



Revista Brasileira
de Tecnologias Sociais



AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO COLABORATIVA NO BRASIL: SUBVERSÃO OU MODISMO?

COLLABORATIVE MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN BRAZIL: SUBVERSION OR FASHION?

TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN COLABORATIVA EN BRASIL: ¿SUBVERSIÓN O MODA?

AUTORES

Mariana Mayumi Pereira de Souza¹

Stella Missy Costa D'Ávila²

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo investigar quais racionalidades e motivações permeiam as trajetórias de vida dos indivíduos que promovem, aplicam e ensinam tecnologias de gestão colaborativa no Brasil. À luz da teoria crítica da tecnologia de Feenberg (2002), buscou-se analisar se a aplicação e a disseminação das tecnologias de gestão colaborativa têm sido orientadas pela racionalidade subversiva, o que indicaria um fator de diferenciação destas tecnologias com relação a meros modismos gerenciais (Caldas; Tonelli, 2000). Estudaram-se três tecnologias: a Teoria U (Scharmer, 2010), o *Dragon Dreaming* (Croft, 2009) e a Sociocracia (Buck; Villines, 2007). Foram entrevistados 15 indivíduos que aplicam, promovem e ensinam essas tecnologias, por meio de entrevistas semiestruturadas. O material coletado é analisado por meio da Análise de Discurso (AD). Ao final da pesquisa, concluiu-se que as tecnologias de gestão colaborativa podem ser consideradas subversões à lógica dos modismos gerenciais. A maioria dos entrevistados possui uma trajetória de vida diferente do convencional, dedicando-se vocacionalmente à disseminação das tecnologias, entendendo-as como um serviço à sociedade, apesar da falta de legitimação social e retorno financeiro satisfatório.

PALAVRAS-CHAVE: Teoria crítica da tecnologia; Tecnologias de gestão colaborativa; racionalidade subversiva; análise de discurso; modismos gerenciais.

Licença CC BY:

Artigo distribuído sob os termos Creative Commons, permite uso e distribuição irrestrita em qualquer meio desde que o autor credite a fonte original.

1 Doutora em Administração pela UFMG. Professora adjunta na UFV - Campus Florestal. Atua no curso graduação em Administração e no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP-UFV). mariana.mayumi@ufv.br

2 Graduada em Logística pelo Instituto J. Andrade (2009). Atualmente é estudante de graduação em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). stella-missy@hotmail.com





ABSTRACT: This article aims to investigate which rationalities and motivations permeate the life trajectories of individuals who promote, apply and teach collaborative management technologies in Brazil. In light of Feenberg's critical theory of technology (2002), we seek to analyze whether the application and dissemination of collaborative management technologies have been guided by subversive rationality, which would indicate a differentiating factor for these technologies in relation to mere management fads (CALDAS; TONELLI, 2000). We have studied three technologies: UTheory (SCHARMER, 2010), Dragon Dreaming (CROFT, 2009) and Sociocracy (BUCK; VILLINES, 2007). We have interviewed fifteen individuals who apply, promote and teach these technologies, through semi-structured interviews. The collected material was analyzed using Discourse Analysis (DA). At the end of the research, we concluded that collaborative management technologies can be considered subversions to the logic of management fads. The vast majority of those interviewed have a different life trajectory than the conventional one, dedicating themselves vocationally to the dissemination of technologies, understanding them as a service to society, despite the lack of social legitimacy and satisfactory financial return.

KEYWORDS: Critical theory of technology. Collaborative management technologies. Subversive rationality. Discourse analysis. Managerial fads.

RESUMEN: Este artículo tuvo como objetivo investigar qué racionalidades y motivaciones permean las trayectorias de vida de individuos que promueven, aplican y enseñan tecnologías de gestión colaborativa en Brasil. A la luz de la teoría crítica de la tecnología de Feenberg (2002), buscamos analizar si la aplicación y difusión de tecnologías de gestión colaborativa han estado guiadas por una racionalidad subversiva, lo que indicaría un factor diferenciador de estas tecnologías frente a meras modas de gestión (CALDAS; TONELLI, 2000). Se estudiaron tres tecnologías: Teoría U (SCHARMER, 2010), Dragon Dreaming (CROFT, 2009) y Sociocracia (BUCK; VILLINES, 2007). Se entrevistó, a través de entrevistas semiestructuradas, a quince personas que aplican, promueven y enseñan estas tecnologías. El material recopilado fue analizado mediante Análisis del Discurso (DA). Al final de la investigación, concluimos que las tecnologías de gestión colaborativa pueden considerarse subversiones a la lógica de las modas de gestión. La gran mayoría de los entrevistados tiene una trayectoria de vida diferente a la convencional, dedicándose vocacionalmente a la difusión de tecnologías, entendiéndolas como un servicio al conjunto de la sociedad, a pesar de la falta de legitimidad social y de retorno económico satisfactorio.

PALABRAS CLAVE: Teoría crítica de la tecnología. Tecnologías de gestión colaborativa. Racionalidad subversiva. Análisis del discurso. Modas gerenciales.

INTRODUÇÃO

Em meio à crise de liderança e de confiança nas instituições, a democratização da gestão em diversas esferas, públicas ou privadas, tem sido apontada como uma importante saída para que se regenerem as estruturas e os propósitos organizacionais (Scharmer, 2010; Tenório; Teixeira, 2021). Por isso, conhecer mais sobre tecnologias alternativas de gestão se torna essencial para que a participação ocorra efetivamente nas práticas cotidianas das organizações. Neste artigo, almejamos lançar luz sobre como tais tecnologias têm sido aplicadas e disseminadas pelo Brasil, investigando se estas se configuram realmente como potenciais subversões à administração convencional.

As chamadas tecnologias de gestão colaborativa se aproximam mais da concepção da autogestão e afastam-se do modelo burocrático. Contudo, não utilizamos aqui o termo "tecnologias autoges-

tionárias”, pois entendemos a autogestão como um extremo utópico em um *continuum* na escala de democratização (Klechen *et al.*, 2011). Por outro lado, também não denominamos “tecnologias de gestão participativa”, pois, muitas vezes, o conceito de gestão participativa se remete a estruturas que promovem formas apenas superficiais de participação (Silveira; Oliveira; Palassi, 2012).

