos organizacionais em determinadas direções. (HELIN, et al., 2014).

A dimensão força, ou intensidade dela, também é o que se pede os estudos sobre criatividade, inovação, empreendedorismo, gestão, *supply chain*, governança, assim como poder, resistência e influência (estudos governamentais) e questões de gênero e identidade.

As dimensões apresentadas neste trabalho não esgotam as oportunidades de exploração das ideias da Filosofia do Processo aplicáveis aos estudos organizacionais, entretanto apontam direções possíveis e férteis em termos de aprofundamento ontológico, epistemológico, teórico e metodológico nessa área de estudos. Quanto às subdimensões propostas, estão abertas a redefinições e complementações advindas da performatividade envolvida nas pesquisas. Entretanto servem para orientar futuras pesquisas no campo dos estudos organizacionais na medida em que apontam para formas de apresentação e operacionalização de fenômenos de natureza social complexa a partir de uma *strong view* de processo.

Com a intenção de se desenvolver uma abordagem reflexiva para a Filosofia do Processo em estudos organizacionais, com um vocabulário ativo, espera-se que trabalhos apresentem resultados de análises organizacionais caracterizados por elevado grau de integridade e que o pensamento via processos seja usado de maneira construtiva nas ciências sociais. Assim, como citam Dibben e Munro (2003), o grande desafio continua em convencer as correntes principais.

As considerações aqui apresentadas, em especial as possibilidades de pesquisas futuras, em um mundo fluido e dinâmico composto por um emaranhado de eventos, nos indicam que o próprio encerrar desta pesquisa, considerada como evento, naturalmente já forma as bases para os estudos relacionados que virão.

### 5.3 APREENSÕES DA PESQUISADORA

No devir do processo doutoral, eu, como pesquisador/ator deste processo, juntamente com minha orientadora e em consonância com as pesquisas qualitativas e de uma *strong view* de processo, de maneira performativa também fiz (faço) parte e fui transformada. De acordo com a Filosofia do Processo, houve uma transformação - e não uma mudança - porque eu não 'era' uma coisa e agora 'sou' outra, mas vivo em estado contínuo de *becoming*.

Whitehead nos ensina que no processo teológico o universo inicia com o toque de Deus para nos ajudar a começar. Mas, em um momento crucial do processo criativo, Ele nos diz: agora é com você! Para que continuemos o que Ele iniciou... Sob esse ponto de vista, no início "vazio" desta tese, sua construção começou com o pulsar quântico de uma reunião que eu tive com minha orientadora e de onde surgiram ideias instigantes. O evento da reunião em si se encerrou, mas em sua temporalidade, que aconteceu em 2015, não acabou. Ela foi apreendida ao longo do processo e o que era 'nada', num processo autocriativo de conexões, se tornou muitos para então se culminarem em uma entificação, que é esta tese.

Confesso que antes disso eu não enxergava o fazer pesquisa científica desta maneira. Eu tinha enraizada em mim uma ideia de processo de investigação como sequencial, com início, meio e fim, o que fazia muito sentido nos moldes dos trabalhos com que eu estava acostumada a trabalhar: incluindo introdução,

desenvolvimento teórico, metodologia, análise de dados e conclusão. Agora, sinto a necessidade de testar novas formas de transformação desses moldes.

Ao estudar processo no contexto desta tese entendi mais ainda a importância da conectividade, da interação com as ideias e com as pesquisas de outras pessoas e grupos. Infelizmente muitos ainda 'trancam' a ciência em seus escritórios, computadores e gavetas, impossibilitando que os seus dados e achados se desdobrem na criação do novo no tempo e no espaço. No processo de desenvolvimento desta tese pelo contrário, tivemos a felicidade de encontrar pesquisadores que não pensam assim! Para o bem da ciência!

Ainda a respeito do processo da pesquisa, eu precisei aprender a deixar os dados revelarem os eventos por meio de suas trajetórias e historicidades. E como eles apareceram! Isto só foi possível por meio do uso dos princípios da Filosofia do Processo de Whitehead, que nos ensina sobre propagar o futuro no presente, um futuro que é uma versão influenciada, não determinada, pelo passado.

E, assim como os eventos que identifiquei e analisei, eu hoje como pesquisadora sou uma versão transformada do passado, não uma versão totalmente nova, mas a partir das experiências que vivi, agora posso entender as necessidades do meu futuro no presente, uma vez que, na visão processual, nós estamos em um futuro potencial. Fico também com um sentimento positivo e que carregarei ao estudar processo, que é o mistério que sempre fica no ar! Como diz Whitehead, o presente contém as sementes para o futuro, mas não todas. Por fim, sabemos que é isto que detém as possibilidades, ou melhor, as potencialidades que estão para serem reveladas.

## REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. Who wants to be an evolutionary theorist? **Journal of Management Inquiry**, v. 10, n. 2, p. 115-127, 2001.
- BADIOU, A. **The event in Deleuze**. Parrhesia, n. 2, 2007.
- BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is both a noun and a verb: Weick meets Whitehead. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1599-611, 2006.
- BIRNHOLTZ, J. P.; COHEN, M. D.; HOCH, S. V. Organizational character: on the regeneration of camp poplar grove. **Organization Science**, v. 18, n. 2, p. 315-332, 2007.
- BRAMMING, P.; HANSEN, B. G.; BOJESEN, A.; OLESEN, K. G. (Im)perfect pictures: snaplogs in performativity research. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 7, n. 1, p. 54-71. 2012.
- BRETT, J. M.; OLEKALNS M.; FRIEDMAN R.; GOATES N.; ANDERSON C.; LISCO, C. C. Sticks and stones: language, face, and online dispute resolution. **Academy of Management Journal**, n. 50, p. 85–99, 2007.
- CARTER, H. **Process philosophy in five easy pieces**. Amazon Digital Services, Inc., 2012.
- CHIA R. The concept of decision: a deconstructive analysis. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 6, p. 781-806, 1994.
- CHIA, R. A “rhizomic” model of organizational change and transformation: perspective from a metaphysics of change. **British Journal of Management**, n. 10, p. 209-227, 1999.
- CHIA, R. Essai: time, duration and simultaneity: rethinking process and change in organizational analysis. *Organization Studies*, n. 23, p. 863-868, 2002.
- CHIA, R. Rediscovering becoming: Insights from an oriental perspective on process organization studies. In: HERNES, T.; MAITLIS, S. (Ed.). **Process, sensemaking, & organizing**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2010.
- CHIA, R. Nishida Kitaró (1870-1945). In: HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization studies**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014. p. 287-302.
- CHIA, R.; KING, W. I. The organizational structuring of novelty. **Organization**, v. 5, p. 461–478, 1998.
- COOB JR., J. B. **A glossary with alphabetical index to technical terms in Process and Reality**: Whitehead word book. Claremont, CA, P&F Press, 2008.
- COPPER, R. The open field. **Human Relations**, v. 29, n. 11, p. 999-1017, 1976.
- \_\_\_\_\_. Relationality. **Organization Studies**, v. 26, n. 11, p. 1689-1710, 2005.



\_\_\_\_\_. Process and reality. In: HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014. p. 585-604.

COOREN, F. Textual agency: how texts do things in organizational settings. **Organization**, v. 11, n. 3, 2004, p. 373-393.

CRILLY, D.; HANSEN, M.; ZOLLO, M. The grammar of decoupling: a cognitive-linguistic perspective on firms' sustainability claims and stakeholders' interpretation. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 2, p. 705-729, 2016.

DARTIGUES, André. **O que é a fenomenologia?** São Paulo: Centauro, 2008.

DELEUZE, G. **The fold: Leibniz and the Baroque**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1993.

DEROY, X.; CLEGG, S. Back in the USSR: introducing recursive contingency into institutional theory. **Organization Studies**, v. 36, n. 1, p. 73-90, 2015.

DIBBEN, M.; COBB, J. B. Process thought and organization studies. **Process Studies**, v. 32, n. 2, p. 179-195, 2003.

DIBBEN, M. R.; MUNRO, I. Applying process thought in organization studies. **Process studies**, v. 32, n. 2, p. 183-195, 2003.

DIBBEN, M. R.; JABRI, M. Whitehead and Bakhtin: a process conceptualization of leadership. **ANZAM**, December, 2010.

DILLARD, J. F.; RIGSBY, J. T.; GOODMAN, C. The making and remaking of organization context duality and the institutionalization process. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 17, n. 4, p. 506-542, 2004.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in institutional fields. **American Sociological Review**, n. 48, p. 147-160, 1983.

DIONYSIOU, D. D. Symbolic interactionism. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 144-159.

DUNAWAY, F. **Introdução à filosofia de processo**. Disponível em: <<http://teologiaocidental.com/filosofica/dunaway-introducao-a-filoso.pdf>>. 2008. Acesso em: 24 nov. de 2015.

ELY, S. L. The religious availability of Whitehead's God. In: FORD, L.S.; KLINE, G. L. (Ed.). **Some aspects of Whitehead's metaphysics**. New York: Fordham University Press, 1983, p. 179.

FARJOUN, M. Beyond dualism: stability and change as a duality. **The Academy of Management Review**, v. 35, n. 2, p. 202-225, 2010.

FELDMAN, M. Organizational routines as a source of continuous change. **Organization Science**, v. 11, n. 6, p. 611-629, 2000.

- GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HAMBRICK, D. C.; CHEN, MING-JER. New academic fields as admittance-seeking social movements: the case of strategic management. **Academic of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 32-54, 2008.
- HARDY, C.; THOMAS, R. Power and process: the production of 'knowing' subjects and 'know' objects. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 465-480.
- HASEMAN, B. A manifesto for performative research. **Media International Australia incorporating Culture and Policy, theme issue "Practice-led Research"**, n. 118, Feb. 2006, p. 98-106.
- HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014. p. 499-514.
- HERNES, T. **Understanding organization as process: theory for a tangled world**. London: Routledge, 2008.
- \_\_\_\_\_. **A process theory of organization**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014a.
- \_\_\_\_\_. Alfred North Whitehead (1861-1947). In: HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014b. p. 255-271.
- \_\_\_\_\_. Process as the becoming of temporal trajectory. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 601-606.
- HERNES, T.; WEIK, E. Organization as process: drawing a line between endogenous and exogenous views. **Scandinavian Journal of Management**, 2007.
- 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 Publications Ltd, 2017, p. 356-370.
- HOSINSKI, T. E. **Stubborn fact and creative advance: an introduction to the metaphysics of Alfred North Whitehead**. Lanham, MD: Rowman e Littlefield, 1993.
- 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.
- KHANDKER, W. Philosophy of becoming. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 43-55.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

- KRISTENSEN, A. R.; LOPDRUP-HJORTH, T.; SORENSEN, B. M. Gilles Deleuze (1925-1995). In: HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014. p. 499-514.
- LANGLEY, A.; SMALLMAN, C.; TSOUKAS, H.; VAN DE VEN, A. H. Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity and flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1-13, 2013.
- LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introduction: process thinking, process theorizing and process researching. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 1-25.
- LATOUR, B. **Science in action**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.
- LAW, J. **Organizing modernity**. Oxford: Blackwell, 1944.
- LAWRENCE, T. B.; WINN, M. I.; JENNINGS, P. D. The temporal dynamics of institutionalization. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 624-644, 2001.
- LINSTEAD, S. Henri Bergson (1859-1941). In: HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014. p. 218-235.
- LORD, R. G.; DINH, J. E.; HOFFMAN, E. L. A quantum approach to time and organizational change. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 2, p. 229-247, 2015.
- LORINO, P. Charles Sanders Peirce (1839-1914). In: HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; NAYAK, A. Heraclitus (540-480 BC). In: HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014. p. 32-47.
- LUHMANN, N. **Social systems**. Stanford: Stanford University Press, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Organisation und entscheidung**. Opladen: Westdeutscher Verlag, 2000.
- MARCH, J. G. **Decisions and organizations**: Oxford Blackwell, 1988.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: John Wiley, 1958.
- MEAD, G. H. **The definition of psychical** (First Series, Vol. 3, pp.77-112). Chicago: Decennial Publications of the University of Chicago, 1903.
- MESLE, C. R. **Process-relational philosophy**: an introduction to Alfred North Whitehead. West Conshohocken, PA: Templeton Foundation Press, 2008.
- MESLE, R. C.; DIBBEN, M. R. Whitehead's process relational philosophy. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 29-42.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Ed.). **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983. p. 21-44.

