

DOI:

**THE IMPORTANCE OF MULTIDISCIPLINARITY IN THE FORMATION OF COLLECTIVE INTELLIGENCE TEAMS IN THE SENSEMAKING PROCESS IN THE COVID-19 PANDEMIC**

**A IMPORTÂNCIA DA MULTIDISCIPLINARIDADE NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE INTELIGÊNCIA COLETIVA EM PROCESSO DE SENSEMAKING NA PANDEMIA DA COVID-19**

**Vanessa Magali Hermes**

UFRGS - ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6905-7265>

**Claudia Melati**

UFRGS - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9369-0113>

**Daniela Francisco Brauner**

UFRGS - ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6379-7825>

**Raquel Janissek-muniz**

UFRGS - ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0657-6559>

**Abstract**

The objective of the article is to understand how multidisciplinary teams use Collective Intelligence to create meaning and co-create solutions in a situation of risk management for assistance in the context of the SOS-PME project during the pandemic period and, consequently, crisis due to COVID-19.

The information compiled is relevant to academia, bringing wealth in the union of multidisciplinary and sensemaking's concepts, used as elements for future research, companies and professionals seeking more multidisciplinary teams and their smarter collective environments, encouraging those environments that do not yet have multidisciplinary teams in the process of sensemaking.

For the development of the research, a qualitative and exploratory approach was chosen, with participant observations in the project's attendance, followed by semi-structured interviews with project coordinators.

The main results refer to the fact that a team formed by people from different disciplines and contexts contribute to collective intelligence and create meaning in an easy way. In the cases observed, leadership proved to be essential for conducting the moments of sense creation and co-creation.

First, Collective Intelligence, a type of shared intelligence that arises from the collaboration of individuals in their diversity (Lévy, 2007). It is a step in the creation of meaning, which, according to Weick (1995), is the process of creating understandings for events, and can be influenced by multidisciplinary.

The relationship between the multidisciplinary nature of teams serving entrepreneurs to create meaning in management alternatives, consistent with risk management, can be seen, inventing more multidisciplinary teams, which collectively co-create intelligent solutions in this context, bringing relevant solutions to the problems encountered.

**Key words:** Multidisciplinary, Sensemaking, Collective Intelligence, SOS-PME, COVID-19

**Resumo**

O objetivo do artigo é entender como equipes multidisciplinares utilizam Inteligência Coletiva para criar sentido e cocriar soluções em uma situação de gestão de riscos para atendimentos no contexto do projeto SOS-PME no período da pandemia e, conseqüentemente, crise devido à COVID-19.

As informações compiladas têm relevância para academia trazendo riqueza na união dos conceitos de multidisciplinaridade e sensemaking, utilizado como elementos para futuras pesquisas, empresas e profissionais que buscam equipes mais multidisciplinares e seus ambientes coletivos mais inteligentes incentivando àqueles ambientes que ainda não têm equipes multidisciplinares no processo de sensemaking.

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa e exploratória, com a realização de observações participantes em atendimentos do projeto, seguido de entrevistas semiestruturadas com coordenadores do mesmo.

Os principais resultados remetem ao fato de que uma equipe formada por pessoas de diferentes disciplinas e contextos contribuem para a inteligência coletiva e criam sentido de uma maneira facilitada. Nos casos observados, a liderança mostrou-se essencial para condução dos momentos de criação de sentido e cocriação.

Primeiramente, Inteligência Coletiva, um tipo de inteligência compartilhada que surge a partir da colaboração de indivíduos em suas diversidades (Lévy, 2007). Ela é uma etapa da criação de sentido que, segundo Weick (1995) é o processo de criação de entendimentos para os acontecimentos, e pode ser influenciado pela multidisciplinaridade.

Percebe-se a relação da multidisciplinaridade das equipes em atendimento aos empresários para criação de sentido nas alternativas de gestão, condizentes na gestão de risco, inventando equipes mais multidisciplinares, que cocriam soluções coletivamente inteligentes nesse contexto, trazendo soluções pertinentes aos problemas encontrados.

