

The relational ethics of Alfred North Whitehead in conflict resolution in the world of work

A ética relacional de Alfred North Whitehead na resolução de conflitos no mundo do trabalho

Lília Dias Marianno¹

¹Programa de Pós-graduação em História das Ciências e das Técnicas e Epistemologia,
Universidade Federal do Rio de Janeiro

lilia.marianno@gmail.com

Recebido: 4/12/2019 Aceito: 8/12/2019 Publicado: 10/12/19

Abstract. *This article introduces part of our ongoing thesis, based on relational ethics of process thought from Alfred North Whitehead on conflicts resolution. We start with some key-concepts introduced by Whitehead in his book Process and Reality, applying them to conflicts on organizational ambient, especially on companies in profuse using of inclusion policy and use to hire people from GLSB+ in large scale but are not so efficient to develop competencies for caring of human relations, and with same profusion they also fire these workers, causing high costs with occupational turnover.*

Keywords: *Alfred North Whitehead .Conflict .Labor . LGBT+ . Religion*

Resumo. *O presente artigo apresenta o produto da tese em andamento com base na ética relacional do pensamento processual de Alfred North Whitehead na resolução de conflitos. Partimos de alguns conceitos-chave apresentados por Whitehead em sua obra Processo e Realidade aplicando-os a conflitos no ambiente do trabalho, em especial nas organizações que adotam políticas de inclusão e realizam ampla contratação de pessoas do segmento LGBT+, mas não desenvolvem competências no cuidado das relações humanas, demitindo colaboradores destes segmentos em profusão e provocando aumento de custos com rotatividade funcional.*

Palavras-chave: *Alfred North Whitehead .Conflito .Trabalho . LGBT+ . Religião*

1. Introdução

Alfred North Whitehead (1861–1947) foi um matemático, lógico e filósofo inglês, internacionalmente conhecido pelo seu trabalho com lógica matemática, filosofia da ciência e por sua aproximação à metafísica conhecida como Filosofia Processual. Dedicou-se por

mais de trinta anos ao ensino de matemática na Universidade de Cambridge, na Inglaterra e depois de aposentado tornou-se professor de filosofia em Harvard. Talvez, por ter testemunhado as densas mudanças nas estruturas sociopolíticas e culturais na humanidade, principalmente aquelas ocorridas na Europa na virada dos séculos XIX e XX ELE adotou um modo de perceber a realidade muito à frente do seu tempo e suas ideias têm sido aproveitadas na atualidade nos mais diversos campos do conhecimento para além da filosofia como: a educação, as ciências naturais, as ciências da religião, a economia, a administração, a ecologia e a sustentabilidade, inspirando de maneira especial os pesquisadores destes dois últimos campos. Nosso intuito neste trabalho é esboçar o modo como sua epistemologia se aplica ao estudo dos conflitos e oferece heurísticas para solucioná-los.

2. Conceitos whiteheadianos para a solução de conflitos

ANW lança mão de diversos conceitos que ele mesmo cunha para melhor apresentar a amplitude de sua abrangência, é criativo com a semiótica, por isso é importante conhecer alguns de seus termos-chave. Não apresentaremos todos os conceitos-chave do pensamento processual, mas sim aqueles que favorecem nossa aproximação com as questões dos conflitos envolvendo diversidade de gênero no ambiente de trabalho e se couber nesta apresentação, também mostraremos como é possível delinear heurísticas para a resolução de conflitos no ambiente do trabalho.

Whitehead defende que o significado das palavras tem um percurso elíptico, ora se aproximando mais do sentido desejado, ora se afastando, por este motivo ele opta pela criação de neologismos ou se apropria de conceitos criados por outros filósofos, mas expandindo o significado. É salutar nos familiarizarmos com estes conceitos, em especial aqueles que nos ajudam na resolução dos conflitos.

2.1. Entidade Actual (sujeito actual, ocasião actual ou superjecto)

Uma entidade actual (um ator, um sujeito, uma ocasião, uma situação) interage com seu meio de maneira ativa ou de maneira objetiva, sendo atriz ou objeto no ambiente, alterando-o ou sendo alterada por ele. Actual e actualização são, precisamente, as mesmas noções usadas por Bruno Latour (2001) quando fala de ator ou “actante”. Superjecto é o sujeito actante que altera a outros e sofre em si mesmo a alteração que o meio lhe provoca.

