

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

**STELLA MISSY COSTA D'ÁVILA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

**MARIANA MAYUMI P. DE SOUZA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

**NAIARA ALVES DE PINHO BRAGA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

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

## 1. 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 se regenerar as estruturas e os propósitos organizacionais (SCHARMER, 2010; AGRANOFF, 2012). 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 burocrática.

As chamadas tecnologias de gestão colaborativa são aquelas que partem de pressupostos e valores diferenciados. Elas se aproximam mais da concepção da autogestão e afastam-se do modelo burocrático. Contudo, não utilizamos aqui o termo “tecnologias autogestionárias”, 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 tem sido utilizado para remeter a estruturas que promovem formas apenas superficiais de participação (SILVEIRA et al, 2012).

Preferimos, assim, utilizar aqui 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. Assim, “colaborativo” vai além do “participativo”, englobando-o e pressupondo não apenas a decisão coletiva, mas também o trabalho e a criação coletivos (PAULA; SOUZA, 2018).

Dentre tais tecnologias, este artigo se propôs a focar em três: o *Dragon Dreaming* (CROFT, 2009), a Teoria U (SCHARMER, 2010) e a Sociocracia (BUCK; VILLINES, 2007). O Dragon Dreaming é uma metodologia australiana de gestão de projetos coletivos inovadores. A Teoria U é uma metodologia norte-americana para gestão de diversos tipos de organização com o intuito de explorar a criatividade coletiva. A Sociocracia, por fim, é um formato organizacional de origem holandesa que visa à democratização efetiva das estruturas e dos processos de tomada de decisão. Essas três tecnologias foram selecionadas, pois observamos que elas têm ganhado crescente popularidade no Brasil, notadamente, no terceiro setor, na economia criativa, em negócios sociais e *start ups*.

Entendemos aqui que as tecnologias de gestão colaborativa partem da resignificação da gestão convencional, reinventando-a a partir de valores éticos, ambientais e sociais (PAULA; SOUZA, 2018). Em termos da teoria crítica da tecnologia, trata-se de 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, 2010). Em termos práticos, isto significa que tais tecnologias não seriam aplicadas em organizações de forma superficial, visto que demandam o alinhamento valorativo entre as práticas e os valores subjacentes.

Residiria neste 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. Partindo desta análise, apresentamos o seguinte problema de pesquisa: “quais racionalidades permeiam as trajetórias de vida dos indivíduos que promovem, aplicam e ensinam as tecnologias de gestão colaborativa no Brasil?”

Com o intuito de verificar na prática a diferenciação e a autenticidade das tecnologias de gestão colaborativa, o presente artigo teve por objetivo investigar quais racionalidades permeiam as trajetórias de vida dos indivíduos que promovem, aplicam e ensinam as tecnologias de gestão colaborativa no Brasil.

## **2. A TEORIA CRÍTICA DA TECNOLOGIA**

Ao longo do século XX, vivenciamos tanto os benefícios quanto os malefícios do desenvolvimento científico e do aprimoramento tecnológico, levando a visões extremadas sobre o tema. Neste contexto, Feenberg (2002) formula a teoria crítica da tecnologia. Partindo das concepções de T. Adorno, M. Horkheimer, H. Marcuse e J. Habermas, o autor busca um ponto de vista mais ponderado, porém essencialmente crítico.

Feenberg (2002) entende que a tecnologia não é neutra e sim carregada de valores, porém, ao mesmo tempo, ela é também fruto da criação humana – *poiesis*. Nesse sentido, a ideia central da teoria crítica da tecnologia é demonstrar a relatividade das alternativas técnicas, levando a uma reflexão sobre o “pluralismo tecnológico”. A tecnologia não avançaria linearmente. Várias alternativas são possíveis, a depender dos valores que são incorporados no projeto tecnológico. Para ressignificar a tecnologia em uma perspectiva crítica, Feenberg (2002) 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 valorativos do sistema técnico atual não significa torná-lo puro ou neutro, mas significa alterar seu conteúdo valorativo em uma direção 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 (2010) propõe, assim, a ideia de racionalização subversiva, que, a nosso ver, contesta a dicotomia entre racionalidade instrumental e substantiva.

A postura cética sustentada pela maioria dos pensadores críticos em relação ao aparato tecnológico moderno pode ser compreendida a partir desta dicotomia. Enquanto o instrumental trataria de assuntos relativos à sobrevivência mundana e ao aprimoramento das condições objetivas, o substancial trataria de valores transcendentais arraigados à crença no bom, no belo e no verdadeiro. No capitalismo, a conjugação da racionalidade instrumental com a ciência moderna teria levado à totalização do aparato tecnológico, que passaria a ditar, *a priori*, as necessidades, habilidades e aspirações individuais. Assim, promove-se uma progressiva escravização do homem pelo aparato produtor. À racionalidade substantiva caberia o questionamento crítico de tal realidade e o pensamento utópico, buscando encontrar formas de transcender as condições repressivas do mundo moderno (RAMOS, 1981; MARCUSE, 1979).