**Palavras-chave:** Multidisciplinaridade, Criação de Sentido, Inteligência Coletiva, SOS-PME, COVID-19, Sensemaking

**A IMPORTÂNCIA DA MULTIDISCIPLINARIDADE NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE INTELIGÊNCIA COLETIVA EM PROCESSO DE *SENSEMAKING* NA PANDEMIA DA COVID-19**

**THE IMPORTANCE OF MULTIDISCIPLINARITY IN THE FORMATION OF COLLECTIVE INTELLIGENCE TEAMS IN THE SENSEMAKING PROCESS IN THE COVID-19 PANDEMIC**

**RESUMO:** O projeto SOS-PME, criado para assessorar empresários em situação emergencial em função da pandemia da COVID-19, contou com equipes multidisciplinares na busca por alternativas de gestão em resposta aos impactos em pequenas e médias empresas (PME). Este trabalho analisa a importância da multidisciplinaridade em equipes de inteligência coletiva no processo de criação de sentido dentro do escopo do projeto SOS-PME. Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa e exploratória, com a realização de observações participantes em atendimentos do projeto, seguido de entrevistas semiestruturadas com coordenadores do mesmo. Dados foram analisados, cruzando pontos elencados nas anotações da observação participante e respostas dos entrevistados com o referencial teórico da pesquisa. Percebe-se a relação da multidisciplinaridade das equipes em atendimento aos empresários para criação de sentido nas alternativas de gestão, condizentes na gestão de risco. Os principais resultados remetem ao fato de que uma equipe formada por pessoas de diferentes disciplinas e contextos contribuem para a inteligência coletiva e criam sentido de uma maneira facilitada. Nos casos observados, a liderança mostrou-se essencial para condução dos momentos de criação de sentido e cocriação, facilitando a relação entre os participantes. **Palavras-chave:** Multidisciplinaridade, Criação de Sentido, Inteligência Coletiva, SOS-PME, COVID-19.

**ABSTRACT:** The SOS-PME project, created to advise entrepreneurs in emergency situations due to the COVID-19 pandemic, had multidisciplinary teams in the search for management alternatives in response to impacts on small and medium-sized companies (SMEs). This paper analyzes the importance of multidisciplinarity in collective intelligence teams in the process of sensemaking within the scope of the SOS-PME project. For the development of the research, a qualitative and exploratory approach was chosen, with participant observations being carried out in the project's attendances, followed by semi-structured interviews with project coordinators. Data were analyzed seeking to cross-reference the points listed in the participant observation notes and respondents' responses, as well as in relation to the collected theoretical framework. The relationship between the multidisciplinarity of the teams serving entrepreneurs to sensemaking in management alternatives, consistent with risk management, can be seen. The main results refer to the fact that a team formed by people from different disciplines and contexts contribute to collective intelligence and sensemaking in an easy way. In the cases observed, leadership is essential for conducting the moments of sensemaking and co-creation, facilitating the relationship between the participants. **Keywords:** Multidisciplinarity, Sensemaking, Collective Intelligence, SOS-PME, COVID-19.

## 1. INTRODUÇÃO

Com a pandemia COVID-19, o crescimento do PIB acumulado dos 12 meses até o 3º trimestre de 2020 foi de -3,4% (IBGE, 2020), resultado da retração do mercado e da situação fragilizada das empresas, sendo agravado pela baixa taxa de sobrevivência dos negócios. De acordo com os dados do IBGE (2020), 40,3% das empresas relataram ter dificuldades para realizar pagamentos de rotina por conta da crise e 33,5% indicam que a pandemia teve efeito negativo sobre os negócios, sendo que dessas, 99% eram pequenas ou médias empresas (PME).

A abertura de empresas no Brasil durante a pandemia aumentou 8,7% em 2020 em comparação a 2019, sendo que destes, 79% são microempreendedores individuais (Jornal Do Comércio, 2021). Para operar em cenários dinâmicos, saber lidar com incertezas é essencial; de fato, os gestores devem estar dispostos a assumir riscos e possíveis prejuízos caso o sucesso não seja como o desejado (Mckenna, 1999). Destaca-se que, em cenários de crise, o acesso às linhas de crédito é desafiador para as pequenas e médias empresas (Arnoldi & Madureira, 2010), cabendo a elas a necessidade de se reinventar.