2.2. Preensão

Preender, na tradução portuguesa de *Processo e Realidade*, diz respeito a: agarrar, pegar, segurar (WHITEHEAD, 1929). Entretanto, o uso que Whitehead faz desta expressão parece ser mais amplo, coincidindo mais com “apreender”, que significa: assimilar mentalmente, abarcar com profundidade, compreender, captar, fazer apreensão de, agarrar, pegar. Esta linguagem também é usada na pedagogia quando dizemos que alguém “apreende um conhecimento”.

2.3. Contínuo Extensivo

Nossos sentidos nos permitem perceber o mundo ao nosso redor como contínuo, porém divisível, mas para o pensamento processual o mundo contemporâneo é contínuo e extensivo, isto é, indivisível. Whitehead define contínuo extensivo como: um complexo de entidades unidas pelas diversas relações conjuntas entre o todo e a parte, e de sobreposição, possuindo partes comuns ou de contato e outras relações derivadas dessas primeiras. O contínuo extensivo está presente em cada entidade actual, é atomizado e impregnado por elas e determina o sistema de relações entre os actantes. É o esquema geral da extensão que possibilita fundir muitos objetos diferentes na unidade real de uma única experiência. (WHITEHEAD, 1929)

2.4. Nexo

A existência consiste de sentir o corpo como um sistema em funcionamento. As experiências são vividas no corpo e transmitidas corporalmente, sendo o corpo humano um amplificador das sensações. As experiências mais primitivas estão relacionadas com a recepção sensitiva de um actante em relação ao seu mundo actual, e não com a percepção. A percepção processa as informações por meio das sensações que os órgãos do corpo lhe transmitem, já a recepção sensitiva tem base na experiência e determina os tipos de emoções transmitidas de uma ocasião para outra. Um organismo entra em contato com o seu meio em busca de completude e é esta busca que lhe sustenta a existência. O nexo é esta experiência do contato entre um organismo e seu meio, isto é, entre uma entidade actual e seu mundo actual em busca de completude. Guardadas as devidas proporções, podemos comparar o nexo com as sinapses do Sistema Nervoso Central. (WHITEHEAD, 1929, p. 101-106; 139)

2.5. Subjetividade

O sentir conceitual subjetivo deriva de uma recepção sensível vivenciada por uma entidade actual e de uma percepção sensível elaborada por esta mesma entidade, esta percepção é o modo mais primitivo do exercício de julgar. A subjetividade integra este processo, mas não é a sua finalidade. A cognição atua de maneira relativa para a satisfação na construção de um conhecimento subjetivo e a consciência sobre a complexidade deste processo é bem tardia. A complexidade do universo só é desfrutada quando a amplidão do processo é assimilada. Quando o processo deixa de ser uma instância subjetiva para tornar-se orgânico com a sua extensividade dizemos que a complexidade está sendo desfrutada, saboreada e o universo está sendo compreendido como solidário. Esta solidariedade baseia-se no modo como os objetos eternos se relacionam. Eles se relacionam em níveis de superfície e de profundidade. Compreender esta amplidão implica em analisar o contínuo extensivo numa dimensão cósmica. Assim a subjetividade de um sentir só encontra sentido se for compreendida como integrante da complexidade ao invés de sua finalidade. (WHITEHEAD, 1929, p. 189-194).