Em diversas passagens de sua obra, Feenberg (1999, 2002) trata dos sistemas técnicos de gestão, basicamente, com duas conotações diferentes: a gestão democrática é apontada como instrumento para alcançarmos novas formas de *design* tecnológico; e a gestão é compreendida como tecnologia cujo objeto de transformação é o próprio trabalho humano. Partimos aqui deste segundo sentido para tratar da ressignificação da gestão a partir das tecnologias de gestão colaborativa. Nesse sentido, no próximo item, abordaremos as três tecnologias de gestão colaborativa que foram objetos de nossa pesquisa.

## **3. AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO COLABORATIVA**

Apresentamos a seguir os pontos principais das três tecnologias de gestão colaborativa com as quais trabalhamos: a Teoria U, o *Dragon Dreaming* e a Sociocracia. Os três sistemas técnicos de gestão têm em comum a ênfase central em informar a prática organizativa no sentido da busca de contextos mais dialógicos, efetivos e transformadores. Entendemos,

assim, que esses sistemas técnicos seguem a idéia de racionalização subversiva de Feenberg (2010).

### 3.1 Teoria U

A teoria U foi elaborada pelo alemão C. Otto Scharmer, professor do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), nos Estados Unidos. Scharmer desenvolveu esta tecnologia de gestão após dez anos de pesquisas sobre aprendizagem e liderança, com base filosófica em Husserl, Heidegger, Goethe, na antroposofia e no pensamento complexo.

A teoria U traz ferramentas individuais e grupais para se atingir a auto-organização. Entendemos que Scharmer (2010) parte de uma concepção de sujeito multidimensional e transdisciplinar, como um ser de liberdade, definido por sua capacidade de escolher entre atuar de modos habituais ou agir a partir de um estado de profunda conexão com o momento presente (*presencing*). Para atingir a colaboração efetiva em uma organização, seria necessária maior consciência coletiva do que a organização é, qual seu propósito e o que as pessoas inseridas querem criar juntas.

Scharmer (2010) defende que o estado de *presencing* é a chave da auto-organização e da criação do novo. Nas etapas da jornada U, o *presencing* é o ponto de inflexão para a transformação de posturas e práticas. Os indivíduos podem realmente colaborar com todo seu potencial criativo somente quando conseguem se despir dos padrões e hábitos do passado, suspender julgamentos e pré-concepções, ampliar suas percepções para outros níveis de realidade, aprofundar seu diálogo com o outro, se tornar abertos para agir conscientes de que são partes de um todo maior e, finalmente, cocriar novas realidades. A jornada U representa um caminho percorrido por indivíduos ou grupos neste processo passando pelo *presencing*, saindo 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, ações e soluções inovadoras.

### 3.2 Dragon Dreaming

De origem australiana, o *Dragon Dreaming* (DD) tem despertado atenção mundial nos últimos tempos com o trabalho de John Croft, da equipe da Gaia Foundation. O DD está enraizado em conhecimentos ancestrais da cultura aborígine australiana, mas, ao mesmo tempo, congrega o pensamento sistêmico e teorias modernas, como a visão holística da Ecologia Profunda, a teoria Gaia, a Pedagogia do Oprimido e a Economia da Dádiva.

Para se enquadrar no perfil de um projeto DD, é preciso atender a três condições ou princípios básicos: que o projeto ofereça possibilidades de crescimento pessoal aos indivíduos envolvidos, conferindo novas capacidades e possibilidades de empoderamento; que o projeto atue na construção e no fortalecimento de comunidades, ou do sentido de comunidade; e que o projeto esteja a 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 do *Dragon Dreaming*. Como criações essencialmente humanas, os projetos se iniciam a partir do sonho de uma pessoa. Croft (2009) entende que é a partir de sonhos poderosos e convincentes que a humanidade vem criando possibilidades ao longo do tempo. Entretanto, para se tornar realidade, o sonho precisa ser compartilhado com outros; precisa envolver o mundo.

Partindo do *Dragon Dreaming*, é possível gerar processos de autorreflexão coletiva, tendo em vista o argumento principal de que, em última instância, não há separações, pois todos somos partes interdependentes de grupos mais abrangentes. No entanto, não se trata de

um processo simples, pois requer grandes mudanças de pensamento e de atitudes.

### 3.3 Sociocracia

Dentre as tecnologias de gestão estudadas, a sociocracia se destaca por tratar especificamente da estruturação organizacional e foi popularizada a partir da década de 1970, com Gerard Endenburg, um empresário e engenheiro elétrico holandês. Endenburg buscou sistematizar os princípios democráticos (igualdade, direito à vida, à liberdade e à busca por felicidade) em um novo tipo de estrutura organizacional que garantisse que esses princípios fossem efetivamente postos em prática.