Preferimos utilizar o termo “tecnologias de gestão colaborativa”. O termo colaborativo vem do latim *colaborare*. O prefixo *co-* significa “junto” e o radical *laborare*, “trabalhar”. Portanto, colaborativo remete à ideia de trabalho em conjunto, trabalho coletivo. “Colaborativo” vai além do “participativo”, englobando-o e pressupondo não apenas a decisão coletiva, mas também o trabalho e a criação coletivos.

Dentre tais tecnologias, este artigo se propôs a focar em três: a Sociocracia (Buck; Villines, 2007), o *Dragon Dreaming* (Croft, 2009) e a Teoria U (Scharmer, 2010). Essas três tecnologias foram selecionadas, pois se observou que elas estão atraindo crescente interesse nos ambientes profissionais e acadêmicos no Brasil.

As tecnologias de gestão colaborativa podem partir da resignificação da gestão convencional, reinventando-a a partir de valores éticos, ambientais e sociais (Souza; Paula, 2022). Segundo a teoria crítica da tecnologia, seriam processos de racionalização subversiva, em que a racionalidade instrumental, inerente a qualquer sistema técnico, passa a ser orientada por valores e pressupostos socialmente determinados (Feenberg, 2002). Em termos práticos, isso significa que tais tecnologias não seriam aplicadas em organizações de forma superficial, visto que demandam o alinhamento entre práticas e valores.

Residiria nesse ponto o potencial crítico e transformador das tecnologias de gestão colaborativa, permitindo que estas se diferenciem de meros modismos gerenciais (Caldas; Tonelli, 2000). Por conseguinte, os indivíduos que promovem, aplicam e ensinam essas tecnologias deveriam também estar alinhados com as orientações valorativas subjacentes às tecnologias com as quais trabalham. Com o intuito de verificar na prática a diferenciação e a autenticidade das tecnologias de gestão colaborativa, o presente artigo tem o objetivo de investigar quais racionalidades e motivações permeiam as trajetórias de vida desses indivíduos.

A pesquisa realizada se justifica tendo em vista o contexto atual de crise institucional vivenciado pelo país (Tenório; Teixeira, 2021), levando à necessidade de regeneração nas formas de gestão. Ademais, observou-se a escassez de estudos que abordam a teoria crítica da tecnologia na área da gestão. Em pesquisa nas bases *Scielo* e *Spell*, em abril de 2022, foram encontrados apenas três artigos abordando o pensamento de Andrew Feenberg (Freitas; Segatto, 2014; Ferreira; Casagrande, 2020; Souza; Paula, 2022).

Após esta introdução, abordar-se-ão, a seguir, dois conceitos centrais da teoria crítica da tecnologia de Andrew Feenberg: a ambivalência da tecnologia e a racionalização subversiva. Em seguida, serão apresentadas brevemente as três tecnologias de gestão colaborativa enfocadas nesta pesquisa, buscando demonstrar os valores que lhes são subjacentes. Para finalizar o referencial teórico do artigo, serão discutidas as diferenças entre as tecnologias de gestão aplicadas como formas de subversão ou como modismos.



A TEORIA CRÍTICA DA TECNOLOGIA

Feenberg (2002) formula a teoria crítica da tecnologia, partindo do pensamento crítico frankfurtiano. O autor defende a tese da ambivalência da tecnologia: de um lado, ela pode ser instrumento de reprodução do estado das coisas; e, de outro, pode contribuir para modificá-lo. No entanto, reverter os vieses do sistema técnico atual não significa torná-lo puro ou neutro, mas significa alterar seu conteúdo valorativo de acordo com as preferências de públicos mais amplos. Para isso, seria necessário considerar como a racionalidade instrumental se apresenta no cotidiano dos sistemas técnicos, buscando revelar quais valores lhes são subjacentes. Feenberg (2002) propõe, assim, a ideia de racionalização subversiva.

Feenberg (2002) entende que a teoria da racionalização subversiva continua a tradição da escola de Frankfurt, dando nova ênfase à possibilidade de agência na esfera técnica. O foco continua sendo a luta contra a tecnocracia e seu monopólio da racionalidade. Todavia, sua contribuição está na defesa da democratização radical da sociedade enraizada nos sistemas técnicos, tendo profundas consequências para a organização da sociedade moderna. Para Feenberg (2002), os seguintes atributos tecnológicos seriam compatíveis com uma maior distribuição cultural e de poder na sociedade industrial: investimento vocacional dos sujeitos em seu trabalho, formas colegiadas de auto-organização e integração técnica de valores defensores da vida, que vão além da mera busca por lucro e poder.

O pensamento de Andrew Feenberg ainda é pouco abordado em artigos acadêmicos no Brasil. Freitas e Segatto (2014) discutem as ideias feenbergianas pioneiramente, relacionando-as à proposta da Tecnologia Social. Ferreira e Casagrande (2020) abordam os conceitos de Andrew Feenberg aplicando-os em uma análise sobre o uso disruptivo da tecnologia no campo do turismo. Mais recentemente, Souza e Paula (2022) discutem o pensamento de Andrew Feenberg para propor possibilidades de tecnologias críticas de gestão, explorando o exemplo do *Dragon Dreaming*. As autoras sustentam que há uma frutífera interface entre os conceitos feenbergianos e os sistemas técnicos de gestão.

A seguir, apresentam-se, brevemente, as três tecnologias de gestão colaborativa abordadas nesta pesquisa.

Sociocracia

A sociocracia busca sistematizar os princípios democráticos (igualdade, direito à vida, à liberdade e à busca por felicidade) em um novo tipo de estrutura organizacional. Em linhas gerais, a sociocracia propõe a construção de sistemas auto-organizados a partir de três valores: equivalência, transparência e eficácia. Ao invés do consenso, que pode ser ineficiente e moroso, trabalha-se com a ideia de consentimento, que autoriza pessoas e grupos a tomarem decisões sem que todos participem o tempo todo. Além disso, as decisões por consentimento envolvem uma metodologia específica de tomada de decisão, que favorece o diálogo, a equidade, mas, ao mesmo tempo, busca a objetividade e a agilidade. O foco está em encurtar os ciclos de avaliação das decisões, para que erros sejam detectados e correções sejam aplicadas mais rapidamente.