2.6. Referência simbólica

Grande parte da experiência humana conecta-se à referência simbólica. Os princípios que regem o simbolismo funcionam de acordo com um sistema de referência criado por nossos modos perceptivos, e que serve de fundamento comum aos atores que participam da experiência. Não existe diferença intrínseca entre as coisas percebidas como símbolos e aquelas percebidas como significados. Há que existir elementos da experiência reconhecidos como idênticos pelos perceptores que estão situados num mesmo lugar de referência e ilustrados de maneira objetiva pelos *sensa*. É a experiência do actante que decide quais são os símbolos e quais são os significados. Tomando como exemplo um homem que pestaneja, o pensamento processual propõe que além de o homem: perceber o clarão, fechar os olhos, perceber a escuridão, este mesmo homem também tem uma quarta percepção, que é o sentir do pestanejar, isto é, uma espécie de experiência cognitiva que o faz assimilar o processo pleno do pestanejar. Nesta assimilação final é que o homem adquire conhecimento para expressar que foi o clarão que o fez pestanejar. Se alguém lhe perguntar: “por que pestanejou”, ele dirá: “porque senti o clarão”. Não dirá que viu o clarão porque o ver compreende apenas a percepção sensitiva do olho – ver, mas o sentir o clarão engloba o processo inteiro do pestanejar.

2.7. Concrecência

A concrecência (processo de crescer junto) faz com que as preensões de diferentes entidades actuais aconteçam de maneira integrada. A concrecência caracteriza o aumento de relevância entre as relações que eram tidas como vagas ou pouco relevantes. Vagueza acarreta pouca relevância, profundidade abarca maior relevância. Todas estas percepções estão presentes nos processos de referência simbólica. (WHITEHEAD, 1929, p. 200-204)

2.8. Contrastes (os opostos ideais)

Há importância tanto na ordem quanto no caos presentes na natureza. Eles são complementos recíprocos. Tanto profundidade quanto a trivialidade (ou vagueza) são necessárias ao processo. Quando há vagueza ou uma preensão vaga, as diferenças entre os atores do processo são frágeis e caóticas e vão sendo relegadas à categoria de irrelevantes, quando há profundidade as diferenças entre os actantes são mais intensas. Uma ocasião actual ordenada não é necessariamente uma ocasião actual profunda, e uma ocasião actual superficial não é necessariamente caótica. Na harmonia dos contrastes combinam-se limitação e amplidão, caos e ordem, trivialidade e profundidade. O “caos não deve ser identificado com o mal, porque a harmonia exige a coordenação adequada do caos, da vagueza, da limitação e amplidão”. No plano profundo (primeiro plano) estão distinção e contrastes, no plano superficial (segundo plano) estão vagueza, uniformidade sólida e trivialidade. (WHITEHEAD, 1929, p. 137-139)

3. A ética relacional no ambiente de trabalho

Para exemplificar a ética relacional proposta por Whitehead aplicada a um conflito tomaremos como fato um dado que é observado pelo senso comum, o de que existe uma onda crescente de intolerância fundamentada em moralismo, quase sempre com base religiosa, de matriz conservadora em inúmeros segmentos da sociedade. É natural que o ambiente do trabalho seja um reflexo da sociedade e das variantes relacionais que lhe acompanham (ZANELLI et all, 2014). Também cresce o número de pessoas do segmento LGBT⁺ que revela publicamente sua identidade de gênero e orientação sexual, incluindo no ambiente do trabalho. Mas é fato que ainda existe muita homofobia no ambiente de trabalho o que acaba condicionando estes colaboradores a se manterem “dentro do armário”, temerosos de que após revelarem sua identidade de gênero sejam mais hostilizados, perseguidos e até demitidos. E de fato isso tem acontecido muito. Em nossa pesquisa etnográfica em andamento, constatamos que especialmente o público de transexuais experimenta níveis de grande hostilidade no mercado do trabalho, que as empurra cada vez mais para a vida de sexo e prostituição.

Quando o componente religioso está presente também no ambiente de trabalho, as bases morais da religião acabam sendo usadas para nortear o comportamento no meio ocupacional e os valores regulatórios que permeiam o sistema religioso acabam sendo emprestados para regular moral e costumes nas organizações do trabalho. Nesta regulação encontramos o conceito semelhante ao que Whitehead nos propõe como ordem ou ordenação do mundo actual destes sujeitos religiosos. Ela não é essencialmente negativa, mas desempenha papel positivo na sociedade quando, por exemplo, ela resgata pessoas de uma vida demarcada por vícios e criminalidade em pessoas que, transformadas, não voltam a praticar estas ações autodestrutivas. Entretanto, este mesmo poder regulatório causa o caos quando usado de maneira abusiva. E no ambiente de trabalho isso provoca conflitos de grande proporção, uma vez que todos os colaboradores são obrigados a conviver oito horas diárias, durante cinco dias da semana e sendo produtivos no serviço que realizam.