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. A estrutura de governança é baseada em círculos semi autônomos, em que os indivíduos compartilham de um propósito comum. Alguns círculos têm objetivos mais gerais, outros, mais específicos. O círculo é responsável por produzir sua própria organização interna e por organizar sua produção, ou seja, ele decide como alocar seus membros e recursos de forma a criar e entregar seus produtos e serviços. As reuniões do círculo tomam todas as decisões relacionadas a isto e todos os membros participam de forma igualitária (BUCK; VILLINES, 2007).

Na sociocracia, todos são encorajados a assumirem responsabilidades e a serem líderes. Todos são eleitos para funções e tarefas, por consentimento e discussão aberta, numa lógica diferenciada do voto majoritário. Além disso, todos têm direito ao acesso a processos e documentos relacionados ao seu trabalho. Posicionando-se de forma intermediária entre o socialismo e o capitalismo, a distribuição das riquezas na sociocracia confere tratamento equivalente aos trabalhadores e acionistas. Ambos possuem compensações fixas garantidas, mais compensações variáveis, calculadas em dois sistemas, um no longo prazo e outro no curto prazo. O primeiro garante a visão comum a todos e o segundo garante o funcionamento dos ciclos de *feedback* em tempo hábil para fazer correções. Dessa forma, todos se beneficiam ou sofrem com os resultados da organização (BUCK; VILLINES, 2007).

Essas explicações das tecnologias de gestão colaborativa foram simplificadas, com a intenção de trazer apresentações gerais e claras sobre elas, mas sabendo que não é possível cobri-las integralmente em apenas algumas páginas. A aprendizagem dessas tecnologias requer dedicação e aproximação com a prática, não sendo suficiente apenas a leitura sobre elas. Dessa forma, se diferem dos modelos gerenciais que prometem realizar grandes mudanças com poucos esforços.

## 4. A GESTÃO COLABORATIVA E OS MODISMOS GERENCIAIS

O termo gestão colaborativa tem sido empregado na literatura brasileira em Administração, na maioria dos casos, para denotar a colaboração entre organizações, vinculando-se a estudos sobre gestão de redes, de cadeias produtivas e alianças estratégicas. Em pesquisa nas bases do *Spell* e *Scielo*, em abril de 2020, a grande maioria dos artigos encontrados trabalha o termo no contexto supracitado.

Na literatura americana, temos como referência o trabalho de Agranoff (2012), que aborda a gestão colaborativa no contexto da Administração Pública e também sob o viés dos arranjos multiorganizacionais. Segundo Agranoff (2012, p. 2, *tradução nossa*), a gestão colaborativa envolveria:

Relacionamentos propositais que vão além da cooperação, isto é, em que atores trabalham em conjunto de alguma forma útil. A colaboração é focada na criação ou na descoberta de soluções em um dado conjunto de restrições, por exemplo, conhecimento, tempo, dinheiro, competição e/ou saber convencional.

Conforme já exposto na introdução deste artigo, utilizamos aqui a gestão colaborativa numa visão mais ampla, para denotar processos de colaboração inter e intraorganizacionais, seja em organizações públicas, privadas ou não-governamentais. A utilização deste termo nesta perspectiva advém do próprio campo empírico, pois observamos sua frequência entre os indivíduos pesquisados, caracterizando-se como uma corrente de pensamentos e práticas organizativas, instrumentalizada por meio de tecnologias de gestão. Diante desta constatação empírica, buscamos compreender uma possível diferenciação da gestão colaborativa em relação aos chamados 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. Nesse sentido, a explicação encontrada para a difusão dos modismos nas organizações baseia-se na teoria neoinstitucional, em que a racionalidade (instrumental) na tomada de decisão, por adotar ou não um modismo, é questionada. Estes seriam adotados num processo de mimetismo, ou seja, de cópia e imitação de práticas sem a devida avaliação racional sobre sua eficácia para a organização (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

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 uma capacidade de adaptação e imitação na busca por se tornar semelhante aos demais. Os autores denominam este fenômeno de “homem camaleão”, o indivíduo que obedece mais facilmente em contextos de mudanças incessantes, preocupando-se 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.

## **5. METODOLOGIA**

Considerando os objetivos da pesquisa, tomamos um direcionamento metodológico qualitativo, pois buscamos compreender sentidos inerentes à subjetividade dos indivíduos pesquisados. Para Chizzotti (2008), a pesquisa qualitativa permite chegar à essência dos fenômenos estudados por meio do trabalho de interpretação dos dados, não de maneira isolada, mas sim em um contexto em que há uma dinâmica de relações, permitindo abarcar mais amplamente a complexidade do objeto em estudo.

Para operacionalização empírica da pesquisa, realizamos quinze entrevistas com sujeitos que se enquadraram nos critérios previamente estabelecidos: a) serem brasileiros e/ou terem desenvolvido parte significativa de seu trabalho no Brasil; b) dedicarem-se exclusivamente ou majoritariamente à promoção, à aplicação ou ao ensino das tecnologias de gestão colaborativa, ao menos nos últimos cinco anos; e c) estarem acessíveis de forma presencial ou virtual para a realização das entrevistas.