MORGESON, F. P.; MITCHELL, T. R.; LIU, D. Event system theory: an event-oriented approach to the organizational sciences. **Academy of Management review**, v. 40, n. 4, p. 515-537, 2015.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

NAYAK, A. Heraclitus (540-480 BC). In: HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014. p. 32-47.

NAYAK, A.; CHIA, R. Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. In: H. Tsoukas, & R. Chia (Eds.) **Philosophy and organization theory**. Research in the Sociology of Organizations: Emerald Group Publishing Limited, n. 32, 2011, p. 281-309.

ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. It's about time: temporal structuring in organizations. **Organization Science**, v. 13, n. 6, p. 684-700, 2002.

PENTLAND, B. T.; HAEREM, T.; HILLISON, D. The (n)ever-changing world: stability and change in organizational routines. **Organization Science**, n. 22, p. 1369–1383, 2011.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **The Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

PORTAL SÓ BIOLOGIA. *Relações ecológicas*. Não paginado. Disponível em: <<http://www.sobiologia.com.br/conteudos/Ecologia/relacoesecologicas.php>>. Acesso em: 29 abr. 2017.

RANTAKARI, A. VAARA, E. Narratives and processuality. . In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 271-285.

REINECKE, J.; ANSARI, S. Time, temporality, and process studies. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 403-416.

SCHULTZ, M.; HERNES, T. A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, v. 24, n. 1, 2013, p. 1-21.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage, 2001.

SHAW, B. R.; HAWKINS R.; MCTAVISH F.; PINGREE S.; GUSTAFSON D. H. Effects of insightful disclosure within computer mediated support groups on women with breast cancer. **Health Communication**, n. 19, p. 133–142, 2006.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 476 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

THELEN, K. Institutional change in advanced political economies. **British Journal of Industrial Relations**, v. 47, n. 3, p. 471-498, 2009.

THRIFT, N. *Non-representational theory: space, politics, affect*. New York: Routledge, 2008.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, n. 13, p. 567-582, 2002.

VAN DE VEN, A. H. **Engaged scholarship: a guide for organizational and social research**. New York: Oxford University Press, 2007.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative approaches for studying organizational change. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.

VENÂNCIO, A. C. L.; CAMARGO, D.; ROCHA, F.; CHAERKI, K. F.; ROMAGNANI, P.; BARRETO, S. C. Working paper: metodologias das práticas (2015). In: CBEO - Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 3., 2015, Vitória. **Anais Eletrônicos...**, SBEO, 2015.

VIANNA, M.; VIANNA, Y; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WEICK, K. Organizational culture as a source of high reliability. **California Management Review**, n. 24, p. 112-127, 1987.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Sage Publications: London, 1995.

WHITEHEAD, A. N. **The Aims of Education and other essays**. Macmillan: New York, 1929.

\_\_\_\_\_. **Modes of thought**. New York: Free Press, 1968.

\_\_\_\_\_. **Process and reality**. New York: The Free Press, 1978.

\_\_\_\_\_. **O conceito de natureza**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

\_\_\_\_\_. Strategy Practice and Strategy Process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WOOD, M. The fallacy of misplaced leadership. **Journal of Management Studies**, n. 42, p. 1101-1121, 2005a.

WOOD, M. Process and reality in leadership research and development. In: RIFFERT, F. G. (Ed.). **Alfred North Whitehead on learning and education**. Newcastle: Cambridge Scholars Press, 2005b. p. 267-292.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE A

### Processo de criação de cursos tecnológicos

Para o diretor da Organização Alpha, o início do projeto começou com um projeto piloto em 1994 de criação de curso tecnológico na organização. Este curso foi idealizado pelo diretor da unidade de Medianeira com o objetivo de encontrar uma solução para a evasão de alunos que saíam da cidade para estudar na capital (em 94 e 95). O início do projeto foi concretizado com a criação de grupos internos de trabalho (94 a 96) para prospectar a fonte de cursos possíveis de serem oferecidos e quais competências deveriam ser desenvolvidas (desenvolvidas ao longo do estudo).

Os atores envolvidos no projeto apreenderam o evento de criação de grupos internos de trabalho para assegurar a estabilidade do projeto (94 a 97) e para discutir o sentido em desenvolver o projeto piloto que foi reinterpretado diversas vezes para mostrar as possibilidades e dificuldades do projeto, trazendo novidade para ao projeto. Por exemplo, num primeiro momento o projeto era fruto de uma reflexão sobre as necessidades da comunidade (93), das competências da organização (92); depois da experiência com intercâmbios principalmente com a Alemanha (94 e 95) e; mais para frente, para discutir as dificuldades sobre uma regulamentação legal (96).

Esta colônia de eventos ilustra a formação da estrutura relacionada ao projeto piloto, que até 1994 estava mais voltada ao futuro, definindo a temporalidade do início do projeto. Entretanto, a temporalidade do projeto iniciou há muito tempo atrás com eventos que ajudaram no desenvolvimento das competências essenciais, como por exemplo, o convênio com o governo americano em 1951. Não fosse pela qualidade do corpo docente sempre em busca de educação de excelência, não seria possível formar o grupo interno de trabalho (94).

Outros eventos que ajudaram no desenvolvimento do projeto piloto foram os intercâmbios com outros países, principalmente com instituições superiores especializadas na Alemanha (94 e 95). Também houveram intercâmbios na Espanha, Portugal, França, Estados Unidos e Inglaterra nos mesmos anos. A partir dessas experiências o evento de projeto piloto (94) se tornou realidade para os atores e foi redefinido com as ideias trazidas do intercâmbio pelo diretor (94 e 95). Os atores apreenderam os eventos passados da colônia de eventos e introduziram um senso de estabilidade ao projeto que foi desenvolvido entre 1994 e 1996. Ao mesmo tempo a novidade também se inseriu com as ideias do intercâmbio para expectativa de implementar o primeiro curso de tecnologia em uma nova modalidade em 1996.

Entretanto, o evento projeto de curso foi reinterpretado mais uma vez, desta vez por conta de uma regulamentação legal: foi aprovada a atual LDB em dezembro de 1996, que reestruturou o sistema de ensino. A primeira reação foi de acompanhamento e estudo da nova lei. Este novo evento transformou o objetivo do evento passado do grupo interno de trabalho (94), agora com a tarefa de ler e interpretar os artigos a LDB, seus decretos e portarias (96).

Mais uma vez o projeto de curso tecnológico teve que ser reinterpretado por conta de uma portaria ministerial (646) que proibiria a partir de 1998 o ingresso dos alunos na forma de curso técnico integrado ao ensino médio<sup>20</sup>, carro chefe da Organização Alpha à época (96 e 97).

Os membros do grupo de estudos apreenderam os eventos passados e anteciparam eventos futuros com o projeto em andamento, preparando-se para enfrentar a reestruturação da educação no Brasil (96 e 97). Mediante a proibição legal da oferta dos cursos técnicos integrados ao ensino médio (96), a reação foi de indignação, angústia e muitas dúvidas, que trouxe ao mesmo tempo novidade para o projeto, com duas possibilidades (97): a) ofertar cursos de ensino médio e cursos técnico-profissionalizantes de forma concomitante em outro turno e/ou cursos técnicos pós-médio; b) mudar o foco do ensino para cursos de graduação. As opiniões estavam divididas, pois enquanto um grupo de docentes achava que deveria permanecer nos cursos técnicos, outro grupo acreditava que deveria migrar para os cursos superiores com vistas a uma mudança maior.

A apreensão da colônia de eventos neste momento (redefinindo eventos passados e antecipando eventos futuros) ajudou os atores a definirem seu evento presente: ofertar novos cursos de graduação tecnológicos (97 e 98).

Em função da experiência adquirida, e pela falta de opções de escolha da parte do governo, apesar de existir a possibilidade de permanecer nos cursos técnicos de outra forma, a organização não julgava esta uma boa opção em função de suas experiências anteriores e de seus valores de qualidade de ensino. O evento passado curso de tecnologia (97), agora foi considerado como a única alternativa viável e não mais apenas um teste. Outros fatores influenciaram a decisão de optar pela oferta de cursos tecnológicos. Um deles foi a regulamentação legal (96) que veio especificar a função das Escolas Federais Tecnológicas na educação profissional. Esta regulamentação consistiu em uma ameaça financeira também, pois as verbas federais no futuro poderiam ser calculadas somente com base nos cursos técnicos e tecnológicos, e a organização já operava com cursos de graduação e pós-graduação.

O evento passado foi redefinido e transformado em prioridade. O evento passado do grupo de trabalho (94) mais uma vez foi reinterpretado e esta reunião (97) agora decisiva teve a participação da diretoria das 6 unidades da Organização Alpha.

A ideia de universidade surgiu da leitura da própria LDB que mencionava a possibilidade de universidades especializadas no campo do saber. A solução proposta na reunião (97) foi a de transformar a organização Alpha em uma universidade, em paralelo à implantação de cursos de graduação tecnológicos (99),

---

<sup>20</sup> Conforme salientado no capítulo 4, e de acordo com o Decreto no. 2.208/97, reformada pelo Decreto 5.154 de 23 de julho de 2004, a educação profissional em vigor no Brasil passou a consistir nos três níveis: I - formação inicial e continuada de trabalhadores; II - educação profissional técnica de nível médio; e III - educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação. Portanto, os cursos técnicos, integrados ou não ao ensino médio (antigo segundo grau) fazem parte da educação profissional de nível médio, ou seja, não são cursos de graduação como os cursos superiores de tecnologia, ou cursos tecnológicos como são aqui chamados.

solução que viria ao encontro não somente das necessidades criadas pela restrição legal, mas também a um desejo latente de crescimento e expansão, e um diferencial para a organização. Estes dois processos de decisão ocorreram de forma simultânea, se retroalimentando (97 e 98). Nem todo mundo acreditou na proposta. O evento passado do curso de tecnologia (94 a 97) foi redefinido. A evolução do significado do evento passado trouxe novidade para a organização Alpha. Entretanto esta apreensão também trouxe estabilidade dinâmica, uma vez que os atores estavam envolvidos com o projeto (94) antes mesmo da imposição legal (evento presente dos atores naquele ponto - 96), na trajetória de eventos e no futuro esperado do projeto: a universidade (2005), que levou 8 anos até acontecer.

Para compor a noção desta forma específica de universidade (2005), o conhecimento adquirido de outras instituições internacionais como a da França e da Alemanha (85/85 e 94/95), já descritas no histórico da organização, foi fundamental. Os eventos passados foram apreendidos e trouxeram novidade para eventos futuros. Com tal respaldo, a decisão foi aprovada no âmbito organizacional (97). Na mesma reunião, ficou definido que o então diretor ficaria responsável pelo projeto da universidade, e o vice-diretor pelos projetos dos cursos tecnológicos. A partir das decisões tomadas, diversas reuniões ocorreram para discutir a introdução dos cursos tecnológicos (97 e 98).

A concepção dos projetos dos cursos tecnológicos ocorreu em paralelo à concepção do projeto de transformação da organização Alpha em universidade (97). Porém, o projeto da universidade não obteve sucesso inicialmente, sendo arquivado em 1998. O trabalho com a criação dos cursos tecnológicos continuou e, durante este período (99 a 2004), a fim de aproveitar a qualificação docente, foi criado o curso de ensino médio desvinculado do técnico (99). Este novo evento 'construção da primeira proposta de curso tecnológico' foi pressionado pelo tempo. Com a resolução de 1997, os cursos tiveram de ser organizados rapidamente.

Alguns anos depois o projeto da universidade foi retomado e aprovado, após a eleição presidencial de 2002 e a nomeação do novo Ministro da Educação. Neste momento como todos os cursos superiores já tinham sido implantados em 1999, havia grande contingente de alunos em graduação; a estrutura já tinha sido reformulada. Na verdade já se estava atuando como uma universidade, só faltava a autorização legal.

Papel relevante na sua história e no desenvolvimento da própria competência da organização Alpha foi o evento passado em ofertar cursos tecnológicos (94) para a transformação do evento futuro da organização em universidade tecnológica no final de 2005. A oferta dos cursos tecnológicos e a transformação da organização Alpha em universidade são passos que se consolidaram na trajetória da colônia de eventos da organização.