Um colaborador de uma mesma organização de trabalho, que possua uma sexualidade diversa daquilo que o colaborador cisgênero considera válido, é reputado como um “outro” diferente de si. A amplidão deste mundo actual revela então que na superfície e na vagueza das relações, existem referências simbólicas que se refletem nos níveis de profundidade das relações. É daí que vem, por exemplo, os atos de homofobia, pois os colaboradores orientados pela regulação moral do seu sistema querem ver a sociedade funcionar dentro de sua lógica, e m imoral tudo aquilo que transgride seu sistema de valores. Com base nesta lógica, desenvolvem-se operações mentais que Ouriques chama de construção de identidades para o extermínio (OURIQUES, 2017) ancoradas na dicotomia, estas operações são responsáveis pela construção de regimes de servidão onde tanto o opressor quanto o oprimido são prisioneiros. Nos modelos mentais onde são selecionadas identidades para o extermínio, a intensidade das diferenças do nível de profundidade é acentuada em vez de atenuadas quando se ressalta a trivialidade das diferenças dos níveis superiores.

Para o pensamento processual, o que acontece nestas situações é uma apreensão positiva das diferenças, tornando-as mais profundas do que o são originalmente. Este é um comportamento forçado de maneira quase que automática, uma vez que um ser humano não

é essencialmente diferente do outro de sua espécie somente porque possui uma orientação sexual distinta. Não há esforço para o reconhecimento da igualdade contrastante que Whitehead propõe, mas sim a atitude de julgamento e condenação da diferença.

Este sistema de referências utiliza uma semiótica que lhe é conveniente, e não está isenta de erros porque usa as referências simbólicas de maneira equivocada. As palavras em si não são o principal veículo do pensamento, mas quando carregadas de simbolismo proporcionam maior entendimento sobre o pensamento. Daí a importância elementar de que um dos primeiros lugares a começarmos a produzir mudança de pensamento é por meio da mudança da linguagem e do vocabulário, pois é o símbolo atribuído às palavras que gera a desordem nestas relações. Os símbolos precisam ser úteis e são, grande parte das vezes, mais úteis do que os próprios significados. São disputas sobre o simbolismo que muitas das vezes causam desentendimentos entre estes segmentos que se posicionam de maneira antagônica.

Nesta lógica que elege identidades para o extermínio, sujeito essencialista considera-se referência de último, sua noção de identidade é auto referenciada e: ou iguala o diferente a si mesmonum processo violento de transformação ou elimina o diferente de si. Em nossa etnografia temos verificado todos estes elementos presentes nas organizações do trabalho e pontilhando conflitos nos locais de trabalho e emprego, sacrificando a qualidade de vida no trabalho, adoecendo os colaboradores e onerando a economia de maneira astronômica. Em network recente com empresários, foi dito em conferência por um consultor que já chega a 78% o índice de trabalhadores adoecidos no trabalho e por causa do trabalho. Por isso consideramos estes conflitos como fatos dados que dispensam comprovação. O que precisa ser demonstrado é o impacto destes eventos na harmonia no trabalho e na economia do país.

A pesquisa da Out Now¹, empresa australiana de Marketing sobre preferências de consumo e comportamento dos LGBT+ fez um recorte especial sobre o caso brasileiro em 2017-2018, entrevistando mais de 4000 pessoas, e registrou que: 1) por amostragem, o Brasil possui uma população de 9,5 milhões de pessoas dentro do segmento LGBT+ entre os que puderam ser entrevistados (e que possuíam acesso à internet); 2) Apenas 36% das pessoas deste segmento se assumem publicamente no ambiente de trabalho; 3) Dentro destes assumidos, 75% acredita que consegue ser plenamente produtivo no ambiente de trabalho; 4) entre os que permanecem no armário (64%), apenas 46% acredita que é plenamente produtivo no ambiente de trabalho; 5) 73% testemunharam atos de homofobia no ambiente de trabalho; 6) somente 25% acredita que o ambiente de trabalho está plenamente livre de homofobia. Como consequência, a rotatividade no emprego é muito grande e os prejuízos com *turnover* e processos judiciais têm custado ao Brasil 405 milhões de dólares anualmente (até 2018).