A estrutura de governança é baseada em círculos semiautônomos, em que os indivíduos compartilham de um propósito comum. Todos são eleitos para funções e tarefas, por consentimento e discussão aberta, numa lógica diferenciada do voto majoritário. As pessoas são indicadas às funções e tarefas de

maneira dialógica, com base em suas habilidades, competências e na confiança que inspiram ao grupo (Buck; Villines, 2007).

Nesse esteio, Penterich (2006) se utiliza dos conceitos da sociocracia, dentre outras ideias, para sistematizar categorias sobre a gestão participativa.

Dragon Dreaming

Para se enquadrar no perfil de um projeto do Dragon Dreaming (DD), é preciso atender a três princípios básicos: promover o crescimento pessoal dos indivíduos envolvidos; atuar na construção e no fortalecimento de comunidades; e estar à serviço da Terra, reforçando o bem-estar e a prosperidade de todas as formas de vida (Croft, 2009).

Croft (2009) defende que todo projeto coletivo se divide em quatro fases básicas: sonhar, planejar, realizar e celebrar. Usualmente, a primeira e a última fases são deixadas de lado em projetos convencionais, mas nelas residem os principais ensinamentos da metodologia, pois se trabalham aspectos inconscientes e afetivos dos participantes. O DD apresenta uma série de técnicas que conduzem o grupo pelas quatro fases, explorando a reflexão, o diálogo, a criatividade e a autorresponsabilidade, com inspiração no pensamento de Paulo Freire.

A compatibilidade do modelo do DD com a metodologia da pesquisa-ação é um tema que tem sido discutido recentemente, por Souza e Paula (2020), no campo da Administração, e por Machado, Barbuto e Croft (2021), no campo do Saneamento Ecológico.

Teoria U

A teoria U traz ferramentas para alcançar maior consciência coletiva do que a organização é, qual seu propósito e o que as pessoas inseridas querem criar juntas. A jornada U representa um caminho percorrido por indivíduos ou grupos nesse processo passando pelo estado do *presencing*, em que os indivíduos saem da superficialidade e das repetições comportamentais para mergulharem em si mesmos e no mundo ao seu redor. A partir daí, é possível criar protótipos, planos e soluções inovadoras (Scharmer, 2010).

Scharmer (2010) aponta que é preciso pensar envolvendo os sistemas mais amplos – comunidades, ecossistemas, cadeias produtivas, criando espaços nas organizações que permitam conversações produtivas entre todos os principais *stakeholders*, internos e externos, para que todos se unam e cocriem o futuro. Assim, surgiriam novos formatos em rede, não hierárquicos, estruturados como ecossistemas de inovação.

Pesquisas intervencionistas têm demonstrado resultados promissores com as técnicas da Teoria U, na transformação da percepção de profissionais de gestão (Calia *et al.*, 2018), na promoção de inovação na gestão municipal (Souza; Filho, 2022) e na gestão do conhecimento (Macedo *et al.*, 2022).

A GESTÃO COLABORATIVA E OS MODISMOS GERENCIAIS

Na análise de Souza e Paula (2022), as tecnologias de gestão colaborativa, como o *Dragon Dreaming*, podem ser consideradas tecnologias críticas, tendo em vista o conteúdo valorativo emancipatório

contido em seu *design*. Apesar disso, não é possível assegurar que tais tecnologias não sejam apropriadas de maneira opressora (Almeida; Ássimos, 2021), ou como modismos gerenciais.

Caldas e Tonelli (2000) definem os modismos gerenciais como ciclos de tecnologias de gestão que se difundem com crescente rapidez entre as organizações, a partir de um discurso baseado na novidade, na eficácia e na desconstrução das práticas anteriores. Além disso, a aplicação dos modismos caracteriza-se por critérios duvidosos e pouco julgamento da realidade e da necessidade específicas da organização.

Para Caldas e Tonelli (2000), na contemporaneidade, a difusão dos modismos gerenciais está associada a um tipo de comportamento ou de identidade volátil e superficial, em que os indivíduos tendem a lidar com as crescentes incertezas a partir de adaptação e imitação na busca por se tornar semelhante aos demais. Os autores denominam este fenômeno de “homem camaleão”, o indivíduo que se preocupa mais em aparentar-se moderno e atualizado do que realmente o ser. Sua motivação seria o medo e o instinto de sobrevivência em um ambiente competitivo e hostil.

Portanto, ao analisarmos o discurso dos indivíduos que promovem, aplicam e ensinam as tecnologias de gestão colaborativa, acreditamos que foi possível evidenciar as motivações e racionalidades subjacentes que possam caracterizar uma efetiva subversão ou um modismo, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1: Síntese da discussão sobre tecnologia como subversão ou modismo

Tecnologia como:	Subversão	Modismo
Propósito	Transformação social e democratização radical	Legitimação social
Motivação na aplicação	Valores éticos defensores da vida	Medo e instinto de sobrevivência
Racionalidade	Subversiva (tecnologia como um meio para efetivar valores éticos)	Instrumental (tecnologia como um meio para atingir fins materiais)
Sujeito	Apresenta investimento vocacional na tecnologia	Apresenta interesse volátil e superficial na tecnologia

Fonte: Elaborado pelas autoras.

METODOLOGIA

Considerando os objetivos da pesquisa, tomamos um direcionamento metodológico qualitativo e exploratório (GIL, 1999). Para operacionalização empírica da pesquisa¹, foram realizadas 15 entrevistas semiestruturadas com sujeitos que se enquadraram nos seguintes critérios: a) serem brasileiros e/ou terem desenvolvido parte significativa de seu trabalho no Brasil; e b) dedicarem-se exclusivamente ou majoritariamente à promoção, à aplicação e/ou ao ensino das tecnologias de gestão colaborativa, ao menos nos últimos cinco anos.

O número de entrevistas atingiu o ponto de saturação de conteúdo. Os métodos para seleção dos sujeitos foram por meio de mapeamento nas redes profissionais das tecnologias de gestão pesquisadas e indicações por parte de sujeitos previamente entrevistados (método “bola de neve”, segundo Vinuto, 2014), identificando profissionais reconhecidos por seus pares por sua atuação com a(s) tecnologia(s)

¹ A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa. CAAE: 99303918.7.0000.5153

pesquisada(s). Apenas uma das entrevistas foi realizada presencialmente, sendo 14 realizadas *online* (via *Skype* e *Zoom*). Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, conforme autorizado pelos participantes. Os nomes dos entrevistados foram substituídos por nomes fictícios.