## APÊNDICE B

### Glossário

Este apêndice expõe quarenta dos mais importantes conceitos da filosofia de Whitehead através de uma sequência racional proposta originalmente por Cobb Jr. (2008), mas que para este trabalho estará disposta por ordem alfabética para facilitar a procura. Os pensamentos de Whitehead interpretados por Cobb Jr. trazem lucidez e a perspicácia dos termos originais a serem interpretados nos estudos organizacionais.

### Acontecimento real (*Actual occasion*)

*Actual occasions* são as coisas reais (*actual entities*) que podem ocorrer no mundo. (COBB JR., 2008). São partículas invisíveis similares à ideia de átomos e que surgem (ou *become*) como “flashes” de duração temporal instantânea e então desaparecem para se tornarem novas *actual occasions*. Essas partículas constituem os elementos básicos dos processos e convergem em direção à formação de unidades perceptíveis pela experiência humana: os eventos. “Uma experiência humana momentânea é um exemplo de uma *actual occasion*”. (p. 17). Algo dinâmico, como se fosse um “átomo” do processo, uma pulsação, um pulsar da realidade que perdura apenas para uma fração de segundo. Para Whitehead na própria base das coisas, no coração da realidade, não se encontra matéria ou substância, mas processo-unidades de processo dinâmico em que as possibilidades podem se tornar realidades. (CARTER, 2012).

O ser humano está familiarizado com as coisas reais. Ele tem essa experiência direta com elas milhões de vezes por dia, mas em um nível inconsciente, pois com um piscar de olhos que acontece rapidamente de 10 a 12 vezes por segundo, é fácil perder isso e parecer um fluxo constante. Uma analogia são os filmes que são separados em quadros projetados na tela em uma velocidade certa, muitos quadros por segundo, para dar uma ilusão de fluxo contínuo. Logo, uma coisa real é simplesmente um momento de experiência, um pulsar de realidade. (CARTER, 2012).

Para Whitehead a noção de algo estático é substituída por uma nova ideia de energia fluente e o pensamento da matéria, substituído pelo pensamento sobre evento que será discutido mais adiante. Para o filósofo o sujeito, quer seja de uma frase ou de um momento de experiência, não é um substantivo, mas um verbo. (CARTER, 2012).

Um momento de experiência humana recebe energia e informação de casos anteriores através de eventos neuronais, e transmite energia e informação para futuros casos de experiências humanas através de outros eventos neuronais. Desta forma, as implicações do pensamento evolutivo no qual os seres humanos são totalmente uma parte da natureza podem ser aplicadas de forma mais completa, para incluir a subjetividade não como superveniente ou como um epifenômeno, mas como uma parte inerente e, na verdade vital do processo de energização de natureza. (DIBBEN, 2010, p. 6).

As coisas reais localizam-se onde as ações reais estão. Cada pulsar da realidade não é apenas uma realização presente a ser apreciada em si e para si, mas uma influência do passado, atualizado no presente e um impulso para o futuro. O ponto completo do processo é o de alcançar a realidade todas as vezes necessárias e, cada vez, introduzir a possibilidade de algo novo, pois a criação continua. (CARTER, 2012).

“A palavra ‘*actual*’ (real, atual, presente, existente) é rica em significado.” (COBB JR., 2008 p. 18). A palavra ‘*occasion*’ não é algo substancial sendo aproveitado e agindo, mas sim uma pessoa experienciando. “O ator é normalmente pensado como agindo mais de uma vez. Isto implica que o ‘eu’ do ator perdura ao longo do tempo e se expressa em uma sucessão de atos” [...] “que crescem fora de si e fora do corpo.” [...] “Aquilo que recebe influência do passado é pensado como algo distinto de suas influências.” (COBB JR., 2008 p. 18-19). Logo, pode-se dizer que “uma *occasion* vem a ser o ato de receber e auto-constituição.” Uma pedra, por exemplo, é [...] “feita de *actual occasions*, ela não é o ator final, mas o resultado de muitas ações humanas de *actual occasions*.” (p.19). Sendo assim, o ato de levar em consideração o passado e o constituir com uma visão para o futuro é uma *actual occasion* localizada em um ‘espaço vazio’, mas cheio de energia. As *actual occasions* consideram apenas as causas eficientes para o momento presente.

## Apreensão (*Prehension*)

Apreensão é a maneira como uma ocasião do passado influencia na constituição de uma ocasião nova (eficácia causal – *causal efficacy*). Logo, em uma mesma relação, algo pode ser visto como eficácia causal do passado ou como uma apreensão no presente. ‘O que’ é apreendido consiste de um dado objetivo (*nexus*) e ‘como’ é apreendido considerado como forma subjetiva. Por exemplo, uma pessoa apreende uma pedra e não as moléculas individuais que a constituem. O dado objetivo de uma ocasião como um todo é um *nexus*, que quer dizer, o mundo real (*actual world*) de uma ocasião. (COBB JR., 2008).

A apreensão é uma relação interna. Logo, não se muda aquilo que é apreendido, mas o sujeito da apreensão se torna o que é por meio de sua apreensão, sem mudar a ocasião anterior, mas exercitando a eficácia causal (o que a ocasião passada traz) para integrar a apreensão no presente. A apreensão acontece em toda experiência. (COBB JR., 2008).

A apreensão também pode ser chamada de sentimento (*feeling*) em um sentido positivo. Quando negativa, significa a maneira como as *actual occasions* apreendem os *eternal objects*. Isso não quer dizer que exista uma nova ocasião totalmente vazia em seu passado. Embora tudo possa ser sentido ou positivamente apreendido, há alguns sentimentos que constituem a realidade de coisas passadas que são simplesmente eliminados. Por exemplo: o passado do império romano e todos os eventos que o constituíram não podem ser totalmente sentidos nas *actual occasions*, eles são eliminados do dado objetivo de ocasiões da experiência humana presente. Neste sentido, percebe-se que o que se sente é apenas uma pequena

parte de todo o passado assim como do reino das coisas puras em potencial (*pure potentials*) que nunca são inteiramente neutras, mas abstraídas pela apreensão por alguma razão. Entretanto, tudo está relacionado. Cada coisa tem alguma relevância nas demais coisas. Esta ação positiva de exclusão contribui para a forma subjetiva de uma nova ocasião, com a qual sem esta, nada novo poderia acontecer. Sendo preciso apenas não minimizar exageradamente as perdas. (COBB JR., 2008).

## Apreensões conceituais e revertidas ou sentimentos (*Conceptual and reverted prehensions or feelings*)

Os sentimentos físicos (*physical feelings*) são apreensões (*prehensions*) de ocasiões passadas e nexus de ocasiões passadas. Os sentimentos conceituais (*conceptual feelings*) são apreensões de objetos eternos (*eternal objects*), que são potenciais puros (*pure potentials*). Muitos desses potenciais são ingredientes (*ingredient*) do que foi sentido fisicamente. Entretanto eles só se tornam *conceptual feelings* quando eles são distintos de suas atualizações sentidas fisicamente e em seguida sentidos em sua condição diferente como potenciais puros. Neste caso eles são apreciados como possibilidades de atualização ao invés de ingredientes já protos no mundo passado. A forma subjetiva dos *conceptual feelings* é sempre constituída de valores conceituais (*conceptual valuations*). (COBB JR., 2008).

*Physical feelings* e *conceptual valuations* estão presentes em todas as *actual occasions*. Contudo, considerando a apreensão em um momento passado de experiência, há grandes chances de continuidade, porém, a nova experiência nunca conseguirá reproduzir exatamente a experiência passada, pois também há mudança, mas “algumas características da experiência anterior são intensificadas e outras silenciadas.” O *physical feeling* de uma pessoa com relação a uma ocasião passada apreende a forma subjetiva da ocasião passada, ou seja, os *eternal objects* como eles são, como ingredientes dela. Mas a ocasião também sente estes *eternal objects* como *pure potentials* para reconstituição em si mesma. (COBB JR., 2008, p. 37).

As reversões conceituais (*conceptual reversions*) podem ou não acontecer. Um sentimento revertido (*reverted feeling*) diz respeito a uma possibilidade de, mas diferente daquelas que foram captadas na apreensão física (*physical prehensions*) de ocasiões passadas. Isso, por sua vez, introduz novidade. Por exemplo: Se uma pessoa fica irritada com algo que alguém falou, num próximo momento ela sentirá essa irritação e a tendência é reproduzi-la. Contudo, isso não é um processo automático. É preciso distinguir irritação como uma possibilidade da irritação real derivada do passado. De alguma forma isso terá um valor negativo. Mas também, é preciso ficar atento às emoções alternativas que podem cobrir o sentimento da irritação prévia. A maneira subjetiva de apreensão do passado continuará incluindo irritação, mas também incluirá um elemento de constrangimento ou vergonha para uma resposta exagerada ao estímulo. Em um período relativamente curto de tempo, a realização de possibilidades recebidas pela reversão pode alterar a forma subjetiva dos sentimentos físicos. A novidade aplicada por meio de reversão acontece de maneira muito rápida. (COBB JR., 2008).

## Apreensões ou sentimentos conceituais puros e impuros (sentimentos proposicionais) (*Pure and impure conceptual prehensions or feelings (propositional feelings)*)

Um sentimento conceitual puro é o sentimento de um objeto eterno como tal. Mas há também sentimentos conceituais impuros (*impure conceptual feeling*) ou sentimento proposicional (*propositional feeling*) que às vezes também podem ser considerados apreensão física impura (*impure physical prehension*). Sua referência é o contraste de um dado de sentimento conceitual com o de um sentimento indicativo (*indicative feeling*), que é um sentimento físico despojado de suas características reais. Este contraste é uma proposição (*proposition*) também conhecida como 'potencial impuro para determinação específica de questões de fato', em distinção de um objeto eterno (*eternal object*), que é um puro potencial.

## Apreensões ou sentimentos puros e híbridos (*Pure and hybrid physical prehensions or feelings*)

Os sentimentos físicos puros são sentimentos de ocasiões antecedentes, considerados como sentimentos causais que transmitem energia de uma ocasião para outra e explicam a estabilidade do mundo, que também pode ser explicada pela comunalidade e repetição. Por exemplo: uma identidade pessoal é uma questão de repetição de algum padrão imutável ao longo da vida. Também, a cultura organizacional é uma questão de repetição de algum padrão relativamente estável ao longo da vida organizacional. A novidade em respostas celulares ao estímulo surge quando há um nexus não-social no espaço vazio das células. (COBB JR., 2008).

Contudo, também há sentimentos conceituais (*conceptual prehensions*) de ocasiões passadas, ou seja, apreensões físicas podem ter apreensões conceituais como seus dados. A isso Whitehead chama apreensão híbrida. Por exemplo, a novidade introduzida em uma ocasião por reversão pode ser transmitida para a próxima. A saber, o novo sentimento da ocasião passada se torna parte da apreensão física da nova ocasião e pode ser transmitida para uma ocasião futura por meio de apreensões físicas. Se os sentimentos novos em um momento não podem ser sentidos depois por apreensões híbridas, eles não terão mais efeito de continuidade. O sentimento conceitual de uma ocasião pode ser canalizado em ocasiões futuras por meio da agência de sentimentos híbridos. (COBB JR., 2008).

Todo o passado ou mundo real de uma ocasião tem um papel em sua constituição, porém a energia de uma ocasião passada não pode ser transmitida mais de uma vez para os seus sucessores. As apreensões físicas puras dependem de conexões espaço-temporais. A eficácia causal de ocasiões passadas distantes é mediada por eventos intermediários. Já as apreensões físicas híbridas não

dependem de tal contiguidade. É o que se entende hoje, por exemplo, por transmissão de informação. (COOB JR., 2008).

## Categorias de existência (*Categories of existence*)

Whitehead propõe uma natureza comum ao humano, ao social e ao físico-natural. Todos esses elementos, sob sua perspectiva, são processos em constante interação e mudança. Para ele a nova realidade é mais do que a soma das partes de um organismo; é numericamente distinto delas (CARTER, 2012), pois, experiência além de ser constituída por concretude e realidades, pode ser contrastada com as abstrações provindas dela. (COBB JR., 2008). Não são, portanto, constituídos por substâncias independentes, mas por ‘eventos de experiência’ dos quais ele chama de realidade primária, ou “coisa real” (unidade fundamental do processo) - ‘*actual occasions*’ ou ‘*actual entities*’ - a ser encontrada por toda a natureza. (CARTER, 2012). “Ser real tem certa prioridade”. (COBB JR., 2008, p. 16).