4. O pensamento processual na resolução de conflitos

¹ JOHNSON, Ian. **Brazil 2017 Report**. Out Now Global LGBT 2030 Study. 2017

Whitehead afirma que “o maior perigo que ameaça a filosofia é a limitação seletiva do seu campo de ação (...) o campo de ação levado em consideração é arbitrariamente falseado pelo temperamento dos indivíduos, pelo provincianismo dos grupos e pela limitação dos esquemas de pensamento” (WHITEHEAD, 1929, p. 379). Ele diz também que o resultado desta distorção produz os piores efeitos no tratamento dos ideais mais nobres. Esta é a chave da compreensão dos conflitos com pessoas do segmento LGBT+, no ambiente do trabalho. O nosso interesse se volta agora para o modo como é possível usar a lógica processual para a estruturação de modelos mentais interessados na solidariedade do universo no que diz respeito à ética relacional em meio aos conflitos.

Traduzindo os conceitos-chave de Whitehead para a resolução destes conflitos, podemos delinear uma heurística tomando como ponto de partida que os atores humanos e não-humanos nas organizações do trabalho são entidades actuais. Elas afetam e são afetadas, elas transformam o ambiente de trabalho e são por ele transformadas. Provocam reações e também reagem. Os evangélicos alteram o ambiente de trabalho assim como os LGBTs. A organização é alterada por ambos e também altera a ambos os grupos. Entretanto, para a harmonia no ambiente de trabalho, é necessário que todos os actantes **compreendam as identidades** uns dos outros e a si próprios e estejam dispostos a construir uma ponte que torne as diferenças como **instâncias superficiais**, mas as semelhanças entre seres humanos como **instâncias de profundidade**, para usar a terminologia whiteheadiana.

Ambos os actantes apreendem conhecimentos, assimilam processos, compreendem as relações com maneiras típicas de suas estruturas. O processo de sensibilização de ambos os grupos, colocando-os em contato com a história dos atores diferentes de si próprio contribui efetivamente para a compreensão de que a **construção de uma nova realidade** organizacional só é possível por meio da **atuação criativa** de cada ator. Todavia, quando as assimilações (ou apreensões) destes atores a respeito um do outro são negativas, não se torna possível perceber a integralidade do processo e o fluxo de organicidade que precisa perpassar a organização para que ela seja harmoniosa em seus processos de produtividade.

Partindo do conceito de contínuo extensivo, devemos perceber que, embora a organização possa ser dividida, **ela é um mundo actual**, portanto é extensiva e contínua. É um complexo de entidades unidas pelas diversas relações conjuntas entre o todo e a parte, e de sobreposição. A organização reúne seus atores humanos e não humanos. Que estão constantemente interagindo. A própria **organização é o contínuo extensivo da ética relacional** de seus atores, que precisam atuar de maneira solidária num único e mesmo processo orgânico de experiência. Não há como um ator dentro do mundo actual que é a organização ser afetado sem que outro actante seja afetado em graus mais profundos ou superficiais e isto não termine afetando o mundo actual organizacional como um todo.

Os pontos de contato entre estes actantes são **os nexos**, que disparam as experiências de **recepção sensitiva**. As indisposições entre os diferentes grupos são experiências sensíveis, que, por meio da percepção sensorial dos órgãos dos sentidos, alteram as reações dos demais órgãos do corpo, que são a base da percepção. As percepções diferenciadas dos actantes dos diferentes grupos tendem a aflorar em forma de emoção explicitada ou velada,

vindo a somatizar doenças nos corpos daqueles que reprimem estas emoções, daí o grande número de colaboradores emocionalmente instáveis e/ou com baixa qualificação profissional e estabilidade (turnover) na organização. Muitos ficam doentes e precisam de acompanhamentos medicinais e terapêuticos para serem capazes de se sustentar no trabalho, pois **os nexos dos colaboradores LGBT+ e o seu ambiente de trabalho** ficam comprometidos por assimilações que produzem efeitos negativos nos seus corpos, comprometendo assim, todo o mundo actual que é a organização.