O material coletado nas entrevistas foi analisado por meio da Análise do Discurso (AD). Esta é, aliás, uma importante ferramenta para se extrair do discurso a formação ideológica e as racionalidades que o permeiam, possibilitando análises mais aprofundadas (Maingueneau, 2000). Neste trabalho, foram utilizados os seguintes elementos da AD: percursos semânticos; significados implícitos da semântica e da sintaxe; relações interdiscursivas; e quatro estratégias de persuasão – criação de personagens, relação entre temas explícitos e implícitos, silenciamento e seleção lexical (Faria; Linhares, 1993). Tais elementos da AD serviram como categorias analíticas, vinculadas aos conceitos expostos no Quadro 1, anteriormente.

A análise das entrevistas foi realizada em três etapas: a) leitura inicial do material, identificando elementos discursivos gerais, tanto específicos de cada entrevistado quanto comuns a todos; b) leitura analítica, demarcando os elementos discursivos pertinentes aos objetivos da pesquisa e selecionando trechos mais significativos; c) análise aprofundada dos trechos selecionados. Para auxiliar na análise das entrevistas, foi utilizado o *software* NVivo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Quadro 2 demonstra o perfil geral dos entrevistados. Todos os entrevistados possuíam curso superior concluído e com as mais diversas formações acadêmicas, apontando para o potencial de aplicação interdisciplinar das tecnologias.

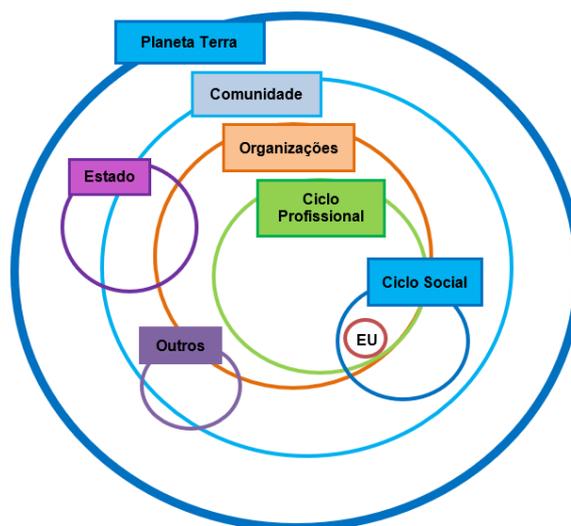
Quadro 2: Perfil dos entrevistados

Nome (fictício)	Idade	Cidade	Formação Acadêmica	Metodologias aplicadas	Início do trabalho com as metodologias
Amanda	47	Ribeirão Preto	Administração	Teoria U	2014
Fabiana	43	São Paulo	Educação e arte	DD e Sociocracia	2009
Bernardo	36	Rio de Janeiro	Eng. Química	DD	2011
Laura	42	Sto. Ant. do Pinhal	Biologia	DD	2011
Ronaldo	31	São Paulo	Direito	Teoria U	2010
João	36	Espírito Santo	Física	DD	2012
Enzo	42	São Paulo	Matemática	DD	2015
Davi	36	Porto Alegre	Psicologia	DD	2013
Denis	38	Rio de Janeiro	Música	DD	2012
Wallison	32	Rio de Janeiro	Direito	DD	2015
Tamires	43	São Paulo	Política e Economia	DD e Sociocracia	2012
Jéssica	31	Rio de Janeiro	Design	DD	2014
Camila	60	Salvador	Comunicação	DD e Sociocracia	2013
Rogério	49	São Paulo	Eng. Mecânica	Teoria U	2014
Lúcia	39	Belo Horizonte	Terapia Ocupacional	DD e Teoria U	2011

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na análise das entrevistas, foi possível encontrar várias personagens citadas pelos entrevistados. As relações entre as personagens estão ilustradas na Figura 1, a seguir.

Figura 1 - As personagens discursivas



Fonte: elaborado pelas autoras.

As personagens foram agrupadas conforme a sua proximidade com os entrevistados. Partindo da personagem Eu, esta recebe muitas vezes a responsabilidade pelas decisões e pelos resultados nas trajetórias de vida dos entrevistados, sinalizando para um discurso de autonomia e autorrealização.

No grupo de personagens do Ciclo Social, se encontram as personagens Amigos, Família e Filhos. Elas estão bem próximas do Eu, porém, muitas vezes, não compreendem e não valorizam o trabalho com a gestão colaborativa. Em seguida, temos o Ciclo Profissional, onde é possível encontrar Facilitadores, Pessoas Assistidas, Companheiros de Causa, Grupos de Pesquisa, entre outros. Observou-se, entre essas personagens, a formação de redes, sinalizando para relacionamentos descentralizados, porém estreitos, entre os entrevistados.

O Ciclo Profissional encontra-se dentro do círculo das Organizações, no qual estão também as Empresas e as Organizações em que os entrevistados trabalham com as tecnologias colaborativas. Essas personagens aparecem como parceiras de trabalho, mas, algumas vezes, são colocadas suas limitações na absorção dos valores da gestão colaborativa. Esses grupos estão dentro da Comunidade onde se podem encontrar outras personagens como Os Outros, que são outras pessoas que também influenciam no trabalho dos entrevistados, e o Estado, que pode atuar direta ou indiretamente na gestão colaborativa. A Comunidade aparece nos discursos como receptora dos benefícios mais amplos dos esforços dos entrevistados, como parceiras que viabilizam o trabalho e, outras vezes, como questionadoras de sua legitimidade.

Por fim, temos o grupo mais amplo, que é a Terra, no qual estão incluídos todos os grupos e personagens. Quando os entrevistados falam desta personagem, notamos uma relação interdiscursiva com os valores éticos das tecnologias colaborativas, que trazem a importância do pensamento sistêmico e ambientalmente responsável. Há também uma relação com a teoria crítica da tecnologia, visto que esta prega a valorização da vida por meio dos sistemas técnicos.