Neste contexto, a Inteligência Coletiva (IC) pode ser uma aliada dos empresários que desejam desenvolver melhores estratégias e alternativas. Segundo Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi e Malone (2010), pela analogia à inteligência individual, a IC de um grupo pode ser definida como a ampla habilidade de realizar diversas tarefas. Os autores apontam que o nível de inteligência coletiva é diretamente afetado por fatores que emergem da maneira como os membros do grupo interagem. Ou seja, o seu comportamento durante a troca de conversas, a presença ou não de uma pessoa que utiliza a fala durante a maior parte do tempo, pode ter impacto nos resultados (Woolley et al., 2010).

Como uma etapa dentro de Inteligência Coletiva, o *sensemaking* é parte essencial, pois procura entender como manusear o sistema de informação (Drazin; Glynn & Kazanjian, 1999). Segundo Weick (1995), os indivíduos nas organizações são os responsáveis por criar sentido e promulgar o ambiente organizacional. Para Matias e Silva (2019), o *sensemaking* é um processo inerente às organizações inseridas em contextos de constante mudança, e buscam através deste inovar, crescer, buscar vantagens e liderança competitiva no seu setor. Um fator essencial do campo social na IC, que impacta nos resultados, é a dependência aos grupos e de como estes são compostos. Um exemplo disso, segundo Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi e Malone (2010), são grupos com sensibilidade social mais apurada, o que influencia de forma positiva. De acordo com Woolley et al. (2010), outro fator está relacionado a grupos mais homogêneos cognitivamente, os quais tendem a ser menos criativos do que grupos com variedade de conhecimento e habilidades.

Para Domingues (2005), o compartilhamento de diferentes formas de pensar, bem como métodos, conceitos, problemas e linguagens provenientes de disciplinas diversas geram integração para aplicação de conhecimento, sendo exemplos do essencialismo da multidisciplinaridade, que é um dos tipos de heterogeneidade. Anjos Filho e Souza (2017, p.80) descrevem a multidisciplinaridade como “uma justaposição de diversas disciplinas para se tratar de um mesmo tema ou solucionar um problema”. Assim, a Inteligência Coletiva pode se beneficiar de equipes compostas por indivíduos com formação e referencial diversos.

Equipes multidisciplinares foi um recurso amplamente utilizado pelo projeto SOS-PME (Brauner et al., 2020). Esta iniciativa foi criada em março/2020 para auxiliar pequenas e médias empresas no enfrentamento da crise gerada pela pandemia do COVID-19, projeto no qual este trabalho foi realizado. O SOS-PME foi baseado em equipes compostas por profissionais advindos de diferentes áreas do conhecimento, universidades, disciplinas,

tornando as discussões criativas, objetivando a cocriação de alternativas de gestão. Ao longo do tempo, uniram-se ao projeto mais de 300 voluntários. O ciclo completo do atendimento, que ocorria em formato online, tinha a duração de 15 (quinze) dias. Ao final, um relatório era entregue, com dicas personalizadas ao contexto, elaboradas pela equipe de atendimento, sinalizando janelas de oportunidades.

Diante do exposto e da importância teórica da multidisciplinaridade, o objetivo deste artigo é entender como equipes multidisciplinares utilizam Inteligência Coletiva para criar sentido e cocriar soluções em uma situação de gestão de riscos para atendimentos no contexto do projeto SOS-PME. Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa e exploratória, a partir da realização de observações participantes em atendimentos do projeto SOS-PME, seguido de entrevistas semiestruturadas com coordenadores do projeto. Após a coleta, analisaram-se os dados buscando realizar o cruzamento dos pontos elencados nas anotações da observação participante e respostas dos entrevistados, associados ao referencial teórico que suporta esta pesquisa.