O número de entrevistados atingiu o ponto de saturação de conteúdo, considerando que as respostas obtidas alcançaram uma condição em que não eram apresentadas informações diferenciadas durante as entrevistas. O critério mínimo de cinco anos de trabalho com as tecnologias de gestão colaborativa foi definido para que fossem selecionados sujeitos já razoavelmente experientes. Os métodos para seleção dos sujeitos foram por meio de mapeamento em grupos específicos nas redes sociais e indicações por parte de sujeitos

previamente entrevistados (método “bola de neve”).

As entrevistas foram do tipo semiestruturadas, segundo a classificação de Bryman (1992), pois utilizamos um roteiro composto por poucas perguntas abertas, permitindo ao respondente certa liberdade para falar e, ao mesmo tempo, guiando seu relato por meio de tópicos de interesse. O objetivo das entrevistas foi captar as trajetórias de vida dos sujeitos, as principais mudanças que ocorreram em suas vidas e os valores e racionalidades que permearam e permeiam suas ações e decisões.

As entrevistas foram realizadas no período de outubro de 2018 a fevereiro de 2019. Apenas uma das entrevistas foi realizada presencialmente, sendo quatorze realizado via aplicativos de comunicação remota, no formato audiovisual (via *Skype* e *Zoom*). Durante a apresentação das análises, foram utilizados nomes fictícios, a fim de preservar a privacidade dos participantes.

O material coletado nas entrevistas foi analisado por meio da Análise do Discurso (AD). A AD configura-se como uma importante ferramenta para se extrair do discurso a formação ideológica que o permeia e as racionalidades que se relacionam a ela (MAINGUENEAU, 2000). Neste trabalho, foram utilizados diversos elementos da AD, com vistas a guiar a interpretação contextualizada dos discursos coletados, possibilitando análises mais aprofundadas dos relatos. Dentre tais elementos, os principais foram: percursos semânticos; significados implícitos da semântica e da sintaxe; relações interdiscursivas; e as quatro estratégias de persuasão – criação de personagens, relação entre temas explícitos e implícitos, silenciamento e seleção lexical (MAINGUENEAU, 2000; FARIA; LINHARES, 1993).

A análise das entrevistas transcritas foi realizada em conjunto pela equipe de pesquisa, seguindo 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 programa NVivo, um programa computacional de análise qualitativa de dados. Com o programa, foi possível separar temas, que ajudaram nos agrupamentos para formar os percursos semânticos da análise.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A priori, foi realizada uma análise geral do perfil dos entrevistados, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Nomes (Fictícios)	Idade	Cidade	Formação Acadêmica	Metodologias Aplicadas	Experiência com as Metodologias
Amanda	47	Ribeirão Preto	Administração	Teoria U	Desde 2014
Fabiana	43	São Paulo	Educação e arte	Dragon Dreaming e Sociocracia	Desde 2009
Bernardo	36	Rio de Janeiro	Engenharia química	Dragon Dreaming	Desde 2011
Laura	42	Sto. Ant. do Pinhal	Ciências biológicas	Dragon Dreaming	Desde 2011
Ronaldo	31	São Paulo	Direito	Teoria U	Desde 2010
João	36	Espírito Santo	Física	Dragon Dreaming	Desde 2012
Enzo	42	São Paulo	Matemática	Dragon Dreaming	Desde 2015
Davi	36	Porto Alegre	Psicologia	Dragon Dreaming	Desde 2013
Denis	38	Rio de Janeiro	Música	Dragon Dreaming	Desde 2012
Wallison	32	Rio de Janeiro	Direito	Dragon Dreaming	Desde 2015
Tamires	43	São Paulo	Política e economia	Dragon Dreaming e Sociocracia	Desde 2012/2013
Jéssica	31	Rio de Janeiro	Desing	Dragon Dreaming	Desde 2014
Camila	60	Salvador	Comunicadora social	Dragon Dreaming e Sociocracia	Desde 2013
Rogério	49	São Paulo	Engenharia mecânica	Teoria U	Desde 2014
Lúcia	39	Belo Horizonte	Terapia ocupacional	Dragon Dreaming e Teoria U	Desde 2011