Whitehead acredita que o mundo real consiste de vibrações ao invés de repetição por sucessivas ocasiões. Vibração também é chamada de ondas, mas o autor preferiu o termo vibração, pois é um evento que não implica mediação como uma onda. Ele entende vibração como algo que acontece quando uma sequência de ocasiões alterna entre dois estados: mudando de *a* para *b* e revertendo para *a*. Segundo o autor, esta alternância suporta maior intensidade de emoção do que seria uma pura repetição. (COBB JR., 2008).

## C Coisa real (*Actual entity*)

Este termo serve para diferenciar aquilo que é real daquilo que é uma possibilidade ou potencial. “Imaginar que as coisas podem ser diferentes não significa que a realidade tenha mudado.” As *actual entities* que o mundo é composto são todas as *actual occasions*. Isso significa que as *actual occasions* estão em constante acontecimento. Há apenas uma *actual entity* que não se pode chamar de *actual occasion*: Deus. (COOB JR., 2008, p. 16).

## C Concrecência e tempo (*Concrescence and time*)

Concrecência é o processo de tornar concreto/real. Em outras palavras, é tornar uma *actual occasion* completa. Para Whitehead mesmo uma *actual occasion* (flash momentâneo da realidade) é considerada processo. Logo, isso implica subjetividade: objetivo subjetivo, forma subjetiva, decisão e realização. No entanto,

assim que a ocasião é realizada ela se torna um dado objetivo para uma ocasião posterior. (COOB JR., 2008).

Pensar por meio de processo requer pensar em segmentos anteriores e posteriores do processo, mas não de maneira temporal. Mas sim, ocasiões ocorrendo de uma só vez. Para Whitehead tempo deriva de uma sucessão de ocasiões. 'Antes' quer dizer pré-requisito para o 'depois'. Uma *pure physical prehension* e uma *pure conceptual prehension* tem que existir a fim de serem sintetizados. Isto não quer dizer que há um tempo para que as duas apreensões existam separadamente e outro tempo para elas serem unidas em um propósito físico. Elas são encontradas em sua unidade. Entretanto, como os sentimentos são distinguidos uns dos outros eles são pressupostos pelas suas sínteses. Por exemplo: uma mulher dirigindo percebe um carro vindo em sua direção. Ela só tem uma maneira de evitar a colisão. A situação e a razão que suportam a decisão são complexas. Para explicar porque ela agiu de determinada maneira pode levar um tempo. Porém, a decisão é quase instantânea. Os cálculos complexos envolvidos incluem diversas etapas. Algumas partes pressupõem outras partes, e isso acontece tudo de uma vez só. Logo, um processo complexo, analisável em estágios, pode ocorrer em um momento. (COOB JR., 2008).

## C ontínuo extensivo e suas regiões (*The extensive continuum and its regions*)

O contínuo extensivo é para Whitehead o que os físicos chamam de 'espaço-tempo'. Porém para Whitehead é um potencial ao invés de real (*actual*). As ocasiões reais (*actual occasions*) podem ser analisadas de forma coordenada por meio de suas apreensões ou, geneticamente, por meio das fases de concrecência. Mas elas não podem ser divididas. Isto significa que o que é real (*actual*) não é um *continuum*. As *actual occasions* têm extensão definida, porém conectadas. Estas conexões extensivas não são realidades (*actualities*), mas potencialidades que podem ser realizadas pelas *actual occasions*, constituindo um contínuo extensivo. Este por sua vez, restringe as ocasiões futuras. Elas existem em conexão extensiva para ocasiões presente e passada. (COOB JR., 2008).

A necessidade de relações extensivas implica que o *continuum* pode ser analisado dentro de regiões. Entretanto, as *actual occasions* atualizam o *continuum* de maneiras particulares. Contudo, o *continuum* extensivo não é afetado pela presença ou ausência de *actual occasions*. (COOB JR., 2008).

Passado, presente e futuro não são características do *continuum* como tal. Ele é definido em termos de relacionamentos abrangentes. O 'passado' de uma ocasião é tudo o que a *causal efficacy* fez por ele. O futuro é constituído por aquelas ocasiões que serão afetadas. O mundo contemporâneo é feito por todas as ocasiões que não são nem eficazmente causal na ocasião em questão, nem afetados por elas. Isto é, são ocasiões que não se afetam mutuamente. Sendo assim, as características temporais pertencentes às ocasiões reais (*actual occasions*) como resultado de suas apreensões não são características independentes do contínuo extensivo. Isto porque, as regiões dentro deste contínuo extensivo se tornarão o ponto de vista das

*actual occasions*, levando um papel adicional para o objetivo inicial (*initial aim*). (COOB JR., 2008).

Assim, em cada momento o passado deixa aberto a maneira exata que a nova ocasião vai atualizar o contínuo extensivo, que não pode ficar a cargo da decisão da nova ocasião. O ponto de vista determina exatamente o que será incluído no mundo real (*actual world*) da ocasião. Nem o mundo real nem a nova ocasião pode determinar isso. Isso na verdade é determinado pela ordem de Deus dos potenciais puros através do objetivo inicial de cada ocasião. (COOB JR., 2008).

## Criatividade como última instância (*Creativity as the ultimate*)

A concrecência salienta a dinâmica interna do tornar-se de uma única ocasião. Isso pressupõe que há outras ocasiões e que haverá outras no futuro. Já a criatividade direciona atenção igualmente para a concrecência e transição. A criatividade chama a atenção para o processo já em curso através do qual o cosmos continua sendo (*being*). É a maneira de detonar o fato final onde os 'muitos se tornam um e são aumentados por um'. (COOB JR., 2008).

Whitehead identifica criatividade como 'última instância' porque cada *actual entity* é uma instância. Para Whitehead ser real (*to be actual*) é ser um caso de criatividade. Porém, criatividade não tem caráter próprio no sentido de que é igualmente aberto a todos os *eternal objects*. Mas ao mesmo tempo ela é em si caracterizada em si mesma. Em outras palavras, 'última instância' significa aquilo que todas as coisas consistem. Criatividade pode ser pensada como atividade em si. É como a energia para os físicos. Em todo o caso, não se pode ir além da criatividade para a sua causa material ou para qualquer outra causa. É possível descrever como ela se expressa, mas não se pode perguntar por que criatividade e não outra coisa, pois é a maneira como o mundo é. Não há razão para a criatividade. (COOB JR., 2008).

Para Whitehead, independente de qualquer coisa que aconteça, o processo de trazer novas ocasiões para fora das antigas continua. A criação é fundamental e contínua (*ongoing*). Há sempre algo novo. Mas o que é novo não quer dizer que é melhor que o velho. Moralmente falando, criatividade é neutra e está além do bem e do mal ou qualquer quantificação. (COOB JR., 2008).

## Deus (*God*)

Whitehead demonstra o papel de Deus na explicação do que acontece com o mundo. O autor afirma que nem a criatividade nem as *occasions individual* poderiam explicar o papel dos *eternal objects* na constituição de uma nova ocasião. A nova ocasião não se limita a renovar os *eternal objects* derivados do seu *actual world*. Na

fase complementar da concrecência percebe-se a complexidade disso ao assumir que uma ordem em particular entre os *eternal objects* não é explicada pelo que os *eternal objects* são em si mesmos. Sem uma ordem entre os *eternal objects* as regularidades, que são tidas como leis naturais, não poderiam ser obtidas. Novidade e regularidade pressupõem uma ordem. A ordem entre os *eternal objects* torna possível o aumento de valores (*value*) no mundo. (COBB JR., 2008).

De acordo com o princípio ontológico, os *eternal objects* como tal não são as razões para seus próprios papéis no mundo. Essa razão deve ser encontrada em uma entidade real (*actual entity*), uma entidade cósmica em seu funcionamento. Whitehead chama de Deus, a única entidade real (*actual entity*) que não é uma *actual occasion*. (COBB JR., 2008).

Ao considerar que *actual occasions* são intencionais é dizer que elas objetivam obter algum valor nelas mesmas por meio de influências de outras. Esta intencionalidade não pode ser explicada por meio de criatividade ou por ocasiões do mundo real (*occasion's actual world*). *Eternal objects* são ordenados por Deus, com vista a suscitar maior valor ao mundo. As *actual occasions* apreendem potenciais puros para suas realizações como ordenados por Deus, derivando assim de um objetivo inicial para realizar o que é possível naquela situação. (COBB JR., 2008).

Logo, a ordem de Deus para os *eternal objects* fornece a base para a regularidade do mundo, para a novidade e para a intencionalidade. Esta ação é não-temporal que precede e condiciona toda ocasião real (*actual occasion*). Deus fornece um 'caráter' para a criatividade, sem isso, nenhuma ocasião real (*actual occasion*) pode vir a existir, e conseqüentemente sem ela não há criatividade. Entretanto, essa força divina não pode ser considerada como controladora e coercitiva, mas sim persuasiva, como se vê na vida de Jesus. Por conta disso, Deus precisa do respeito dos seres humanos, pois segundo o princípio ontológico, Ele é a razão de todas as coisas. (COBB JR., 2008).

Para Whitehead toda criação é uma co-criação. Toda ocasião momentânea do mundo começa com o toque de Deus. Deus é sempre a segurança do início para ajudar o ser humano a começar, mas em um ponto crucial no processo criativo, o ser humano completa 'sozinho' o que Deus inicia. (CARTER, 2012).

**D**ivisão coordenada e genética de ocasiões atuais (*Coordinate and genetic division of factual occasions*)

No sentido original *actual occasions* são átomos, ou seja, não há possibilidade de dividi-la em coisas menores. Entretanto para analisá-las são possíveis dois caminhos: divisão coordenada (*coordinate division*) e divisão genética (*genetic division*). A divisão coordenada é analisada dentro das apreensões que as constituem, passando pelo processo de concrecência. Cada apreensão, assim como a ocasião como um todo, tem um dado e uma forma subjetiva. Um dado pode ser outra *actual occasion* ou nexus, que pode ser um *eternal object* e ter uma forma de integração. Já a divisão genética é aplicada a apreensões individuais, traçando



as fases desde o início até o término de uma ocasião, dentro do processo de concrecência. (COOB JR., 2008).

## Durações (*Durations*)

Na perspectiva de um sistema inercial, o presente tem um significado definido: será sempre consistente em uma duração. Duração significa um conjunto de ocasiões contíguas que se estendem por todo o universo. Toda *actual occasion* é um membro de muitas durações. Por exemplo: considerando os eventos em uma estrela distante, eles acabam afetando uma pessoa porque a luz que elas emitem atingiu a terra. Mas muitos eventos posteriores ocorreram naquela estrela e não a afetaram de forma alguma. Cada um desses eventos é um membro de uma das durações das quais a experiência presente também é membro. (COOB JR., 2008).

Contudo, as durações são membros de muitas durações, sendo organizadas temporalmente entre antes e depois, ou seja, nem tudo é presente para todos. Para saber quais dessas durações constituem o presente é preciso considerar a duração apresentada, correspondente ao *locus* de tensão. Porém eles não são idênticos, pois o *locus* de tensão é uma região do contínuo extensivo. A duração apresentada significa uma série de ocasiões reais. (COOB JR., 2008).

## Espécies objetivas e subjetivas de objetos eternos (*Objective and subjective species of eternal objects*)

A função dos *eternal objects* é objetivar os nexus e as *actual entities* passadas para novos domínios. A forma subjetiva das novas ocasiões também são caracterizadas pelos *eternal objects*. Frequentemente, um mesmo *eternal object* pode caracterizar tanto dados objetivos quanto formas subjetivas. Por exemplo: se uma pessoa se sente ansiosa, a forma subjetiva deste sentimento é a ansiedade. Logo, ansiedade pertence a um tipo subjetivo de *eternal objects*. Entretanto, um dado objetivo como um quadrado, por exemplo, não pode ter como forma subjetiva a perpendicularidade, pois esta pertence a uma espécie objetiva de *eternal objects*. Igualmente, uma cor, como o amarelo de uma pintura, por exemplo, não pode ser considerado como amarelo também em sua forma subjetiva de sentir este *eternal object* da mesma maneira que o amarelo da pintura se mostra. (COBB JR., 2008).