Após a presente introdução, a seção 2 apresenta a discussão teórica sobre os principais conceitos de inteligência coletiva, *sensemaking* e multidisciplinaridade. A seção 3 apresenta o método utilizado na pesquisa e é seguida pela seção 4 que discute os resultados da aplicação do referido método de análise de pesquisa. Por fim, são apresentadas as considerações finais e direcionamentos futuros.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção são abordados os princípios teóricos que nortearam a pesquisa. Primeiramente, será explicado o conceito de Inteligência Coletiva, um tipo de inteligência compartilhada que surge a partir da colaboração de indivíduos em suas diversidades (Lévy, 2007). A Inteligência Coletiva é uma etapa da criação de sentido, outro tópico explorado pela seção. Segundo Weick (1995), a criação de sentido, ou *sensemaking*, é o processo de criação de entendimentos e de uma ordem para os acontecimentos, e pode ser influenciado pela multidisciplinaridade, que significa a busca da união de conhecimentos utilizando o estudo de um objeto de uma mesma e única disciplina ou por várias dessas simultaneamente (Nicolescu, 2000).

### **2.1. A Inteligência Coletiva**

A Inteligência Coletiva (IC) é um fenômeno capaz de fazer com que um grupo de indivíduos pense o futuro e busque meios para construí-lo, conforme apontado no livro *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace* (Tovey, 2008). Segundo o *Handbook of Collective Intelligence* (2011), do MIT Center for Collective Intelligence, a inteligência coletiva é definida como o conjunto de indivíduos organizados em grupos, os quais realizam atividades de maneira coletiva. A IC está relacionada à inteligência compartilhada, que só é possível pela colaboração de muitos indivíduos em suas diversidades. Ela considera que cada indivíduo possui conhecimentos, mas nenhum indivíduo detém toda informação. O conhecimento não é inteligência em si, a qual pode se estabelecer a partir do conhecimento em ação. A inteligência, portanto, pode ser adquirida por experiências vividas ao longo da vida e que podem ser partilhadas com os outros indivíduos (Lévy, 2007).

Conforme apontado por Lévy (2007), inteligência coletiva é uma inteligência que permeia todas as partes e, se bem coordenada e valorizada entre os envolvidos, resulta em uma sintonia das competências, de forma que os indivíduos reconhecem as habilidades uns

dos outros. Corroborando com o autor, Maries e Scarlat (2011) apontam que a inteligência coletiva engloba a percepção e discernimento coletivos, a memória coletiva, a imaginação e a intuição coletivas, além da aprendizagem colaborativa. Ainda, Malone (2008) defende que a inteligência agregada de qualquer grupo é sempre superior à inteligência individual. Para que ocorra Inteligência Coletiva, há a necessidade de coordenação dos grupos, podendo ser qualificada por meio da utilização de tecnologia da informação e comunicação (Bembem & Santos, 2013).

Um estudo de 2010, coordenado por Anita Williams Woolley, confirmou a hipótese de que grupos que apresentam uma dinâmica adequada desempenham melhor a maioria das tarefas, demonstrando a existência da inteligência coletiva. De acordo com Woolley et al. (2010), a IC se fundamenta no nível de “sensibilidade social”: quanto melhor percebem as emoções dos outros, mais coletivamente inteligente o grupo será. Por isso, a maneira como os grupos são formados afeta diretamente na eficiência e construção das soluções. Conforme os autores, quando uma pessoa domina o grupo, existe a tendência de ser menos coletivamente inteligente do que quando as discussões abrangem maior número de pessoas. Além disso, nos grupos onde predominavam mulheres, a inteligência coletiva foi maior, já que, segundo o autor, têm uma sensibilidade social melhor que a dos homens.

Os processos cognitivos da coletividade são valorizados por Surowiecki (2006), que traz a relação da Inteligência Coletiva com a sabedoria das multidões em seu livro *The Wisdom of Crowds*, por meio das reflexões sobre variados aspectos de processos de construção de conhecimento pela multidão. Para o autor, o coletivo pode ajudar em três tipos de problemas: Problemas Cognitivos, Problema de Coordenação e Problema de Cooperação de forma a exigir exige um jogo de flexibilidade individual para ceder objetivos, por vezes egoístas, que passam por processos de tensão e conflitos. Essas discordâncias e contestações são influenciadas pela heterogeneidade e diversidade, que implicam em melhores decisões coletivas (SUROWIECKI, 2006). Adicionalmente, existem quatro condições atribuídas à inteligência coletiva: a primeira é a *diversidade de opiniões*, na qual cada indivíduo deve ter uma contribuição intelectual, ainda que uma interpretação. A segunda é *independência* para que as opiniões alheias não determinem a opinião pessoal. A terceira é a *descentralização* como a oportunidade de especialização e trabalho com conhecimento local. Por fim, tem-se a *agregação* que é um modo de unir as avaliações individuais para se chegar em uma decisão coletiva (Surowiecki, 2006, p.31).