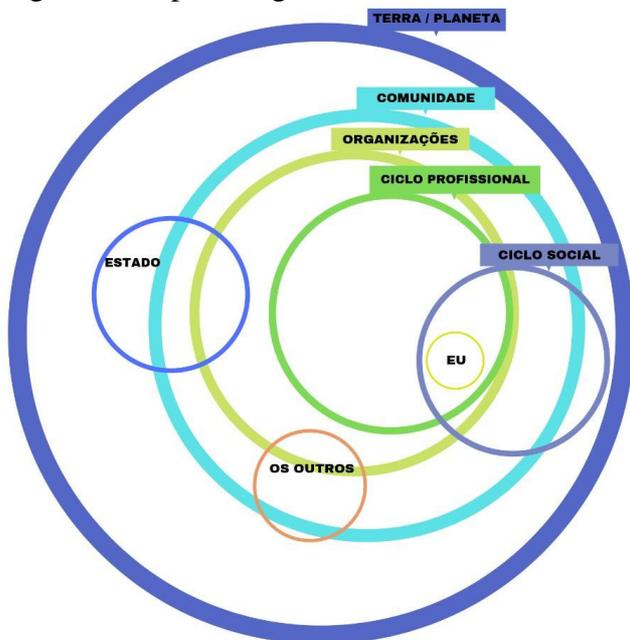
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Pudemos então observar que, dentre os entrevistados oito tinham entre 30 e 39 anos, seis entre 40 e 49 anos e apenas um estava acima de 50 anos, não foram entrevistados indivíduos com menos de 30 anos. As mulheres representaram 46,67% (sete) dos entrevistados. Todos os entrevistados possuíam curso superior concluído, o que aponta para o alto nível de qualificação dos profissionais da gestão colaborativa, e com as mais diversas formações complementares, apontando para o potencial de aplicação interdisciplinar das tecnologias.

Com relação às tecnologias objetos de atuação dos participantes, oito trabalhavam apenas com *Dragon Dreaming*, um com *Dragon Dreaming* e Teoria U, três com *Dragon Dreaming* e Sociocracia, e três apenas com a Teoria U. Nenhum dos entrevistados trabalhava apenas com Sociocracia. Diversas outras formações técnicas foram citadas pelos entrevistados como, por exemplo, Permacultura, Comunicação Não Violenta, Constelação Familiar e Constelação Sistêmica.

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

Figura 1: As personagens discursivas



Fonte: elaborado pelas autoras.

Muitas das personagens discursivas eram comuns a vários dos entrevistados. Na maioria dos enunciados, os entrevistados tomaram partido por uma das ideologias que as personagens apresentavam. Agrupamos as personagens conforme a proximidade delas 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 e estão bem próximos do Eu, pois são quem estão em constante contato com os entrevistados, porém, muitas vezes, estes não compreendem e não valorizam o trabalho com a gestão colaborativa. Em seguida, temos o Ciclo Profissional no qual é possível encontrar as personagens que fazem parte do trabalho com as metodologias colaborativas dos entrevistados. Neste grupo, é possível encontrar os Facilitadores, Clientes, Pessoas Assistidas,

Fundação Gaia, Unipaz, os Companheiros de Causa e os Grupos de Pesquisa. Observamos entre estas 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 encontramos além das personagens citadas acima, as Empresas e as Organizações com as quais os entrevistados trabalham com as tecnologias colaborativas. Estas personagens aparecem como parceiras no trabalho de aplicação das tecnologias, mas algumas vezes são colocadas suas limitações na absorção dos valores da gestão colaborativa. Esses grupos estão dentro da Comunidade onde podemos encontrar outros 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 maior, que é a Terra, no qual estão incluídos todos os grupos e personagens.

A percepção das personagens sobre esta última personagem, Terra, pode ser mais bem ilustrada nos trechos abaixo:

[...] Mas, é como a natureza, cada inseto, cada animal sabe o que tem de fazer. Por exemplo, você não vê a formiga fazendo mel, não precisa, a abelha faz mel. E tem outros insetos que cuidam da terra, porque tem, a Terra é maior. Cada um tem seu jeito de fazer isso, cada um sabe o que está fazendo. (Tamires)

Estar à serviço de uma coisa que atende a humanidade, que atende as necessidades do planeta, atende as necessidades da sociedade. (Rogério)

Ao fazerem uso das palavras em destaque, pôde-se perceber a ênfase que foi dada pelos entrevistados para a magnitude do planeta e, neste sentido, o planeta foi colocado como o maior dos círculos concêntricos, demonstrando que todos os demais estão inseridos nele. Dessa forma, notamos uma relação interdiscursiva com os valores éticos das tecnologias, que trazem a importância do pensamento sistêmico e ambientalmente responsável. Há também uma relação com a teoria crítica da tecnologia visto que esta também prega a valorização da vida por meio dos sistemas técnicos.

As pesquisadoras iniciaram as entrevistas pedindo aos indivíduos que falassem um pouco da sua história, relatando como eles vieram a trabalhar com o *Dragon Dreaming*, a Teoria U e/ou a Sociocracia. Cada entrevistado trouxe uma série de relatos de sua vida que foram mais bem aprofundados através de perguntas complementares. Pudemos perceber que, por mais que houvesse uma maior especialização de cada indivíduo em uma das tecnologias, as demais tecnologias objetos de estudo deste trabalho eram também conhecidas por eles, apontando para a existência de uma rede ou diversas redes de práticas colaborativas.

A partir da análise das entrevistas, podemos 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.

### **6.1. Propósito de Vida**

O propósito de vida dos entrevistados foi sendo identificado no decorrer da vida. Alguns perceberam ainda na infância, outros somente identificaram novos caminhos após viverem por muito tempo fazendo algo que não lhes apetecia. Na maioria dos casos, o tema da mudança aparece atrelado ao percurso semântico do propósito de vida, demarcando um momento ou período da vida em que os entrevistados tiveram que tomar decisões e mudar de direcionamento suas trajetórias profissionais. Observamos também o tema da motivação diretamente relacionado a este percurso.