A partir da análise das entrevistas, foi possível perceber que os enunciados mais relevantes para os objetivos desta pesquisa se agrupavam em dois percursos semânticos: propósito de vida e trabalho,

que serão explorados a seguir.

Propósito de vida

Alguns entrevistados perceberam o propósito de suas vidas ainda na infância, outros somente o identificaram após viverem certo tempo fazendo algo que não lhes apetecia. Os temas da mudança e da motivação aparecem atrelados ao percurso semântico do propósito de vida, demarcando um momento da vida em que os entrevistados tiveram que tomar decisões e mudar de direcionamento profissional.

Em alguns casos, os entrevistados sempre se sentiram incomodados com a realidade em que estavam inseridos, percebendo que não se sentiam coerentes. Denominamos estes de precocemente críticos, como, por exemplo, é o caso de Bernardo e Camila.

Então, na verdade, eu vim da engenharia química, e já lá **eu sabia** que não era meu caminho e eu me sentia o patinho feio. Eu queria trabalhar com um caminho diferente, percebi que queria trabalhar com resíduos, com meio ambiente, que é exatamente o caminho oposto. [...]. (Bernardo)

[...] é eu acho que eu **já** nasci com a busca pelo diferente e, assim, eu sou de uma família de oito filhos e tudo era colaborativo dentro de casa, tinha que ser né, então eu achava isso muito legal e quando eu entrei no mercado de trabalho eu sempre primava buscar a melhoria das pessoas que trabalhavam comigo né, então isso era algo da minha **própria natureza**. (Camila)

Pode-se perceber que os entrevistados citados acima já possuíam uma visão crítica sobre a sua própria escolha quando, por exemplo, eles fazem uso de expressões como “eu sabia”, “já nasci”, “própria natureza”. Os entrevistados demonstram que houve uma compreensão daquilo que já estava em seu interior e que sua opção de caminho laboral e de vida tendia para algo para além dos padrões convencionais de sua formação.

Em praticamente todos os casos, houve uma necessidade, uma demanda individual de busca por mudança, sendo representada por expressões recorrentes como “mudar”, “fora da rota”, “deslocamento”, que ilustram a reflexão crítica por parte dos entrevistados em relação ao fato de que não estavam satisfeitos no caminho que seguiam.

Ademais, o uso recorrente de verbos na primeira pessoa do singular (saí, comecei, senti, descobri) aponta para o sentido de que tal demanda por mudança parte dos próprios enunciadores, sem a transferência de responsabilidade para outras personagens discursivas. Nesse sentido, podemos inferir a diferenciação em relação ao fenômeno do homem-camaleão (Caldas; Tonelli, 2000), visto que os entrevistados passaram a aplicar as tecnologias colaborativas não por pressão social para se assemelhar aos demais, e, sim, por uma motivação identitária intrínseca.

Os entrevistados possuem diversos tipos de motivações em relação às tecnologias colaborativas, mas em uma macroanálise foi possível perceber que a maioria dos entrevistados se sente motivada, principalmente, porque esse tipo de tecnologia promove o aprendizado mútuo, havendo uma troca construtiva entre as pessoas, e a geração de benefícios sociais e ambientais mais amplos.



[...] É, acho que continuar **aprendendo**, porque efetivamente quando a gente trabalha com pessoas a gente sempre vai tá aprendendo a cada dia e a cada **troca**, e continuar **transformando** as pessoas. (Bernardo)

[...] Olha só o fato de tu **não estar explorando** as pessoas já é uma satisfação, só o fato de fazer algo que está **contribuindo** para uma sociedade mais justa, mais livre, mais integrada à natureza, isso já faz sentido. Só o fato de tu estar fazendo algo que tá melhorando o planeta, melhorando a vida das pessoas, **gerando** soluções que cuidem das pessoas e do meio ambiente e que está sendo feito e realizando algo que tá melhorando algo do bem comum entre as pessoas que está **gerando** consciência, que está **gerando** satisfação, que está **gerando** alegria, **gerando** bem-estar(...) (João)

As palavras em destaque apontam para duas vertentes motivadoras. A primeira é a vertente da ajuda mútua, demonstrada pelas expressões “aprendendo”, “troca”, “não estar explorando”, ou seja, os sujeitos se sentem motivados por estarem dando e recebendo ao mesmo tempo. A segunda vertente remete à identificação como agentes de mudança, proporcionando melhorias no meio em que estão inseridos, tal afirmação é possível pelo uso dos verbos transformar, contribuir e gerar.

Enfim, esses indivíduos se satisfazem ao poderem atuar com modelos subversivos, ou seja, disseminando, por meio das tecnologias, seu propósito de vida. Observou-se, portanto, o investimento vocacional dos sujeitos no trabalho técnico (Feenberg, 2002).

Trabalho

A análise do percurso semântico do trabalho foi subdividida em cinco temas discursivos: gestão colaborativa; resultados percebidos; angústias; não atuação; e remuneração.

A maioria dos entrevistados entende a gestão colaborativa como uma forma de criar, de planejar e de motivar as pessoas a se tornarem mais conectadas, gerando resultados com benefícios a todos os envolvidos. Seria um tipo de relação “ganha-ganha”, capaz de conferir o atributo da inteligência à personagem “coletivo”.

[...] A colaboração é o processo mútuo que resulta em um projeto, que gera o resultado de **ganha-ganha** em que ambas as partes, elas ganham algum benefício. (João)

[...] Gestão colaborativa para mim é quando **não tem um chefe**. A gente tem clareza sobre o que cada um tem de fazer e a gente faz nosso trabalho sem esperar pelo outro. (Tamires)

[...] Basicamente é uma forma de trazer a **inteligência do coletivo** na questão de processos, de pessoas, de projetos é... de forma que existam **menos hierarquias** né... que as decisões são baseadas não no comando e no controle, mas no **perceber** e no **responder**. (Camila)

Para alguns entrevistados, a gestão colaborativa também é uma forma de reduzir as estruturas hierárquicas nas organizações, o que está explícito nas expressões “não ter chefe” ou “menos hierarquias”. Por outro lado, nesta última expressão, utilizada por Camila, podemos notar o implícito pressuposto de que as hierarquias continuariam existindo, mesmo que minimizadas. Ou seja, inferimos que a gestão colaborativa seria uma forma de gestão até certo ponto compatível com estruturas hierárquicas, o que a

diferenciaria do ideal utópico da autogestão (Klechen *et al.*, 2011).