Já de acordo com Atlee (2008), existem 8 diferentes formas de aplicar a Inteligência Coletiva sendo elas: Reflexiva, Estrutural, Revolucionária, Informativa, Noética/Espiritual, Fluxo, Estatística, Revelacional. Essas formas de aplicação se manifestam de forma independente, mas na maioria dos casos várias delas se sobrepõem e se combinam de diferentes maneiras. Assim, por meio de um sistema de Inteligência é possível observar alterações do ambiente, sendo que, essa capacidade de antecipação está associada à criação de sentido (*sensemaking*) a partir de informações que não são percebidas de maneira evidente (Blanck & Janissek-Muniz, 2014), mas que através da IC podem ser evidenciadas através da construção coletiva que se estabelece no grupo.

## **2.2. Sensemaking**

Para Weick (1995), a criação de sentido, ou *sensemaking*, é o processo de criação de uma ordem para os acontecimentos e caracteriza-se por contextualizar uma pista ou parte de uma experiência particular que irá produzir e permitir a interpretação de um grupo em um contexto

de uma determinada estrutura, categoria aprendida ou narrativa particular, assim como um modelo conceitual. Este processo torna-se aprendizagem a partir da experiência.

Como resultado do avanço na perspectiva uniforme de *sensemaking*, Weick (1995) apresentou sete propriedades do processo de criação de sentido que são definições constitutivas derivadas de pressupostos metodológicos. Em seu livro *Sensemaking in Organizations* de 1995, Weick mostra que as propriedades são explicações construtivas provindas de hipóteses metodológicas utilizadas para o entendimento do *sensemaking*. São elas: *grounded in identity construction* (construção de identidade), *retrospective* (retrospectiva), *enative of sensible environments* (nativo de ambientes sensíveis), *social* (social), *ongoing* (processo contínuo), *focused on and by extracted clues* (foco em extrair pistas) e *driven by plausibility rather than accuracy* (impulsionado pela plausibilidade ao invés da precisão).

O processo de construção de sentido, de acordo com Weick (1995) busca tornar o desconhecido em conhecido, por meio de um framework de significados compartilhados pelos agentes nas organizações. Para ele, o *sensemaking* envolve aspectos cognitivos e de ação em dado contexto organizacional, resultando em significados e definição dos propósitos da organização. Mello, Fonseca e Vieira (2012) explicam como o ator organizacional participa do *sensemaking* e sua relevância para o processo como um todo.

[...] o ator organizacional é visto como parte ativa que fomenta o “encaixe” da oportunidade à organização, bem como faz com que recursos disponíveis sejam “ajustados” à oportunidade, a fim de adequar os recursos e a organização numa “configuração” exitosa. No processo, resultados de experiências anteriores (sucessos e fracassos) serão avaliados nas decisões de ajuste da oportunidade, dos recursos e da organização (Mello; Fonsêca & Vieira, 2012, p.257).

O ator é um dos elementos essenciais dentro da perspectiva do *sensemaking* organizacional. Portanto, é importante que ele esteja atento aos fatores internos e externos que podem estimular processos de mudança não planejados e ruir com significados compartilhados (Correa, Rese, Sander & Ferreira, 2014). Para Bulgacov e Bulgacov (2007, p. 83), “a mudança organizacional depende das pessoas envolvidas e das culturas organizacionais subjacentes que constituem seu sujeito e são governadas por significados e valores compartilhados”. Para os autores, o significado é reforçado de forma cultural por meio dos aspectos conceituais armazenados pela organização e pelas condições interpretativas de cada participante que particularmente definem e estabelecem suas próprias interpretações dos fenômenos e condições divergentes. Sendo assim, o ator é um dos elementos essenciais quando se fala de *sensemaking* nas organizações.