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 naturalmente 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. [...]. E aí eu comecei a entender no meu **caminho** individual que elas não cuidavam de resíduos porque elas não conseguiam nem cuidar das relações delas, e depois elas não se cuidavam, então eu senti essa cascata de cuidado, e foi aí que eu **percebi** primeiro que tinha que ter um cuidado das relações e delas mesma. (Bernardo)

[...] é eu acho que eu **já** nasci com a busca pelo diferente e, assim, eu sou de uma família de 8 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**. Não tem algo que me despertou, já veio da minha criação, já veio da minha estrutura e... essa necessidade de buscar o novo ela foi constante tanto que é. [...] e eu só tive **clareza** que eu sempre fiz isso (colaboração) quando entrei na UNIPAZ, então ela me trouxe essa clareza que eu **já fazia** isso, não buscava e achava que já fazia. (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”, como sendo algo que já estava em seu interior, porém não identificado. Ao fazer uso de expressões como “caminho”, “percebi”, “clareza” e “já fazia”, 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.

Por mais que Camila já vivesse os valores colaborativos em que acreditava, somente após buscar um conhecimento específico que possibilitou que tal conduta fosse denominada e instrumentalizada a partir das tecnologias é que ela se dispôs a passar por uma mudança, a viver o que acreditava em sua plenitude. A personagem UNIPAZ recebe a responsabilidade por ter conferido clareza ao caminho da entrevistada.

Conforme já exposto, em praticamente todos os casos, houve uma necessidade, uma demanda individual de busca por mudança, sendo representada nos trechos acima pelas expressões “mudar”, “fora da rota”, “deslocamento”, “mudando”, dentre outros destaques, que ilustram a reflexão crítica por parte dos entrevistados em relação ao fato de que não estavam satisfeitos no caminho que seguiam. O uso dos 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 influência da racionalidade substantiva, visto que esta envolve o poder da autorreflexão do sujeito (RAMOS, 1981). Inferimos também uma 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.

Outro tema que permeia o percurso semântico do propósito de vida é o da motivação. Os entrevistados também possuem vários tipos de motivações em relação às tecnologias colaborativas, mas ao fazer uma macroanálise das entrevistas 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 nesta análise apontam para duas vertentes motivadoras. A primeira é a vertente do ganha-ganha, 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 a se identificarem como agentes de mudança, proporcionando melhorias no meio em que estão inseridos, tal afirmação é possível pelo uso dos verbos transformar, contribuir, gerar e levar.

Enfim, estes indivíduos, ainda que membros de uma sociedade que preza pelos princípios da racionalidade instrumental, satisfazem-se ao poderem atuar com modelos subversivos, ou seja, disseminando por meio das tecnologias seu propósito de vida a partir de valores éticos. Observamos, portanto, um alinhamento com a teoria crítica da tecnologia em que Feenberg (2002) aponta para a importância do investimento vocacional dos sujeitos em seus trabalhos técnicos. Neste sentido, damos abertura ao segundo percurso semântico: o trabalho.

## **6.2 Trabalho**

O segundo percurso semântico que identificamos foi o do trabalho, no qual foi possível encontrar seis temas mais frequentes no discurso dos entrevistados: o trabalho com a gestão colaborativa; os resultados que proporcionam; os planos futuros; as críticas em relação ao uso das tecnologias; a escolha pela não atuação; e a remuneração. Por se tratar de um percurso semântico complexo e central para esta pesquisa, subdividimos a análise deste a partir dos temas acima mencionados.

### **6.2.1 Gestão Colaborativa**

Ao longo das entrevistas, os entrevistados foram solicitados para definirem o que seria gestão colaborativa segundo suas próprias concepções. Entre as várias respostas obtidas, a grande maioria dos entrevistados vê a gestão colaborativa como uma forma de criar, de planejar e até mesmo de motivar as pessoas fazendo com que elas se tornem mais conectadas ao todo, gerando um resultado com benefícios a todos os envolvidos. Seria um tipo de postura ganha-ganha, capaz de promover o atributo da inteligência à personagem “coletivo”.

[...] A colaboração é o processo mútuo que resulta em um, 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)

Como podemos perceber, 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. Notamos nesta passagem, relações interdiscursivas com, de um lado, perspectivas sistêmicas das organizações (perceber e responder) e, de outro, a abordagem clássica da Administração fayolista (comando e controle). 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.

## 6.2.2 Resultados Percebidos

De modo geral, foi possível perceber que os entrevistados estão satisfeitos com os resultados que recebem trabalhando 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, observamos também nestes trechos o tema da transformação dos indivíduos envolvidos, explícito nas expressões destacadas acima “progresso do indivíduo”, “voar em outro patamar” e “transformação nas pessoas”. No enunciado acima de Rogério, podemos 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. Este tema também se relaciona interdiscursivamente com as tecnologias de gestão colaborativa, pois todas apontam para processos de transformação, aprendizagem e crescimento pessoal.