Para Whitehead os seres humanos vivem com a sensação de que há continuidade entre aparência e realidade. Mas o que há é uma continuidade emocional entre as cores das coisas, por exemplo, e suas formas subjetivas. (COBB JR., 2008).

## E ventos (*Events*)

Os eventos não podem ser analisados de maneira ‘atômica’, pois são considerados *actual occasions* ou *occasions of experience*. De acordo com Whitehead (1978), o mundo é constituído por um conjunto de relações dinâmicas, em movimento. Não é, portanto, constituído por substâncias independentes, mas por ‘eventos de experiência’, denominados pelo autor como ‘*actual occasions*’ ou ‘*actual entities*’.

Para o autor os eventos são o campo de uma relação binária, são as coisas ligadas pela relação de extensão. Se um evento *A* se estende por sobre um evento *B*, *B* é “parte de” *A* e *A* é um “todo” do qual *B* é uma parte. Demais alternativas podem obviamente ser ilustradas pelos diagramas de Euler.

Também há que se considerar que não existe nenhum evento que seja parte comum à totalidade dos membros do conjunto. “Cada evento tem um caráter intrínseco, no sentido de constituir uma situação de objetos e de conter partes que são situações de objetos”. (WHITEHEAD, 1993, p. 98).

Segundo Whitehead (1993) tal caráter pode ser definido por expressões quantitativas para expressar relações entre diversas quantidades intrínsecas ao evento ou entre outros eventos. Por exemplo, considerando um evento *e* e *q* o conjunto de expressões quantitativas que definem seu caráter, incluindo suas relações com o restante da natureza, tem-se:

$$q(e^1), q(e^2), q(e^3), \dots, q(e^n), q(e^{n+1}), \dots$$

O autor completa que uma série de eventos *s* não possui termo final assim como os eventos que estejam contidos nela. Assim, a série de eventos não converge a nada. É apenas ela mesma. E os conjuntos de quantidades homólogas que percorrem os diversos termos da série convergem para limites precisos.

As relações mútuas entre os limites dos conjuntos *s* possuem peculiar simplicidade, embora tal simplicidade não seja o caráter de nenhum evento real em *s*. Entretanto, o que tem importância na série infinita, ao se estender em uma infindável sucessão é a extremidade menor. O evento de amplitude arbitrária que dá início à série não tem importância. Whitehead (1993) afirma que é possível excluir arbitrariamente qualquer conjunto de eventos situado na extremidade maior de um conjunto abstrativo sem perder nenhuma propriedade importante para o conjunto modificado.

Logo, o caráter limite é o caráter intrínseco do conjunto e as propriedades ligadas à relação entre todo e parte dos seus membros pelas quais o conjunto abstrativo é definido formando o caráter extrínseco. A isso Whitehead (1993) chama de lei da convergência.

Há também possíveis relações entre conjuntos abstrativos. Um conjunto pode “cobrir” outro no sentido de quando todos os elementos de um conjunto contêm, enquanto partes, alguns elementos de outro conjunto. Logo se um evento  $e$  contém como parte integrante qualquer membro do conjunto  $q$ , dada a propriedade transitiva da extensão, cada elemento sucessivo da extremidade menor de  $q$  será parte de  $e$ . É possível também a dois conjuntos abstrativos cobrirem-se mutuamente. Neste caso pode considerá-los iguais. Esta igualdade significa que dado qualquer evento  $x$  pertencente a  $p$ , é possível, se afastando o suficiente em direção da extremidade menor de  $q$ , encontrar um evento  $y$  que é parte de  $x$ , e que, se afastando o suficiente em direção à extremidade menor de  $p$ , pode-se encontrar um evento  $z$  que é parte de  $y$  e assim indefinidamente. Whitehead denomina o limite a que se chega de princípio de convergência para a simplicidade através da redução da extensão. (WHITEHEAD, 1993).

Os elementos abstrativos formam elementos fundamentais do espaço e do tempo. Uma classe dos elementos abstrativos do tempo são os momentos. “Cada momento é um grupo de conjuntos abstrativos e os eventos membros desses conjuntos são todos membros de uma mesma família de durações”. (WHITEHEAD, 1993, p. 104). Um momento é a natureza como um todo em um instante. Os momentos de uma família formam uma série temporal admitindo-se a existência de diferentes famílias de momentos. Não pode haver intersecção entre dois momentos da mesma série temporal, mas sim de famílias diversas. Portanto deve-se esperar, no espaço instantâneo de um momento, que as propriedades fundamentais sejam marcadas pelas intersecções com momentos de outras famílias.

Uma classe de elementos abstrativos do espaço são os pontos. Os pontos representam o ideal de eventos sem qualquer extensão – ponto do espaço atemporal. Os pontos são espaços instantâneos. “Uma duração demonstra para o pensamento uma totalidade. O conceito de totalidade é algo que transcende ao de extensão, embora ambos se entrelacem no conceito de duração”. (WHITEHEAD, 1993, p. 108).

Para os limites mínimos ideais de eventos Whitehead (1993) designou a expressão “partículas de evento” – um elemento abstrativo, ou um grupo de conjuntos abstrativos. Um ponto representa uma classe de partículas de evento. A totalidade de partículas de evento se origina dos pontos de um espaço atemporal, sendo cada um deles uma classe de partículas de evento.

Um ponto é uma partícula de evento e possui dois aspectos: 1) ele está ali onde está; 2) chega-se nele quando ignorado o espaço circundante e a atenção se concentra no conjunto de eventos cada vez menor que dele se aproxima. Logo um ponto possui as características de posição no espaço instantâneo (caráter de um momento) como um todo; seu caráter extrínseco (como grupo de conjuntos abstrativos) e seu caráter intrínseco (limite de propriedades naturais). (WHITEHEAD, 1993).

O caráter intrínseco de uma partícula de evento é indivisível, ou seja, todo conjunto abstrativo coberto pela mesma partícula exhibe o mesmo caráter intrínseco. Logo, considerar elementos abstrativos diferentes não há vantagem uma vez que não se obtém nenhuma simplicidade adicional na expressão de propriedades naturais. (WHITEHEAD, 1993).

Para Whitehead (1993) uma vez definidas as partículas de evento, basta definir então o agregado de partículas de evento que formam o contorno de um evento e definir o contato de ponto possível, em seus contornos, a um par de eventos do qual um é parte do outro.

“Portanto uma partícula de evento é definida de modo a demonstrar o caráter de constituir uma rota de aproximação assinalada pelas entidades apresentadas na apreensão sensível”. (WHITEHEAD, 1993, p. 112).

Cada conceito abordado nesta subseção de maneira ampla para poder conceituar evento, será discutido de maneira aprofundada nos subtópicos seguintes.

## Fases da concrecência (*Phases of concrecence*)

Mesmo que a concrecência aconteça de uma vez só. Para entendê-la, é preciso separar em fases de seu tornar-se. Whitehead chama isso de análise genética. As fases são: inicial, complementar e realização. (COOB JR., 2008).

A fase inicial é aquela onde a nova ocasião reencena o passado. Isto é, a eficácia causal de outras *actual entities* para a concrecência da ocasião presente. *Physical feelings*, puros e híbridos acontecem nessa fase. Na maior parte das vezes este é o fator dominante que estabelece a resistência das coisas. (COOB JR., 2008).

Contudo, a reconstituição do passado não é simples. Mesmo um *enduring object* deriva do conteúdo do seu antecessor imediato, que também apreende outras ocasiões. Como este considera seu *actual world* inteiro, não tem como ser exatamente o mesmo do seu antecessor. Logo, a nova ocasião integra o que recebeu de muitas fontes, mas isso só pode acontecer se as fontes forem selecionadas apropriadamente. Isto também se aplica ao seu antecessor no *enduring object*. Mesmo assim, a confirmação para o passado introduz uma medida de novidade. (COOB JR., 2008).

A segunda fase é a complementar que começa com os *conceptual feelings*. O potencial puro ou os *eternal objects* que caracterizam um dado do sentimento físico são sentidos não apenas como ingressados pra dentro ou realizados na ocasião passada mas também como potenciais puros. Estes têm o mesmo papel em uma ocasião nova. Porém, a nova ocasião pode intensificar (*value up*) ou reduzir (*value down*) o papel dos sentimentos sentidos em ocasiões passadas na reconstituição de muitas ocasiões. (COOB JR., 2008.)

Por exemplo, suponha que em determinado momento alguém ficou satisfeito com a infelicidade do seu concorrente. Num momento próximo esta satisfação pode ser qualificada como simpatia. Isto quer dizer que não se está condenado a manter a mesma forma subjetiva de se sentir indefinidamente. (COOB JR., 2008.)

A derivação de *conceptual feelings* nos sentimentos físicos são mais evidentes na percepção do sentido comum. Por exemplo: considerando uma mancha amarela, o que está objetivamente e independentemente presente na região

que se vê não é exatamente aquilo que está lá. O que está acontecendo na região externa, nos olhos e no lobo occipital são principalmente eventos físicos, mas o que está sendo dado no modo de apresentação imediata é um *eternal object*. (COOB JR., 2008).

Whitehead explica que as coisas elementares que dão suporte às experiências são tipicamente vibratórias. Elas aparecem alternando-se entre dois estágios ao invés de simplesmente repetir um deles. Isto envolve *conceptual feeling* derivados, não do *actual world*, mas de *eternal objects*. Isto é conhecido como sentimentos revertidos.

Estes são os aspectos mais simples de complementação: *conceptual feelings* e *reverted feelings*. Mas em fases subsequentes, chamada de subfases da fase complementar, é possível adicionar propósitos físicos, e em ocasiões mais complexas, sentimentos proposicionais e sentimentos intelectuais. (COOB JR., 2008).

Tudo isso termina com a realização da ocasião, ou seja, sua conclusão e também início de sua atividade em informar ocasiões sucessoras. (COOB JR., 2008).

## Imediatismo subjetivo e consciência (*Subjective immediacy and consciousness*)

No processo de concrecência (autocriação da ocasião) há imediatismo subjetivo (maneira como se sente as experiências), que na maior parte das vezes não é consciente. A começar pelas emoções das pessoas que muitas vezes não são conscientes, mas elas estão lá independentemente disso. Nenhuma ocasião pode ser consciente de si mesmo, pois é amplamente constituída de apreensões de outras ocasiões. O imediatismo subjetivo de uma ocasião inclui consciência, mas não de si mesmo. (COOB JR., 2008).

A consciência depende de contraste afirmativo/negativo. Para se ter consciência de que algo existe implicitamente envolve conhecimento de que ele pode não existir. Por exemplo: para uma pessoa ter conhecimento dos seus sentimentos ela precisa ter conhecimento das possibilidades de sentimentos diferentes. Na fase de concrecência, este contraste aparece por meio de sentimentos intelectuais e o contraste de proposição com a ocasião ou nexus do qual a questão lógica é derivada. A grande maioria das ocasiões completa-se como propósitos físicos. Seus sentimentos são subjetivamente imediatos, mas eles não são conscientes. (COOB JR., 2008).

Para Whitehead o termo consciência não é utilizado para identificar alguma coisa em si mesma. Mas sim, uma das formas subjetivas de algumas apreensões de *actual occasions*. As apreensões cujas formas subjetivas incluem consciência, isto é, sentimentos conscientes, são constituídos em partes por *physical feelings*. (COOB JR., 2008).

## | mortalidade objetiva (*Objective immortality*)

O contrário de imediatismo subjetivo é imortalidade objetiva. Na sua realização, a ocasião se torna referência para outras ocasiões, começando com um papel de auto-constituição subjetiva. Nesse processo não há mudança. Ele permanece para sempre o que se tornou apesar de desempenhar diferentes papéis em diferentes sucessores e ser interpretada diferentemente por eles. (COOB JR., 2008).