De acordo com Weick (1995), as organizações modernas podem ser analisadas enquanto sistemas de construção de sentido, já que há um grande fluxo de informações. Nelas, o *sensemaking* é tido como algo contínuo, sempre em construção, uma atividade presente nas rotinas das organizações, como já foi visto como uma das propriedades. Isso acontece pelo fato da construção de sentido buscar compreender o como, o porquê e seus desdobramentos, a todo momento, além de estar repleta de elementos como linguagem, crenças, signos, símbolos (Weick, 1995).

[...] a construção de sentido nos processos de mudança nas organizações pode se constituir por meio das narrativas compartilhadas entre os sujeitos, pois o *sensemaking* estabelece uma relação intrínseca e dinâmica entre a ação e os

atos de fala, já que é nessa interação que os sujeitos buscam estabelecer sentido à realidade organizacional (Correa et al., 2014, p.3)

De acordo com Lesca, Caron-Fasan, Janissek-Muniz & Freitas (2010), o processo de inteligência, a partir de um conjunto de informações não estruturadas, cria sentido visando antecipar a tomada de decisão, chamada de Inteligência Antecipativa, ferramenta que auxilia no processo decisório estratégico organizacional. Para Weick (1995), o *sensemaking* e a organização constituem, um ao outro, uma imagem operativa/acionável que emerge por meio da construção de sentido. “A organização é uma tentativa de ordenar o fluxo intrínseco da ação humana, para canalizá-la para certos fins, para dar-lhe uma forma particular, por meio de generalização e institucionalização de significados particulares e regras.” (Tsoukas & Chia, 2002, p. 570).

De acordo com Daft e Weick (1984) a organização pode ser vista como um sistema de interpretação do ambiente. É dessa forma que, havendo necessidade de entender o que está acontecendo no ambiente, que mesmo sem ter procedimentos sistemáticos de busca e análise de informações, as organizações constroem um sentido para as informações que recebem por meio de dos executivos do nível estratégico (Leitão & Nassif, 2009). Nesse sentido, o estudo de Maitilis, Vogus e Lawrence (2013) mostra que a criação de sentido transcorre das emoções e relações que permeiam os eventos dessas organizações.

As mudanças organizacionais ocorrem a partir de um planejamento formalizado e direcionado pelos níveis estratégicos das empresas, que envolve agentes internos e externos, visando alterar aspectos comportamentais, estruturais, tecnológicos e de estratégia (Araújo, 1982). Para Lima e Bressan (2003), a mudança organizacional envolve qualquer alteração, independente de ter sido planejada ou não, nos componentes da organização (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação com o ambiente) e que pode resultar em retornos positivos ou negativos. A literatura entende a mudança como um processo funcional e inerente à sobrevivência organizacional. Weick (1998) destaca que, em situação de crise, o *sensemaking* se torna mais difícil, porque ao invés de possibilitar a compreensão da situação, ela pode ser acentuada. As crises podem ser marcadas por uma baixa ou alta probabilidade de ocorrer eventos que podem ameaçar os objetivos e estratégias da organização. Dessa forma, “quanto menos adequado for o processo de *sensemaking* direcionado à crise, mais a crise pode vir a ficar fora do controle” (Correa et al., 2014, p. 8).

Esse fenômeno acontece porque o *sensemaking* sobre aquilo que está acontecendo não necessariamente estará correto, pois depende de influências externas, das percepções e cultura dos indivíduos e da vivência na área analisada, a qual pode até desprezar sinais importantes para analisar possíveis pistas do contexto apresentado (Weick et al., 2005). Para o autor, os elementos estabelecem um dilema porque para resolver uma crise é necessária uma ação que gere, de forma simultânea, o elemento que é usado para a criação de sentido, influenciando a própria crise que se estabelece. O *sensemaking* tem um papel importante na cocriação (Payne, Storbacka & Frow, 2008), e suas contribuições fundamentais para a tomada de decisão estratégica e antecipativa.

### **2.3. Cocriação**

Autores como Brodie, Hollebeek, Jurić e Ilić (2011), Grönroos (2012), Ranjan e Read (2014), Pires, Dean e Rehman (2015), bem como Payne, Storbacka e Frow (2008), trataram sobre cocriação e *sensemaking*, permitindo uma associação sobre o papel deste na cocriação.