Além da satisfação e do prazer, os trabalhos com as tecnologias colaborativas significam muito para os entrevistados, pois ele é mais do que a aplicação de uma ferramenta gerencial, é um estilo de vida que deve ser vivido e divulgado para que todos possam usufruir de seus resultados. Para a maioria dos entrevistados, as tecnologias têm até mesmo 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 importantes para o bem social, sentem que são partes importantes para toda a sociedade e que são capazes de ajudar a mudar o mundo. Notamos 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.

### 6.2.3 Planos Futuros

O tema dos planos futuros também aparece nos discursos conectado ao percurso semântico do trabalho. Nos trechos destacados abaixo, o uso das expressões “estou a serviço”, “projeto” e “estou envolvida” remetem ao vínculo com o trabalho. Porém, cabe ressaltar que o uso dos termos “bússola” e “colheita” remetem a algo menos rígido, no sentido de haver um propósito que os guie, mas estando dispostos a aproveitar o que o caminho se dispuser a oferecer. Esta colheita estaria ligada àquilo que foi plantado pelo trabalho desenvolvido pelos entrevistados. Porém, quando Fabiana usa os verbos “realizar” e “entender”, estes remetem à responsabilidade que a mesma tem em relação à construção deste futuro, bem como sua compreensão sobre o que está por vir. Tais sentidos se relacionam com as práticas das tecnologias colaborativas pois há espaço para flexibilização e emergência do novo, sendo que os ciclos de planejamento são normalmente mais curtos.

[...] Bom, eu agora tô num momento muito mais de colheita do que de planejar. Então é tô... De realizar né, que é nos próximos três meses eu tô envolvida com esse projeto do *design* regenerativo. E aí acho que ele vai encerrar um grande ciclo de dois anos, e aí eu vou entender os desdobramentos que ele vai gerar. (Fabiana)

[...] Então, planos pessoais pro futuro, é (pausa), continuar sendo feliz e transformar as pessoas, e eu quero ganhar escala, ganhar escala no sentido da sistematização dessas metodologias e chegar em mais pessoas então eu penso muito em construção acadêmica [...] e no campo dos cursos e das facilitações, pensar mais na facilitação online, para poder alcançar pessoas além do município que eu to, em qualquer parte do mundo, que queira se transformar e que queira aprender. (Bernardo)

Bernardo apresenta como planos futuros, em primeiro lugar, seu bem estar pessoal, porém, ele ainda apresenta o anseio por ganhar escala e alcançar a sistematização – em suas palavras – das metodologias colaborativas. Neste momento, podemos identificar alguns traços subversivos em seu discurso, visto que sua seleção lexical é comum ao discurso da difusão tecnológica convencional, mas quando Bernardo coloca seu bem estar no mesmo nível, ou maior, de importância e o propósito de transformar pessoas, ele subverte os padrões tecnológicos convencionais.

### 6.2.4 Críticas e angústias

Embora os entrevistados estejam satisfeitos com os resultados percebidos pelo seu trabalho, muitos deles afirmaram sentir angústias em relação à aplicação das tecnologias, apontando para posicionamentos críticos relacionados ao trabalho por eles realizado. Uma das principais críticas observadas foi em relação aos contextos onde os entrevistados aplicam as tecnologias. Nesses contextos, a causa das angústias estaria na dificuldade dos indivíduos envolvidos em lidar com as tecnologias colaborativas. Alguns trechos que podemos destacar relacionados a este tema são:

[...] 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 acima, observamos o tema da angústia no trabalho a partir do uso explícito desta palavra por Jéssica, do uso das expressões “frustra” e “incomoda” por Bernardo e da palavra “dificuldade” por Jéssica. Este tema aparece atrelado às personagens discursivas pessoas, organizações e grupo. Contudo, o uso frequente da expressão adverbial **às vezes** em ambos os trechos destacados nos permite pressupor que nem sempre o tema da angústia está presente no trabalho e no contato com as personagens destacadas.

Ao abordarem suas críticas e 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 se sentirem inadequados.

### **6.2.5. Não Atuação**

O tema da motivação relacionado ao percurso semântico do trabalho é muito recorrente no discurso dos entrevistados. Podemos perceber que ter um trabalho alinhado com os seus ideais é importante para a aceitação do mesmo. É destacado por Laura o termo “jogo”, remetendo ao sentido instrumental do trabalho convencional e competitivo. Ressaltamos que a remuneração não garante a complexidade do significado do trabalho para o Pedro, ao utilizar o termo “só”. 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.

[...] Então, eu acho que tem, tem sim, tem é, eu não consigo mais trabalhar para empresas onde o propósito seja muito egóico, 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, segmentos cujo produto final degrade o meio ambiente e/ou seja nocivo para as comunidades.

Outro ponto referente a este tema remete à necessidade de realizar atividades que não condizem efetivamente com os valores colaborativos das tecnologias envolvidas.