As *actual occasions* que se tornaram objetos são momentos de experiência e não 'objetos' dado na apresentação imediata como uma pedra ou um prédio. A característica primária dos objetos é a emoção. Quando eles são sentidos ou apreendidos, há conformação, por parte na nova ocasião, para a sua emoção. A diferença entre imediatismo imediato e imortalidade objetiva se encontra entre a emoção presente e a emoção passada, ou seja, ter emoção e transmitir emoção para outra. Emoção envolve: valores (*valuations*), intenções (*purposes*), aversões (*aversions*) e adversidades (*adversions*). A emoção de uma ocasião é sempre uma forma subjetiva de apreensões de outras ocasiões e *eternal objects* que são sentidas na nova ocasião. O que é objetivamente imortal é sentido. Imortal no sentido de que independentemente do que aconteça, será sempre uma parte do passado das quais surgem novas ocasiões. (COOB JR., 2008).

## | Ingresso restrito e irrestrito de objetos eternos (Restricted and unrestricted ingressions of eternal objects)

Um *eternal object* é ingressado tanto no 'que' é apreendido (dado objetivo da experiência) quanto em 'como' é experienciado (forma subjetiva da experiência). Por exemplo, ao ver um tapete azul, tal qualidade é um ingresso irrestrito dentro das ocasiões de experiência. Igualmente, se uma pessoa sente-se inquieta, a qualidade de preocupação tem um ingresso irrestrito. (COBB JR., 2008).

Porém, um objeto eterno também pode ser o dado de um sentimento conceitual (*conceptual feeling*). Estes podem ser integrados aos sentimentos físicos (*physical feelings*), dentre outras maneiras, por meio de reversão, por exemplo. Whitehead chama de ingresso de *eternal objects* como um dado de apreensão conceitual (*conceptual prehensions*) ou sentimentos ou pensamentos de ingresso restrito (*restricted ingressions*). Por exemplo: se um matemático pensar em propriedades de um triângulo equilátero, a forma deste triângulo e as propriedades reconhecidas nele têm ingresso restrito na *actual occasion* da experiência do matemático. Agora, se ele estiver olhando para um objeto triangular, o ingresso é irrestrito. (COBB JR., 2008).

## Intensidade (*Intensity*)

Para Whitehead, os valores das ocasiões variam de muitas maneiras. Uma delas é a questão de mais ou menos. A intensidade é o que faz de uma ocasião ser mais ou menos valiosa. Por exemplo: os sentimentos de uma ocasião pode ter maior intensidade do que o sentimento de uma ocasião sucessora. Deus ordenou os potenciais puros de forma a evocar a intensidade de sentimento no mundo. Por exemplo: o avanço evolucionário para os sistemas nervosos centrais é um avanço porque estes tornam possível que a experiência seja muito mais intensa do que as possíveis sem eles. (COBB JR., 2008).

No processo de concrecência aumenta-se a intensidade por meio do contraste. Além disso, as experiências intensas requerem ‘harmonia’ (*harmony*) decorrentes da combinação de ‘largura’ (*width*) e ‘estreitamento’ (*narrowness*). A largura mostra a necessidade de variedade de dados na ocasião. Isto pede concentração e foco que é possível por meio de ‘estreitamento’. Este por sua vez é atingido pela ordem social da maior parte do ambiente. A transmutação torna possível ignorar grande variedade de ocasiões dentro de uma sociedade e objetivá-la como uma única entidade. Isto implica imprecisão (*vagueness*) na apreensão de muitas ocasiões que compõem a sociedade. (COBB JR., 2008).

A conexão entre os eventos pode ser mais (ou menos) intensa em termos de *feeling*<sup>21</sup> (ou *positive-negative prehensions* no sentido de potencial de haver percepção, atração e reação entre eventos), levando a uma agência mais (ou menos) forte na formatação ou formação dos eventos e aumentando ou diminuindo a probabilidade de conexão entre os eventos. Mudanças nos processos e o surgimento de novos processos são decorrentes da interação entre eventos, incluindo-se a agência humana. E o conhecimento – ainda que parcial e incompleto – do mundo surge da interação contínua entre a experiência humana de mundo e as abstrações construídas a partir dessa experiência.

Os nexus não sociais também tem importância uma vez que constituem o caos (*chaos*). Sua contribuição é a de que os nexus não sociais tendem a anular-se mutuamente ao invés de fazer contrastes possíveis, resultando em trivialidade. A intensidade da experiência requer trivialidade e imprecisão para suportar largura (*width*) e estreitamento (*narrowness*). (COBB JR., 2008).

Resumidamente, vários tipos de simplificação são necessárias para o tornar-se de uma experiência intensa. A transmutação simplifica a experiência de sociedades que constitui uma parte importante do ambiente. Isto dá a ordem necessária. Por outro lado, para a novidade aparecer, deve haver partes não ordenadas e para isso o caos contribui. (COBB JR., 2008).

---

<sup>21</sup> O significado de *feeling* em Whitehead é aplicável a eventos humanos e não humanos. Nesse sentido, uma cadeira feita de madeira pode manifestar *feelings* em relação à umidade do ambiente e iniciar um processo (aqui entendido como conjunto de eventos interconectados) de deterioração.

## Momento de experiência (*Occasion of experience*)

*Occasion of experience* é outro nome dado para *actual occasion*. Mas a palavra experiência é utilizada agora porque muitos conceitos são retirados de objetos da experiência sensorial, cujo mundo objetivo é aparente ou um fenômeno que depende dos observadores. Embora as *actual occasions* tenham realidades independentes, elas existem para os sujeitos e são sentidas por meio de formas subjetivas. É na experiência que se tem uma pista de como o passado influenciou o presente, por isso ela é significativa. A experiência consciente é o produto da evolução. (COOB JR., 2008).

## Mundo real (*Actual world*)

O mundo presente é a realidade dada por qualquer *actual occasion* incluindo o passado com causa eficiente das *actual occasions* ou *occasions of experience*. Neste sentido, dois eventos não podem ter exatamente o mesmo mundo real. “Tudo o que acontece afeta tudo o que vai acontecer no futuro”. (COBB JR., 2008, p. 22).

Para Whitehead o mundo não é uma arena competitiva para individualistas, mas uma teia de relações sociais íntimas. Para ele tudo no mundo está envolvido na concrecência de cada coisa real. Na fase inicial da concrecência, uma coisa atual leva em conta, ou apreende, todas as outras coisas reais em seu passado imediato. As coisas reais estão internamente relacionadas, o que significa que as relações são essenciais e constitutivas do que cada coisa real se torna. Uma coisa real é feita de outras coisas reais, mais o que elas alcançam pela sua própria realização.

“O mundo inteiro conspira para produzir uma nova criação. Ele apresenta para o processo criativo suas oportunidades e suas limitações”. (WHITEHEAD, 1996, p. 113).

“Em primeiro lugar, nenhum evento pode ser total e exclusivamente a causa de outro evento. O inteiro mundo antecedente conspira para produzir uma nova ocasião”. (WHITEHEAD, 1968, p. 164).

## Nexus (*Nexus*)

Whitehead define nexus com um composto de múltiplas ocasiões atuais (*actual occasions*) que estão juntas uma com as outras. Todos os objetos de uma experiência ordinária são nexus: paus e pedras, planetas e estrelas, montanhas e árvores, o ar em de um quarto e a atmosfera do planeta. Também é o que o autor chama de evento, porém mais abrangente. Há nexus em todas as ocasiões que



constituem elementos do passado que é seu mundo real (*actual world*). Logo, “nexus é uma pluralidade de ocasiões ligadas por suas relações internas”. (COBB JR., 2008, p. 27). Nexus existe de duas maneiras: objetiva e formal. De maneira objetiva o nexus existe para o observador. Por exemplo, mesas e cadeiras são nexus objetivos para os seres humanos assim como a maior parte do que se fala sobre as coisas ou objetos. Nexus consiste de *actual occasions* individuais que não existe apenas para o observador. De maneira formal, nexus existe como processo de apropriar o passado e de se constituir. Há muito no nexo formal que não está presente objetivamente para o sujeito perceptivo. As sociedades são consideradas nexus ordenados, ou nexus de eventos, embora, também existam nexus sem ordem social (espaço vazio, mas com possibilidade do novo). As sociedades se formam quando uma experiência é seguida por outras, mas que ainda assim continuam ligadas aos seus antecessores. As sociedades persistem ao longo do tempo, por isso são chamadas de *enduring object*, mas podem mudar uma vez que sua persistência (*endurance*) pode durar um segundo ou milhões de anos. Já as *actual occasions* só ocorrem e desaparecem no passado, os indivíduos não podem mudá-las. (COBB JR., 2008).

## O bjetivo inicial (*Initial aim*)

Whitehead afirma que a intencionalidade caracteriza a existência subjetiva de todas as ocasiões. Todas elas visam uma síntese criativa das apreensões que surgem a partir de seus dados físicos. Este objetivo não nasce das *actual occasions* que constituem o mundo real (*actual world*), embora seja direcionado ao valor particular que é possível dado o mundo real da ocasião. Ele nasce da ordem de potencialidades puras do objetivo divino da realização de intensidade. A ocasião apreende certas possibilidades enquanto sentidas em Deus com o objetivo de sua realização. Esta realização só pode ocorrer como uma integração especial de apreensões do mundo real da ocasião (*occasion's actual world*). (COBB JR., 2008).

O objetivo inicial (*initial aim*) é a fase inicial do objetivo subjetivo. O objetivo subjetivo é afetado não somente pela derivação inicial de Deus, mas também pelas ocasiões herdadas do mundo real (*actual world*). Entretanto, a realização final do objetivo subjetivo não será muito diferente da forma inicial. Deus é a razão onde mais de um resultado do dado físico é possível. Além disso, o objetivo de Deus é a realização de maior valor possível. (COBB JR., 2008).

## O bjetivo subjetivo e decisão (*Subjective aim and decision*)

Para Whitehead somente as *actual entities* exercitam a eficácia causal. Elas são as únicas razões, pois o conteúdo e a forma de qualquer ocasião são explicados pelas *actual entities*. Qualquer explicação que não mostra quais *actual entities* tem

levado uma ocasião a ter a forma que tem, não completou sua tarefa. Por exemplo: dizer que o coração serve para bombear sangue pelo corpo não fornece a razão para a existência e funcionamento dele. Para Whitehead toda experiência é proposital e por isso não se pode rejeitar a teleologia<sup>22</sup>. Cada ocasião tem como objetivo atingir algum valor em particular, perceber este valor e contribuir com alguma importância para ocasiões futuras. De maneira geral o valor é obtido através de contrastes. Toda ocasião tem este objetivo subjetivo embora o objetivo de muitas ocasiões seja inconsciente. No entanto, ele influencia todo o processo de concrecência. E a ocasião acaba se completando como algo inteiramente determinado, ou seja, uma decisão. (COBB JR., 2008). Segundo o princípio ontológico para cada razão do que uma ocasião se torna tem um elemento de auto-determinação (*causa sui*). Para Whitehead, a decisão de uma ocasião é sua própria ação e juntamente com todas as ocasiões anteriores e de Deus, isso explica porque a ocasião é o que é. (COBB JR., 2008).

## O bjetos eternos (*Eternal objects*)

Whitehead considera objetos eternos aqueles com puro potencial, ou seja, que podem vir a caracterizar uma coisa real (*actual entity*) ou ocasião real (*occasion actual*). Sem essa caracterização não há atualidades. “Embora uma *actual occasion* nunca seja exaurida pelos objetos eternos que a caracteriza, ela só é atualizada por meio de sua realização.” Este processo é chamado por Whitehead de objetos eternos que se tornam ingredientes (*ingression*) das *actual occasions*. Esse ingresso não implica ação do *eternal object*, a ação é das *actual entities*. (COBB JR., 2008, p. 39).

## P ercepção nos modos de eficácia causal e apresentação imediata (Perceptions in the modes of causal efficacy and presentational immediacy)

A percepção consciente é a integração do sentimento proposicional com o sentimento físico. No caso de uma experiência visual, o sentimento físico é de algo externo ao corpo, porém mediado. Por exemplo: os eventos em algum lugar da sala refletem luz na direção do olho, o que se transforma em estímulos que são transmitidos através dos nervos para o lobo occipital do cérebro. Após isso a pessoa abstrai alguns *eternal objects* que ela projeta de volta para a região do espaço que refletiu a luz para ela em uma fração de segundo enxergando a região contemporânea do espaço como uma mancha de cor. Na verdade o que se vê é uma parede colorida. Mas para isso acontecer foi integrado um sentimento físico

---

<sup>22</sup> Segundo Dicionário da Língua Portuguesa, teleologia significa estudo especulativo das causas finais, da essência.

transmutado de *actual occasions* que fizeram a parede com a apreensão conceitual de uma dada cor. (COBB JR., 2008).