[...] Para que a cocriação aconteça de forma equilibrada entre os clientes e fornecedores é preciso que haja um alinhamento das percepções do que é valor entre ambas as partes, e que tal conceito é totalmente idiossincrático, subjetivo e complexo (no sentido de uma abordagem holística), torna-se possível, portanto, um comparativo entre as duas abordagens como passo primordial à construção do novo *framework* [...] (Reche et al., 2020, p.12).

Existem elementos conceituais entre *sensemaking* e cocriação que se assemelham, como, por exemplo, Visão compartilhada (*sensemaking*) e Valor compartilhado (cocriação); Ação (*sensemaking*) e Desejo de Interação (cocriação); Retrospecção (*sensemaking*) e Vivência da experiência (cocriação) (Reche, De Toni & Milan, 2020).

Como observa Weick *et al.*, (2005) a respeito da cocriação, é essencial para a construção de novos significados coletivos que as organizações e indivíduos tenham o mesmo entendimento de aspectos. O *sensemaking* das organizações, assim como a cocriação, é possibilitado por meio da interação e comunicação racional e emocional pelas experiências (Weick, 1993), permitindo envolver o consumidor como um cocriador por meio de visão compartilhada e diálogo. Segundo Ballantyne (2004), para a cocriação de valor, o diálogo é essencial, configurando-o como um processo de aprendizado conjunto.

O embasamento de processos do *framework* de cocriação de valor são três principais:

1. **Processos de criação de valor do cliente:** relacionamento, processos, recursos e práticas que os clientes utilizam para gerir as suas atividades junto ao fornecedor;
2. **Processos de criação de valor dos fornecedores:** processos, recursos e práticas que o fornecedor utiliza para gerenciar seus negócios e seus relacionamentos com clientes e outras partes interessadas relevantes
3. **Processos de encontro:** Processos e práticas de interação e intercâmbio que ocorrem entre os processos dos clientes e os processos dos fornecedores, e que precisam ser geridos de forma a desenvolver oportunidades de cocriação.

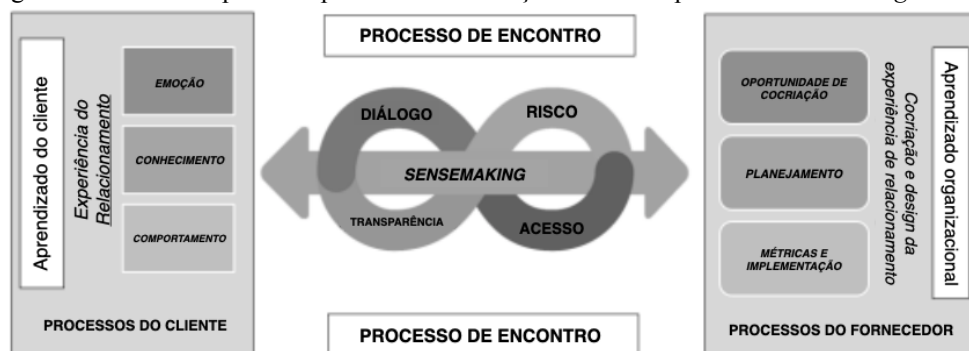
Nesse sentido, a cooperação é maior quando as partes fazem convicções positivas umas com as outras ao longo do tempo. Isso faz com que essas convicções sobre confiabilidade em um contexto de negócios sejam baseados em conhecimentos específicos advindos do relacionamento (Ganesan, 1994).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), no mundo corporativo atual, os consumidores têm muitas escolhas sem a garantia da satisfação oferecida pelo ofertante. Estudando esse fato, os autores constataram que o consumidor poderia participar de maneira ativa pelo qual todas as empresas geram valor. Dessa forma, as partes se envolvem na criação conjunta de um valor diferenciado ao cliente, assim como sua satisfação, e sustentabilidade à empresa. Portanto, a cocriação é a ocorrência de uma participação ativa do consumidor no processo de elaboração do serviço, gerando maior valor por meio da customização e culminando na satisfação (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