Ainda no trecho destacado acima, de Camila, o tema da gestão colaborativa aparece atrelado aos verbos “perceber” e “responder”, trazendo o sentido de abertura e conexão com o ambiente, em contraposição explícita com as ações de comando e controle. Notam-se, nessa passagem, relações interdiscursivas com, de um lado, perspectivas sistêmicas das organizações (perceber e responder) (Lawrence; Lorsch, 1972) e, de outro, a abordagem clássica da Administração fayolista (comando e controle) (Fayol, 1989). Nesse sentido, a gestão colaborativa estaria relacionada ao discurso sistêmico, permitindo que as pessoas tenham mais abertura para expor suas opiniões, deixando de fazer apenas o que é comandado.

De modo geral, os entrevistados estão satisfeitos com os resultados percebidos no trabalho com a gestão colaborativa. Esse trabalho é algo que lhes dá prazer e que faz com que eles se sintam bem ao exercê-lo. Os entrevistados percebem que o trabalho é gratificante e é algo que os deixa feliz, como podemos observar em:

[...] Ah, satisfação total. Teve algumas coisas que são legais, assim é, que é ver o **progresso do indivíduo** com qual a gente lidou né, o presidente, o diretor, gerente de projetos etc. e tal. Normalmente, esses caras passam a **voar num outro patamar** e às vezes a empresa fica pequena para ele, ele vai, ele vai embora e vai voar em outro lugar. (Rogério)

[...] Eu gosto de ver a **transformação nas pessoas**, eu gosto disso, eu gosto de me sentir útil, eu gosto de sentir que o que eu faço faz sentido. Que o que eu faço é útil né, eu acho que é isso, isso me dá prazer. (Fabiana)

Além do tema da satisfação e do prazer, como parte dos resultados obtidos no trabalho, observou-se também, nesses trechos, o tema da transformação dos envolvidos, explícito nas expressões destacadas acima: “progresso do indivíduo”, “voar em outro patamar” e “transformação nas pessoas”. No enunciado de Rogério, pode-se avaliar que a personagem indivíduo recebe maior importância no discurso que a personagem empresa, demonstrando uma relação interdiscursiva com correntes humanistas de gestão. O tema da transformação dos indivíduos está relacionado ao tema do prazer, visto que seria a causa do sentido e da utilidade ao trabalho, conforme explicitado por Fabiana. Esse tema também se relaciona interdiscursivamente com as tecnologias como subversão, pois todas apontam para processos de transformação, aprendizagem e crescimento pessoal.

Além da satisfação e do prazer, o trabalho com as tecnologias colaborativas significa mais do que a aplicação de uma ferramenta gerencial, é um estilo de vida que deve ser vivido e divulgado. Para a maioria dos entrevistados, as tecnologias têm uma função social, por isso são tão importantes, como podemos ver:

[...] Para mim é importante ter uma **função social**, então, pra mim, é um lugar que eu me realizo. (Fabiana)

[...] Significa que a gente é, realmente poder é, valorizar as pessoas e com isso fomentar o melhor delas para que a gente possa construir ações que **cuidem do mundo** junto. (Bernardo)

A partir das expressões destacadas nos trechos acima, “função social” e “cuidem do mundo”, notamos que os praticantes das tecnologias colaborativas se sentem partes importantes para toda



a sociedade e que são capazes de ajudar a mudar o mundo. Percebe-se, aqui, também, relações interdiscursivas com a teoria crítica da tecnologia, a qual prega a integração técnica de valores sociais, entendendo as práticas de gestão mais democráticas como possibilidades de transformação da sociedade.

Embora os entrevistados estejam satisfeitos com os resultados, muitos deles afirmaram sentir angústias em relação ao trabalho. Uma das principais causas relatadas foi em relação aos contextos de aplicação das tecnologias, onde participantes apresentam dificuldade em lidar com as tecnologias colaborativas. Os trechos a seguir ilustram este tema:

[...] Acho que muitos momentos me **frustra** e me **incomoda** às vezes o tempo das pessoas e das organizações de às vezes demorar mais tempo pra chegar em alguns lugares ou de às vezes não conseguir mesmo chegar em algumas percepções, mas ao mesmo tempo eu compreendo que os tempos são diferentes. (Bernardo)

[...] Eu acho que eu tinha mais **angústias**, por exemplo, assim, às vezes facilitando grupos eu tinha assim, uma **dificuldade** muito grande e **às vezes** o grupo me traz angústia, ou talvez eu sinto o grupo muito grande e acho que assim, as vezes eu não dou conta de cuidar, então é uma coisa que me gera angústia. Tempo, tempo é uma angústia, acho que agora eu cheguei na principal angústia. (Jéssica)

Nos trechos destacados, observa-se o tema da angústia no trabalho a partir do uso explícito desta palavra e do uso das expressões “frustra”, “incomoda” e “dificuldade”. Esse tema aparece atrelado às personagens discursivas Pessoas, Organizações e Grupo. Contudo, o uso da expressão adverbial “às vezes” em ambos os trechos destacados nos permite pressupor que nem sempre a angústia está presente no trabalho e no contato com as personagens destacadas.

Ao abordarem suas angústias, notamos uma significativa diferenciação no discurso dos entrevistados em relação aos modismos gerenciais, visto que estes últimos seriam aplicados e difundidos nas organizações a partir de um desejo por adequação a padrões amplamente aceitos (Caldas; Tonelli, 2000). No caso das tecnologias de gestão colaborativa, inferimos que se trata de práticas pouco conhecidas e que podem gerar certo desconforto nos indivíduos envolvidos. Assim, a causa das angústias por parte dos entrevistados reside muito mais em não possuir tempo para promover os resultados desejados do que de sentirem medo ou inadequação.

Para os entrevistados, ter um trabalho alinhado com os seus ideais é importante para a sua aceitação. Sendo assim, muitos entrevistados afirmaram que optam conscientemente por não atuarem em determinadas áreas ou tipos de organizações. Tal prática pode ser tida como subversiva, posto que o sucesso financeiro, por mais que reconhecido como válido, não é o fator que movimenta a engrenagem das relações de trabalho, destacando um significado maior: o de meio para a realização do indivíduo.