[...] Ah.. Muito pouco, não seria verdadeiro se eu dissesse que não faço de todo assim, tipo assim que eu aceitei trabalhar de uma forma mais tradicional que é uma coisa nova pra mim porque eu sempre fui autônomo, é... eu aceito algumas coisas que são compromissos de projeto que envolvem né vários projetos, então essa parte de trabalhar com análise de dados, de planilha, de relatório e tal que eu até nem faço tanto mas acontece e a gente entende. (Davi)

[...] Tem algumas assim, tipo criar orçamentos, propostas, negociações, a parte burocrática, notas, prestações de contas, tem umas coisas que acabam acontecendo assim né não é o que eu mais gosto assim, mas é isso, a gente faz né... mas eu te garanto que são poucas assim, são bem poucas. (Denis)

No grupo de entrevistados, foi apontada a necessidade do uso de ferramentas burocráticas, como emissão de notas fiscais, orçamentos e uso de planilhas de dados, demonstrados pelo uso das expressões “parte burocrática” por Denis; e também pelas palavras “tradicional” e “compromissos”, utilizadas por Davi. Quando Davi faz uso das expressões “aceitei” e “a gente entende”, remete ao fato de que tais tarefas foram compreendidas como necessárias e que precisam ser executadas a fim de se manter financeiramente e/ou viabilizar o projeto para que seja realizado. Ressaltamos que a aplicação de ferramentas instrumentais ocorre apenas de maneira pontual, como frisado por Denis no trecho “eu te garanto que são poucas assim, são bem poucas”.

### **6.2.6 Remuneração**

Ao perguntar aos entrevistados sobre a remuneração, foi possível observar que, embora eles 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. Tal instabilidade é retratada 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 vão além, desejam sim uma remuneração que correspondam 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. Portanto, notamos aqui mais uma relação interdiscursiva com a teoria crítica da tecnologia em que a aplicação dos sistemas técnicos é condicionada ao investimento vocacional dos sujeitos e à busca de valores que vão além da busca por lucro e poder (FEENBERG, 2002).

## **7. CONCLUSÕES**

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 vêm 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, pudemos 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. Estas 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.

Dessa forma, podemos 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 auto realizarem 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 concluir que a aplicação das tecnologias de gestão colaborativa se diferencia dos modismos gerenciais. Apesar de ambos os fenômenos escaparem de alguma forma do registro da racionalidade instrumental, nos modismos, este tipo de racionalidade, de cálculo entre meios e fins, é suplantado por uma busca por legitimação social. Já nas tecnologias de gestão colaborativa, a racionalidade instrumental é superada pela busca por transformações subjetivas, grupais e organizacionais no sentido de valores e de identidades eticamente constituídos.

Podemos também diferenciar os 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 muitas vezes o reconhecimento de familiares, grupos e organizações, mas mesmo assim persistem com sua escolha profissional.

Acreditamos que o presente artigo pôde contribuir para uma exploração inicial sobre o campo de aplicação e disseminação de tecnologias de gestão colaborativa. Ao trazer a discussão sobre a teoria crítica da tecnologia para a Administração, acreditamos também na potencialidade de contribuição desta teoria para a reflexão sobre a racionalização subversiva e as tecnologias de gestão de forma geral. Portanto, sugerimos que estudos futuros sejam realizados de forma mais aprofundada em relação aos elementos teóricos e empíricos aqui trazidos. Sugerimos, por exemplo, expandir a pesquisa para indivíduos em organizações onde as tecnologias de gestão colaborativa tenham sido aplicadas, visando compreender o lado de quem é receptor destes sistemas técnicos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGRANOFF, R. **Collaborating to manage: a primer for the public sector**. Washington DC: Georgetown University Press, 2012.

BRYMAN, A. **A Research Methods and Organization Studies**. London: Unwin Hyman, 1992.

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.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais**. 9 ed. São Paulo: Cortez, 2008

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 de setembro de 2013.

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

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.

FEENBERG, A. **Questioning technology**. New York: Routledge, 1999.

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

\_\_\_\_\_. Racionalização subversiva: tecnologia, poder e democracia. In: NEDER, R. T. (Org.) **Andrew Feenberg**: racionalização democrática, poder e tecnologia. Brasília: Observatório do Movimento pela Tecnologia Social na América Latina/Centro de Desenvolvimento Sustentável – CDS. Ciclo de Conferências Andrew Feenberg, 2010. Série Cadernos Primeira Versão: a construção crítica da tecnologia e sustentabilidade, v. 1, n. 3, 2010. p. 68-104.

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.

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

MARCUSE, H. **A ideologia da sociedade industrial**: o homem unidimensional. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

PAULA, A. P. P.; SOUZA, M. M. P. **Gestão dialógica e tecnologias colaborativas**. Curitiba: Appris, 2018.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações**: uma reconstrução da riqueza das nações. Rio de Janeiro : Editora da FGV, 1981.

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.