O impacto dos eventos naquela remota região sobre a pessoa é o que o autor chama de percepção no modo de eficácia causal (*perception in the mode of causal efficacy*). Logo, a percepção consciente é o que o autor chama de integração do sentimento proposicional com a apreensão física.

Isso leva a acabar com percepção do modo imediato da apresentação. Mesmo que no modo puro de apresentação se experiencie apenas o fenômeno, é preciso considerar que esse modo puro é derivado da percepção no modo de eficácia causal. Ou seja, consistente de sentimentos físicos que se relacionam com *actual occasions* no momento presente. Para Whitehead, as pessoas conhecem o mundo ao seu redor por experimentá-lo. Logo, o mundo é feito pela física que ensina que uma realidade é muito diferente da maneira como aparenta. Entretanto o que é sentido e o que a realidade é tem conexões reais. (COOB JR., 2008).

## Perecer permanente (*Perpetual perishing*)

Whitehead considera as *actual occasions* como permanentemente transitórias (*perpetually perishing*). Também vê o passado como real (*'actual'*). Para o autor, *'actual'* implica ação. Por exemplo: a concrecência dos muitos se tornando um, neste processo os muitos estão agindo como aquela. O que quer que aconteça desempenha um papel no tornar-se da nova ocasião e para isso precisa ser real (*actual*). (COOB JR., 2008).

O passado tem uma conotação espacial, ele se encontra na parte anterior do contínuo extenso, exatamente onde eles ocorreram. O passado não perece, ele não cessa de existir, ele se torna objetivamente imortal (*objectively immortal*). O perecer perpétuo (*perpetually perishing*) é quando o imediatismo subjetivo (*subjective immediacy*) de uma *actual occasion* nem bem acontece e já deixa de ser. O passado recente de uma pessoa ainda tem sua relação imediata (*immediacy*) com o presente. Por exemplo: as notas antecedentes de uma música ainda estão funcionando com suas formas subjetivas quando se ouve a nova nota e a integra. O imediatismo (*immediacy*) não desapareceu (*perished*), embora seu sujeito sim. No entanto, o imediatismo desvanece e também perece. Isso faz parte da natureza última das coisas. (COOB JR., 2008).

Toda coletividade, em termos de processo, é temporal, onde cada membro mantém relações estreitas com o membro anterior, reencenando a forma comum que caracteriza os membros da determinada coletividade, passando este padrão para o membro seguinte. Continuidade é assim estabelecida como uma continuidade descontínua, satisfazendo assim o requisito quântico enquanto também apoia a solidariedade social entre os eventos discretos. (CARTER, 2012).

## Pessoa viva (*Living person*)

O ser humano não desaparece dentro da matriz de coisas atuais minúsculas em Whitehead. A experiência humana só não é analisável dentro desses eventos. Ela por si só tem *status* de ser uma *actual occasion* e sua eficácia causal não é ignorada. Elétrons, moléculas e pessoas (em uma sequência de ocasiões herdadas) ordenaram socialmente as *actual occasions*. Todos eles podem ser chamados igualmente de *enduring objects*. (COBB JR., 2008).

As pessoas herdam elementos de formas comuns dos seus predecessores por meio de sentimentos físicos puros e apreensões conceituais. Entre as apreensões conceituais há algumas que simplesmente repetem o passado e outras que introduzem novidade por meio da apreensão híbrida, demonstrando aprendizagem. A emergência da novidade não deixa aquilo que foi repetido do passado sozinho. A adição de todas as experiências neuronais é chamada por Whitehead de ocasiões perceptivas finais (*final percipient occasions*) ou ocasiões dominantes (*dominant occasions*). A sequência dessas ocasiões ele chama de pessoa viva. (COBB JR., 2008).

A integração muda ambos, ocasião e pessoa, que ao longo do tempo pode haver pouco elemento comum da forma. Por exemplo: Há pouco elemento comum da forma entre uma menina de três anos e a mulher que ela se tornou aos sessenta, mas isso não quer dizer que ela não é a mesma pessoa. As ocasiões que compõem uma pessoa viva resumem todo o crescente passado ao invés de simplesmente repeti-lo. Whitehead usa uma linguagem mais tradicional do que pessoa viva, ele usa 'espírito'. O autor não faz distinção entre corpo e espírito, ambos são compostos de ocasiões de experiência (*occasions of experience*). O que há são diferenças e não dualismo. (COBB JR., 2008).

Whitehead enfatiza que cada *actual entity*, ou cada evento, é amplamente constituído por suas relações, ou apreensões (*prehensions*) de eventos passados. A ocasião perceptiva final (*final percipient occasion*) é constituída pelo que é percebido, embora essa percepção seja integrada dentro de um padrão único.

## Pólos físico e mental (The physical and mental (or conceptual) poles)

Os sentimentos físicos (*physical feelings*) são sentimentos das *actual occasions*. Eles são a base para o desenvolvimento de toda nova *actual occasion*. Contudo, todas as ocasiões também têm *conceptual feelings* ou sentimentos de potencialidades. O mais simples de todos são os sentimentos de potenciais puros ou objetos eternos (*eternal objects*). Também há combinações de sentimentos físicos e potenciais. Para Whitehead, físico e mental não podem ser tratados com dualismo, pois toda ocasião, todo nexus, toda sociedade e todo evento incluem ambos: físico e mental. A isso o autor chama de dipolaridade. Uma ocasião pode ser dividida, por

meio do pensamento, em polo físico: constituído de *physical feelings*; e em polo conceitual ou mental: constituído de *conceptual feelings*. Nesse sentido, todas as formas que integram os sentimentos físicos e conceituais são consideradas parte do pólo conceitual ou mental. Logo, haverá ocasiões em que o mental terá um papel pequeno e em outras, ser um fator dominante.

## P rincípio ontológico (*The ontological principle*)

Quando se busca explicar o mundo incluindo percepção e simbolismo, não se pode começar por *eternal objects*, pois eles apenas explicam e descrevem. Também não dá para ser explicado por meio de leis. A razão pela qual uma ocasião se torna o que é deve ser buscada nas *actual entities*. Para Whitehead, a própria ocasião de concrecência é parte de sua própria razão. A concrecência, segundo dicionário de língua portuguesa, significa crescimento de algo em união com outro elemento. Logo, o que uma ocasião se torna é terminado naquilo que ela é. (COBB JR., 2008).

## P rincípio subjetivista e o princípio subjetivista reformado (*The subjectivist principle and the reformed subjectivist principle*)

O princípio subjetivista considera a experiência nos modos da apresentação imediata, fazendo das sensações elementos primários da experiência, que considera que não há nada além da aparência ou fenômeno. Contudo, Whitehead mostra que as *occasions* não são recipientes passivos de sensações, mas sim seus produtores ativos revestidos de formas subjetivas em partes derivadas de *eternal objects* por onde os dados são objetivados e parte da percepção no modo de eficácia causal. (COBB JR., 2008).

Além disso, os dados de uma experiência são principalmente as *actual occasions* sentidas no modo da eficácia causal. São elas, ao invés dos *eternal objects* que com a apresentação imediata objetiva os dados que constituem um mundo real (*actual world*). (COBB JR., 2008).

O princípio subjetivista de Whitehead é reformado e difere do princípio subjetivista tradicional, pois ele acredita que o mundo é constituído principalmente de sujeitos presentes apreendendo outros sujeitos, não sujeitos apreendendo apenas *eternal objects*. O autor afirma que não há objetos onde não há sujeitos para objetivá-los mesmo em se tratando de *eternal objects*. Neste sentido, potencialidade não existe para além da realidade. (COBB JR., 2008).

## P processo microscópico e macroscópico (*Microscopic and macroscopic process*)

Processo é um termo abrangente para tudo o que está acontecendo (*going on*). Além do processo, também há potencialidades de diversos tipos, especialmente os potenciais puros (*pure potentials*) ou objetos eternos (*eternal objects*). Tudo o que é real (*actual*) está em processo. Se não é real (*actual*) não há potencial e os *eternal objects* nunca seriam 'reais' (*real*). (COOB JR., 2008).

Há diferença entre a concrecência de muitos dentro de uma ocasião momentânea e o grande fluxo de eventos que é a experiência habitual. Para Whitehead nem todo processo é temporal. Tempo depende de processo macroscópico que envolve transição (*transition*) a partir de uma ocasião, funcionando como causa para seus sucessores, que serão afetados por ele. O processo microscópico da concrecência não é temporal. (COOB JR., 2008).

O problema é que por força do hábito, o que se pede é uma sequência temporal clara, com concrecência completa antes da transição começar. Entretanto, Whitehead mostra que a realização de uma ocasião é função causal na constituição de seus sucessores. Assim, a realização de uma ocasião já é o início de uma nova concrecência. (COOB JR., 2008).

Os muitos *becomings* são guiados por um objetivo a ser atingido particularmente. Este processo microscópico é teleológico. A transição (*transition*) de ser o objetivo de um processo para ser um requisito colocado sobre um processo futuro, de teleológico para a causalidade eficaz (*efficient causality*) é o processo macroscópico. Cada um desses processos pressupõe o outro. Eles não são separáveis. (COOB JR., 2008).

## P proposição (*Proposition*)

Uma proposição também pode ser definida da mesma maneira que um objeto eterno (*eternal object*). A diferença é que um *eternal object* é um potencial puro (*pure potential*) e uma proposição é um potencial impuro (*impure potential*). Um objeto eterno é desconectado de atualidade; uma proposição é amarrada a ela. Proposições se tornam juntamente com as atualidades, já eternos objetos não, pois são atemporais. (COOB JR., 2008).

Proposição sugere lógica. Por exemplo: na frase 'o cachorro é marrom', 'cachorro' remete a uma sociedade complexa de *actual occasions* e 'marrom' a um *eternal object*. A frase leva a um potencial (*potential*). O potencial não é a frase, mas o cachorro em si mesmo como marrom. A questão lógica contém descritores que indicam a entidade sobre a qual se está referindo. Uma vez conectada a certos objetos eternos, Whitehead chama de modelo predicativo (*predicative pattern*): possibilidade de caracterizar o objeto. A possibilidade permanece, mas a apreensão

está integrada com uma entidade particular. Isto é diferente de simplesmente integrar um sentimento físico e conceitual (*physical e conceptual feeling*). (COBB JR., 2008). A proposição não integra na apreensão a apreensão do *eternal object*, mas sim um sentimento indicativo (*indicative feeling*) integrado a um *conceptual feeling*. Esta integração fornece uma apreensão de um potencial impuro (*impure potential*) ou sentimento proposicional (*propositional feeling*). (COBB JR., 2008).

As proposições existem na vida real como atrações para sentimentos (*lures for feelings*). Algumas proposições são realizadas no mundo outras não. Essas proposições que não são realizadas podem ser chamadas de falsas, porém elas são mais importantes que as verdadeiras, uma vez que descrevem a maneira como as coisas deveriam ser e dá impulso para a ação. (COBB JR., 2008).

## P proposições perceptivas e imaginativas (*Perceptive imaginative propositions*)

Há dois tipos de proposições: perceptivas e imaginativas. Na proposição perceptiva o modelo predicativo que é atribuído a uma questão lógica é derivado da *actual occasion* que foi apreendida fisicamente e da qual a questão lógica também foi derivada. Por exemplo: se o sentimento físico (*physical feeling*) foi um cachorro marrom e a proposição associa isto ao sujeito lógico, logo se tem uma proposição perceptiva. Por outro lado, se é pensado em um gato ou na cor preta, se tem uma proposição imaginativa. O modelo predicativo pode ser derivado de experiências prévias, chamadas de reconhecimento físico (*physical recognition*). Se o reconhecimento físico for diferente, provavelmente o modelo predicativo também será diferente e isto representa uma proposição imaginativa. (COBB JR., 2008).