Nesse sentido, são destacados por Rogério e Laura as expressões “propósito egoico” e “jogo”, remetendo ao sentido instrumental do trabalho convencional e competitivo. Para João, a remuneração não garante a complexidade do significado do trabalho, ao utilizar o termo “só”.

[...] Então, eu acho que tem, tem sim, tem é, eu não consigo mais trabalhar para empresas onde o propósito seja muito **egoico**, é: “resolver o meu problema, eu quero, pra eu sobreviver, preciso



faturar mais, porque eu preciso crescer” e, não dá mais para trabalhar, não consigo mais. (Rogério)

[...] Eu acho que em empresas mais convencionais, acho que eu não iria, não tenho o vocabulário. E também eu sinto que não tenho, não gosto muito do **jogo** que acontece em algumas empresas, então talvez não desse muito certo. (Laura)

[...] Eu não trabalharia **só** para ganhar dinheiro. (João)

As áreas de não atuação dos entrevistados variaram muito conforme o perfil de cada um. Alguns não trabalhariam em vários tipos de ambientes, como aqueles cujo objetivo é apenas utilizar a gestão colaborativa para aumentar seus rendimentos sem nenhuma contrapartida aos funcionários e ao meio ambiente; ou ainda, seguimentos cujo produto final degrade o meio ambiente e/ou seja nocivo para as comunidades.

Embora os entrevistados estejam satisfeitos com o trabalho e sintam que estão fazendo exatamente o que deveriam, muitos relataram que estão insatisfeitos com a remuneração e sentem que sua profissão não é valorizada. A necessidade de ajuda financeira de familiares é evidenciada na fala de Fabiana, ao relatar que precisou de ajuda da mãe, bem como recorrer a empréstimos, devido à instabilidade financeira inerente à função. O tema da instabilidade é retratado de outra maneira por Lúcia, ao expor que este problema é mais generalizado, remetendo a uma crise mundial. Porém, ela relata que compartilha as despesas com o marido, visto que ela não considera que alcançou o retorno financeiro que realmente necessita.

[...] Mas em muitos momentos eu tive a **ajuda** da minha mãe. Tive que **pedir dinheiro emprestado**, tive que ganhar dinheiro, tive que receber, então é bem instável. (Fabiana)

[...] Então, eu acho que ainda **não alcanço** o que eu realmente necessito. Mas tenho meu marido que é bem parceiro né, parceiro a gente divide as ... as contas, mas assim não é isso que eu queria dizer, dividir as contas, mas **a gente compartilha**, aí me dá uma... uma vida razoável. Mas vejo que, que há um problema assim, financeiro, como em todas as áreas, é acho que a gente tá numa **crise mundial** mesmo, mas **meu foco não é muito trabalhar pelo dinheiro** sabe. (Lúcia)

Mesmo sem possuir uma remuneração muito satisfatória, os entrevistados continuam trabalhando com a gestão colaborativa, pois acreditam nos valores do seu trabalho e, conforme relatado por Lúcia, o foco não é apenas trabalhar por dinheiro, tal qual dito por outros entrevistados, o dinheiro é visto como consequência do trabalho e não o objetivo.

Os entrevistados desejam, sim, uma remuneração que corresponda ao valor percebido sobre o seu trabalho, mas não estão dispostos a abandonar seus ideais, já que o foco de seu trabalho não é apenas o dinheiro, mas também aquilo que está sendo oferecido como acréscimo à sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fazer a análise das entrevistas, é possível perceber que os entrevistados entendem o trabalho com as tecnologias de gestão colaborativa como um propósito de vida e acreditam que elas podem transformar os indivíduos e as organizações. Em um contexto geral, foi possível notar que muitos dos



entrevistados veem na gestão colaborativa uma forma diferenciada de trabalho, na qual todos ganham e as relações hierárquicas convencionais são questionadas. Assim, as tecnologias de gestão colaborativa seriam um meio de se obter tal formato de gestão nas organizações.

Porém, foi possível perceber também nas análises que, embora os entrevistados se sintam satisfeitos com os resultados do seu trabalho e de poder difundir as tecnologias, muitos deles não possuem uma remuneração satisfatória e não sentem que o seu trabalho é socialmente valorizado. Muitas vezes, se sentem angustiados pela falta de compreensão ou optam por não atuar em determinado setor ou organização. Tais tensões identificadas nas trajetórias profissionais coletadas sinalizam para a existência de investimento vocacional nas tecnologias de gestão colaborativa, com base em valores sociais, ambientais e na identificação de um propósito de vida para além do que é amplamente aceito e lucrativo, como ocorre nos modismos.

Dessa forma, pode-se entender que tal posicionamento dos entrevistados se adere à teoria crítica da tecnologia, visto que se trata de um processo em que potencialidades éticas se tornam realizadas por meio de códigos técnicos que permeiam as ferramentas das tecnologias de gestão colaborativa. Na medida em que os indivíduos se apropriam dessas tecnologias de forma a se autorrealizarem e a gerarem as transformações que desejam ver nas pessoas e nas organizações, podemos entender que a racionalidade subversiva os orienta.

A partir dos dados coletados, podemos sinalizar que a atuação dos entrevistados com as tecnologias de gestão colaborativa se diferencia dos modismos gerenciais. Nos modismos, a racionalidade instrumental, de cálculo entre meios e fins, está relacionada com a busca por legitimação social e resultados materiais para quem as dissemina. Já nas tecnologias de gestão colaborativa, a racionalidade instrumental é subvertida pela busca por transformações subjetivas, grupais e organizacionais no sentido de valores e de identidades eticamente constituídos.

Evidenciou-se, também, a diferenciação, pelos indivíduos entrevistados, do fenômeno do “homem-camaleão”, visto que suas identidades, apesar de sofrerem mudanças significativas ao longo das trajetórias de vida, não se demonstram voláteis ou superficiais e, sim, calcadas em vínculos identificatórios estáveis e com sentido intrínseco, remetendo, muitas vezes, a ideais da infância ou da juventude. Ademais, os entrevistados não encontram o reconhecimento de familiares, grupos e organizações, mas, mesmo assim, persistem com sua escolha profissional.