Os actantes na organização precisam compreender que nenhuma subjetividade dá conta de explicar a complexidade do processo, portanto não satisfaz sua demanda por **extensividade e de amplidão**. A organização deve ser vista de maneira orgânica (sistêmica). É preciso olhar para a história dos actantes, por ambos os lados, considerando o nível superficial ou superior (da vagueza e trivialidade) de suas histórias e também o nível inferior ou de profundidade (denso ou profundo). A organização, **enquanto mundo actual**, precisa colocar seus colaboradores em processos dialógicos nos quais seja possível **compreender as referências simbólicas de ambos os grupos de actantes**. É preciso **resgatar o fundamento comum destes grupos**, os processos que motivem o reconhecimento destes atores como **entidades actuais de grandeza idêntica** dentro do mundo actual da organização, sujeitas aos mesmos sentires. Isto é exatamente aquilo que a lógica hiperdialética e a teoria psicopolítica também propõem.

Finalmente, é preciso que a organização estabeleça processos de sensibilização que ensinem os actantes a perceberem a **beleza dos contrastes** e de componentes que reciprocamente se complementam. Este é o caminho lógico e processual para que a harmonia seja promovida: dando valor ao caos e à ordem, à superfície e à profundidade, aos níveis superiores e inferiores da experiência porque o conflito, enquanto caos, não precisa ser necessariamente identificado com o mal, mas como oportunidade para crescimento. Os grupos de actantes não devem se ver como opostos, mas como realidades contrastantes entre os quais a ética relacional precisa funcionar do modo harmônico e concrecente.

5. Conclusão

O Pensamento Processual é este modo de compreender e interagir com o mundo a nossa volta ancorado no sentir. O sentir em Whitehead não é mero sentimento ou emoção. Ele é interativo e exerce uma função vetorial na elaboração de uma ética relacional. O sentir nos faz buscar pelos entrelaçamentos de níveis superiores e níveis inferiores, numa instância mais superficial das relações e também numa instância de maior profundidade. A percepção destes entrelaçamentos (nexos) entre todas as entidades actuais é que nos permite compreender o mundo actual das entidades actuais (actantes ou atores) que nos circundam. Usando todo o potencial inerente à criatividade é possível a construção de uma nova realidade. A ética relacional processual, quando colocada em prática, afeta a todos os ambientes e todos os atores do processo relacional, pois nos ensina a tratar os opostos como complementos contrastantes de uma mesma realidade, elimina o dualismo que antagoniza perspectivas diferenciadas e coloca-os em cooperação. O modo criativo como esta ética

relacional se processa pode gerar um *modus operandi* sustentável para os relacionamentos em todas as organizações.

A heurística é educativa e processual, e sua aplicabilidade é possível na medida em que as empresas desenvolvem competências em Gestão do Conhecimento. Tomando a Epistemologia Processual como base filosófica para o trato dos conflitos, os gestores do conhecimento organizacional e os mediadores de conflitos possuem subsídios para a elaboração de novos modelos mentais que promovam compreensão e cooperação rumo a uma nova realidade.

Financiamento

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Referências bibliográficas

LATOUR, B. **A esperança de Pandora: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos**. Bauru: EDUSC, 2001.

OURIQUES, E.V. **Teoria psicopolítica: a emancipação dos aparelhos psicopolíticos da cultura**. Rio de Janeiro. UFRJ, CIE, FLUP, ULF, 2017.

WHITEHEAD, A.N. **Processo e realidade: ensaio de cosmologia** (1929) trad. Maria Teresa Teixeira; rev. Ricardo Lopes Coelho, Dina Mendonça. Lisboa: Centro de Filosofia da Universidade de Lisboa, 2010.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**.^{2ª} ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.