Pode parecer que proposições perceptivas são sempre verdadeiras, porém, por conta das reversões (*reversions*), há diferenças entre características atuais das coisas que se pode ver e do modelo predicativo que se projeta a elas na apresentação imediata. Logo, a proposição perceptiva não garante precisão. Há menos reversões quando se trata de uma experiência passada própria ao invés de objetos externos. Quando não há reversões o sentimento perceptivo é 'autêntico' e a proposição 'verdadeira'. (COBB JR., 2008).

Uma proposição imaginativa também pode ser verdadeira. O problema está em como provar seu surgimento. As hipóteses científicas são exemplos de proposições imaginativas, que quando baseadas em testes complexos, ao invés de evidência da experiência imediata, podem se tornar teorias fortemente estabelecidas. (COBB JR., 2008).

## Referência simbólica (*Symbolic reference*)

A integração entre sentimentos proposicional e físico ocasiona em referência simbólica. O objeto eterno ou modelo predicativo dados em uma percepção no modo de apresentação imediata se refere a *actual occasions* ou sociedades que são dadas na percepção no modo de eficácia causal. Logo, percepção pode ser chamada de referência simbólica. (COBB JR., 2008).

Para Whitehead o mundo é feito de símbolos, mas não limitado a eles. Todas as linguagens envolvem esses símbolos e suas referências. Entretanto também há símbolos não-linguísticos como uma bandeira ou um incenso usado a serviço religioso, ou ainda *actual occasions* e sociedades. Logo, embora os símbolos sejam percebidos na experiência, eles têm sua própria realidade independente da sua função e funcionam tanto causal como simbolicamente. (COOB JR., 2008).

## Sentimentos de tensão (*Strain feelings*)

Sentimentos físicos (*physical feelings*) se relacionam com o que acabou de acontecer, ou seja, o passado imediato, mas também com o passado remoto. Os sentimentos conceituais (*conceptual feelings*) estão relacionados com o que é sentido fisicamente, logo, com o passado. Já na apresentação imediata não se olha para o passado. Por exemplo, para a visão (no sentido literal de olhar), o caso de percepção nos modos da apresentação imediata são os *eternal objects* que estão localizados em pontos relativamente remotos do espaço, não de uma região do cérebro de onde eles foram derivados. A região espaço-temporal onde a apresentação imediata aloca-os não é idêntica à região espaço-temporal onde, na visão normal, os estímulos físicos surgiram. Alguns outros tipos de sentimentos estão envolvidos. Whitehead chama isto de sentimentos de tensão (*strain feelings*): são os sentimentos do *locus*, cujos *eternal objects* são projetados na apresentação imediata. Eles dão direção espacial, mas nesta relação entre *actual occasions* se constrói uma quarta dimensão<sup>23</sup> no contínuo espaço-tempo. (COBB JR., 2008).

Whitehead sugere considerar os eventos em uma perspectiva quadridimensional, com três dimensões espaciais e o tempo como uma quarta dimensão. A dimensão de tempo refere-se à extensão da distância de tempo entre eventos (não como tempo medido, mas o tempo como experienciado) e duração de eventos (como duração experienciada). Dessa forma os eventos acontecem em termos de proximidade temporal relativa, em termos de continuidade, conexão e de convergência. Isto sugere condições sob as quais os atores, em ocasiões presentes, ordenam a ligação de eventos (incluindo o que eles estão fazendo no presente).

---

<sup>23</sup> Em três dimensões (espacial) tem-se comprimento (ou profundidade), largura e altura. A quarta dimensão (temporal) é ortogonal às outras três. Pois como cita Ptolomeu: a régua que mede comprimento, largura e altura não é a mesma que mede o tempo.



Conectar eventos significa proximidade dos eventos experienciados e o sentimento de criar continuidade. A proximidade envolve um padrão multidimensional de eventos no tempo e no espaço, que reproduz sua forma mantendo-se aberto a novas conexões e, conseqüentemente, a novas formas. (HERNES, 2014a).

O papel dos sentimentos de tensão (*strain feelings*) é ser a base para a apresentação imediata que domina a experiência consciente. Além disso, todas as tensões juntas definidas pelos sentimentos de tensão de uma ocasião fornecem o *locus* de tensão (*strain locus*) da ocasião: local onde a ocasião se localiza. Este não é apenas a base para a experiência subjetiva de repouso e movimento, mas também de seus efeitos físicos. Ocasões reais individuais (*individual actual occasions*) não se movem, mas os *enduring objects* sim. Este movimento é um fator físico para as ocasiões que fazem do *enduring object* dependente dos sentimentos de tensão que definem o espaço ou o *locus* de tensão do qual ele existe. Em relação a este espaço, um *enduring object* pode estar em repouso ou em movimento. Este movimento, quando dentro de um sistema inercial, pode ser considerado um fato físico. (COOB JR., 2008).

## Sentimentos físicos elementares (causais) e sentimentos transmutados (*Simples (causal) physical feelings and transmuted feelings*)

Os sentimentos elementares também são chamados de causais. Por exemplo, em uma ocasião alguém sente a emoção de uma ocasião prévia e então se apropria em uma espécie de energia que flui de uma para outra. Isto é a base da causalidade do mundo segundo Whitehead. Para ele, ocasiões participam sendo dados de sentimentos causais que em conjunto constituem muito da nova ocasião. Entretanto, as *actual experience* do mundo são diferentes do que os sentimentos físicos elementares produziram sozinhos. Em um mundo ordenado socialmente, não se experienciam as coisas em termos da quantidade inumerável de elementos que as compõem, mas sim em larga escala como objetos relativamente unificados. Por exemplo: em uma dor de dente, é o dente como um todo que dói, não a porção de eventos ou eventos celulares individuais que o compõem. (COBB JR., 2008).

A transmutação é a mudança de muitos sentimentos elementares de coisas microscópicas para experiência de objetos em larga escala. O mesmo *eternal object* que é abstraído das ocasiões individuais é aplicado em todos os outros objetos. Contudo, não se podem pegar os dados de sentimentos transmutados como indicação para a realidade em geral. (COBB JR., 2008).

## Sentimentos intelectuais e propósitos físicos como contrastes genéricos (*Intellectual feelings and physical purposes as generic contrasts*)

Contrastes são integrações de sentimentos físicos, de diversos nexos e *actual occasions* com potenciais puros e impuros. Contrastes genéricos são, por exemplo, quando realidade e potencialidade são consideradas de gêneros diferentes. Já a apreensão do contraste entre proposições e *actual occasions* são sentimentos intelectuais (*intellectual feelings*). Outro contraste genérico é entre *eternal objects* e *actual occasions*. A este tipo Whitehead chama de propósitos físicos (*physical purposes*). (COBB JR., 2008).

O sentimento proposicional retira o sentimento físico de todas as suas características, transformando-o em sentimento indicativo antes de integrá-lo ao sentimento conceitual de seu modelo predicativo. Mas ainda há mais um nível de integração. Por exemplo, ao afirmar a proposição 'ele é canino e marrom', é preciso comparar o que foi sentido fisicamente, ou seja, o sentimento proposicional deve ser integrado ao sentimento físico do qual o sentimento indicativo do sujeito lógico foi derivado. Esta integração fornece a percepção comum do cachorro marrom. A isto Whitehead chama de sentimento intelectual (*intellectual feeling*), pois para perceber é preciso distinguir aquilo que é daquilo que não é, ou seja, afirmação/negação do contraste. É preciso reconhecer que as coisas poderiam ser diferentes do que são. Por exemplo: se uma pessoa nunca experimentou uma cor além de um tom de marrom, seria difícil perceber o cachorro como marrom. É por perceber implicitamente que o cachorro não é preto nem branco que uma pessoa se atenta para o marrom. Este tipo de sentimento intelectual é chamado de percepção consciente (*conscious perception*). (COBB JR., 2008).

O sentimento proposicional que se integra ao sentimento físico é chamado de sentimento perceptivo. Neste sentimento, tanto o sujeito lógico da proposição que é sentida quanto o seu modelo predicativo derivam da mesma sensação física (*physical feeling*). Ou seja, os *eternal objects* que constituem 'canino' e 'marrom' nascem do mesmo sentimento físico, assim como o 'ele' que é despojado de sua característica sentida. Logo, o cachorro marrom é percebido. (COBB JR., 2008).

O sentimento proposicional que é integrado com o sentimento físico também pode ser um sentimento imaginativo. Porém, neste caso o modelo predicativo é derivado de outras fontes de sentimentos físicos que fornecem o sujeito lógico. Este tipo de contraste genérico é chamado de julgamento intuitivo (*intuitive judgment*). Parte da forma subjetiva de um julgamento intuitivo é 'crença', 'descrença' ou 'julgamento suspenso'. Por exemplo: o modelo predicativo 'afabilidade' e 'peludo', pode ser imaginado que um cachorro é peludo e afável baseado na experiência com outra coisa similar a um cachorro. É o julgamento da pessoa perceber se é o caso ou não ou simplesmente questionar. Estas apreensões não são conscientes. (COBB JR., 2008).

Também há os propósitos físicos, porém eles se movem diretamente para a integração do físico e do sentimento conceitual sem passar pelo estágio dos sentimentos indicativos e proposicionais. Eles comparam o *eternal object* abstraído do dado do sentimento físico (ou sentimento revertido) com o dado objetivo do

sentimento físico, exercitando a eficácia causal por meio desta integração, mas isso também não é consciente. (COOB JR., 2008).

Whitehead acredita que um evento quântico se assemelha a uma experiência. O autor acredita que mesmo em quantidades enormes de ocasiões têm propósitos físicos. Eles atingem o que a intensidade possibilita integrando sentimentos conceituais e físicos, mas não os leva ao nível de afirmação/negação do contraste porque eles não têm sentimentos proposicionais. Eles não são conscientes. Embora para Whitehead consciência seja uma forma subjetiva de algumas apreensões de ocasiões de alto nível de experiência. O que acontece no processo de auto-constituição de uma ocasião quântica é o mesmo que acontece com a experiência humana. (COBB JR., 2008).

## Verdade (*Truth*)

Whitehead acredita que se vive em um mundo real composto de *actual occasions* que são apreendidas pelas pessoas. As apreensões proporcionam verdade caso não haja reversões envolvidas. Nenhum teste é final e certo ao justificar qualquer pretensão de verdade. Por outro lado, a crença de que algumas proposições são verdadeiras faz a busca da verdade significativa. (COOB JR., 2008).

A conexão entre verdade e linguagem se faz importante uma vez que é por meio desta que é possível se expressar. Em Whitehead, isso se direciona para as proposições verdadeiras. A linguagem procura o conjunto de proposições que sobrepõem o que o orador ou escritor tem em mente. Proposição não é uma espécie de linguagem. Proposição é a maneira como uma *actual occasion* ou nexus de *actual occasions* podem ser, o que por vezes difere da intenção do escritor ou orador. (COBB JR., 2008).

Para Whitehead, é melhor que uma proposição seja interessante do que verdadeira, uma vez que proposições falsas atraem em direção de mudança da situação ruim ou invenção de algo que seja preciso. Para o autor expandir a imaginação é mais importante do que determinar exatamente a situação passada.

Whitehead afirma que a verdade é a maneira como todas as coisas estão juntas em Deus. As declarações podem corresponder mais ou menos com a verdade. O que é significativo para o autor é a pretensão de verdade. (COBB JR., 2008).

*“Não sabendo que era impossível, foi lá e fez.”... com a Graça de Deus!*  
Jean Cocteau

*“E de repente, num dia qualquer, acordamos e percebemos que já podemos lidar com aquilo que julgávamos maior que nós mesmos. Não foram os abismos que diminuíram, mas nós que crescemos.”*  
Fabíola Simões

Costumava a dizer que esta é uma santa e bendita tese.

Ela me fez calar quando a vontade era gritar.

Por causa dela eu me recuei quando a vontade era brigar.

Ela me fez recolher e quando voltava ao “mundo real”,  
percebia os problemas bem menores e por um ângulo bem melhor.

Ela me ajudou a combater um bom combate.

Por tudo, ela foi instrumento de Deus no processo de doutoramento  
acadêmico e da vida!

Quanto ao processo de construção desta tese

digo com todas as letras que valeu a pena!

Quanto ao seu conteúdo?

Ah, esse cabe à minha orientadora e à banca julgarem sua validade.

Só sei que estou aberta a críticas e a coconstruções,

para um contínuo vindo a ser do processo...

sempre em busca do melhor com os melhores!