É possível constatar, portanto, que o presente artigo pode contribuir para uma exploração inicial sobre o campo de aplicação e disseminação de tecnologias de gestão colaborativa, ainda incipiente em estudos acadêmicos. A hipótese levantada a partir desta pesquisa exploratória é que as tecnologias de gestão colaborativa podem constituir um campo de pesquisa em especial, podendo dialogar com pesquisas sobre tecnologias de gestão e, ao mesmo tempo, com pesquisas sobre autogestão, economia solidária e teoria crítica. Ademais, ao trazer a discussão sobre a teoria de Andrew Feenberg para a Administração, acredita-se também na potencialidade de contribuição para a reflexão sobre a racionalização subversiva e as tecnologias de gestão de forma geral. Portanto, sugere-se que estudos futuros sejam realizados em relação aos elementos teóricos e empíricos aqui trazidos.

Como agenda de pesquisas futuras, sugerimos: a) expandir a pesquisa para organizações onde as tecnologias de gestão colaborativa tenham sido aplicadas, visando a compreender o lado



de quem é receptor destes sistemas técnicos; b) abarcar um número maior de indivíduos que atuam profissionalmente com as tecnologias de gestão colaborativa; c) realizar estudos bibliométricos e de revisão sistemática das publicações brasileiras que abordam as tecnologias de gestão colaborativa; d) mapear outras tecnologias de gestão colaborativa que tenham obtido reconhecimento prático no Brasil.

Como contribuição prática, o presente estudo convida para uma reflexão sobre como seria possível diferenciar a disseminação de tecnologias de gestão de meros modismos gerenciais, inserindo o conceito de racionalização subversiva. Nesse sentido, cabe aos profissionais o autoquestionamento: por qual motivo estou trabalhando com esta tecnologia de gestão? Quais valores me orientam no momento da aplicação desta tecnologia? Os resultados que busco vão além de uma perspectiva meramente performática e de curto prazo? Tais questionamentos podem indicar o nível de subversão das práticas tecnológicas em um determinado contexto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. T.; ÁSSIMOS, B. M. Tecnologia social: a prática tem levado sua razão de ser à morte ou a abordagem clínica é um dos caminhos para cura? **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 10, n. 3, p. 3-17, set./dez., 2021.

BUCK, J.; VILLINES, S. **We the people**: consenting to a deeper democracy. Washington, D.C.: Sociocracy. info, 2007.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, F. P.; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. São Paulo: FGV, 2000.

CALIA, R. C.; OLIVEIRA, M. S. B.; DEMARZO, M. M. P. Mindfulness and theory U for the professional sense of purpose. **RAM**, São Paulo, v. 19, n. 5, p. 1-29, 2018.

CROFT, J. **Introdução**: tornando os sonhos realidade. (Traduzido por Felipe Simas). 19 de fev. de 2009. Disponível em: <http://www.dragondreamingbr.org/portal/index.php/2012-10-25-17-02-40/fichas-tecnicas.html>. Acesso em: 02 set. 2013.

FARIA, A. A. M., LINHARES, P. T. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. In: MACHADO, I. L. (Org.). **Análises de discursos**: sedução e persuasão. Cadernos de Pesquisa do NAPq. Belo Horizonte: FALE/UFMG/NAPq, n. 13, 1993.

FAYOL, H. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FEENBERG, A. **Transforming technology**: a critical theory revisited. Nova York: Oxford University Press, 2002.

FERREIRA, M. A.; CASAGRANDE, L. S. Movimentos, tecnologia e pessoas negras: é possível um outro turismo? **Revista de Turismo Contemporâneo**, Natal, v. 8, n. 1, p. 149-167, jan./jun., 2020.

FREITAS, C. C. G.; SEGATTO, A. P. Ciência, tecnologia e sociedade pelo olhar da tecnologia social: um estudo a partir da teoria crítica da tecnologia. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, abr./jun., 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. 5. ed.



KLECHEN, C. F.; BARRETO, R. O.; PAULA, A. P. P. Pilares para a compreensão da autogestão: o caso de um programa de habitação da prefeitura de Belo Horizonte. **Revista de Administração Pública (RAP)**, v. 45, n. 3, p. 669-694, 2011.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

MACEDO, V.; SAITO, A.; CARVALHO, S. M. F.; CELIDONIO, F. Círculo do conhecimento: uma proposta metodológica para tratar problemas complexos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 12, n. especial, p. 2-16, mar., 2022.

MACHADO, G. C. X. M. P.; BARBUTO, L.; CROFT, J. D. O método colaborativo aplicado na pesquisa-ação: contribuições do Dragon Dreaming na incubação social do saneamento ecológico. **Revista C&TS**, v. 4, n. 1, p. 143-158, 2021.

MAINGUENEAU, D. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000.

PENTERICH, E. Gestão participativa como parte das políticas estratégicas de recursos humanos: um estudo de caso de uma multinacional norte americana. **eGesta**, v. 2, n. 1, p. 105-124, jan./mar., 2006.

SCHARMER, O. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, R. Z.; OLIVEIRA, F. Z.; PALASSI, M. P. Gestão participativa: panorama da publicação científica brasileira de 1997 a 2010. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 9, n. 12, p. 69-90, 2012.

SOUZA, C. M. S.; FILHO, F. S. P. Estudo de vazios urbanos no contexto Portovelhense com base na Teoria U. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 8481-8509, fev., 2022.

SOUZA, M. M. P.; PAULA, A. P. P. Saindo da "torre de marfim" dos estudos organizacionais críticos: a pesquisa-ação aliada a ferramentas colaborativas do Dragon Dreaming no caso da Astriflores. **Desenvolvimento em Questão**, v. 18, n. 51, p. 10-32, abr./jun., 2020.

SOUZA, M. M. P.; PAULA, A. P. P. Por uma teoria crítica das tecnologias de gestão: a ambivalência da tecnologia, a moldura Feenbergiana e a possibilidade da racionalização subversiva. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, jan./fev., 2022.

TENÓRIO, F. G.; TEIXEIRA, M. A. C. O conceito de gestão social e a democracia regressiva no Brasil após 2016. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 2, abr./jun. 2021.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, ago./dez., 2014.

SUBMISSÃO: 04/04/2024

ACEITE: 03/07/2024