No que tange a importância do *sensemaking* para a cocriação de valor, Reche et al. (2000) se baseou no que Payne et al. (2008) concluiu por meio da Figura 1:



Figura 1: Framework para compreensão da cocriação de valor a partir do *sensemaking*



Fonte: Traduzido e adaptado de Reche et al. (2020)

É comum em processos rotineiros os gerentes e líderes encontrarem padrões de referência usuais e conhecidos por eles, permitindo-lhes permanecer na sua “zona de conforto”. É importante que eles assumam o grande desafio de se apoiar em mecanismos de interação com o ambiente para encontrar alternativas por meio das pistas por esse ambiente (Reche et al., 2020). Ainda segundo o autor, para aqueles que gerenciam os processos intermediários da cocriação de valor, é importante cuidar o processo de transformar algo abstrato em contrato para que não sustente divergências sobre o que é valor. Por isso, manter uma visão sistêmica dos clientes de forma sensível e contida irá garantir que o sentido compartilhado entre os atores envolvidos seja mantido, considerando os elementos emocionais, cognitivos e comportamentais da concepção.

## 2.4. Multidisciplinaridade

De acordo com Pombo (1994) e Nicolescu (2000), o conceito de multidisciplinaridade é abordado como justaposição de ideias e de pluridisciplinaridade. Historicamente, grandes soluções foram criadas com equipes multidisciplinares, as quais seguem muito incentivadas por agregarem soluções criativas. De acordo com Domingues (2005), por exemplo, a vacina contra a Raiva, desenvolvida pelo Instituto Pasteur, contou com uma equipe de biólogos, químicos, médicos e veterinários. Essa iniciativa, que ilustra a multidisciplinaridade, foi criada para buscar unir, em um único instituto de pesquisa, pesquisa básica com tecnologia.

Segundo Foladori (1996), um dos desafios da multidisciplinaridade que deve ser contornado em sua aplicação, são as barreiras metodológicas para ensinar a integrar, relacionar, elaborar conceitos e categorias em relação a uma compreensão teórica. Isto porque, de maneira usual, as informações se organizam de forma independente e disciplinar. Portanto, uma provocação é procurar devolver o caráter de totalidade e de complexidade do mundo real (Raynaut, 2004). Esse mundo é feito de diversas interações complexas entre muitos elementos compostos por elas. Nesse ambiente, é fundamental que as equipes saibam “construir o barco sobre o qual se está navegando” (Raynaut, 1996, p.26).

Nas equipes, a liderança é um fator relevante no sentido de condução de discussões visando encontrar soluções. Para Lavine (2014), os líderes encontram paradoxos ao gerenciar equipes, como o equilíbrio entre controle e autorização, eficiência e flexibilidade, individualismo e coletivismo. Quando a liderança consegue moderar a relação entre a multidisciplinaridade e o desempenho inovador da equipe, a relação se torna mais positiva (Li; She & Yang, 2018). Esses mesmos pesquisadores evocam a importância de uma liderança paradoxal que modera a relação entre a diversidade de expertise e o desempenho inovador da equipe.

A tomada de perspectiva de uma equipe é um processo cognitivo coletivo onde os membros dessa equipe se empenham para entender o mundo do ponto de vista dos outros integrantes (Hoever, Van, Van Ginkel, & Barkema, 2012; Li, 2016). Conforme apontado por Griffin (1983), o processamento e interpretação das pistas sociais, associadas à forma como os líderes orientam os pensamentos e comportamentos dos membros da equipe (Lord & Maher, 2002), resultam no processo cognitivo e comportamental da equipe.

De acordo com Li, She e Yang (2018), a teoria de processamento de informação sugere que, quando os membros da equipe detêm conhecimento e informações não repetitivos, e estão ao mesmo tempo dispostos a processar de maneira sistemáticas as informações com esforços coletivos, eles realizam tarefas cognitivas complexas, como tomada de decisão, resolução de problemas ou inovação. Para traduzir várias ideias novas em entidades tangíveis, os membros da equipe precisam integrar diferentes perspectivas, sem preconceitos, e fazer esforços conjuntos para apresentar planos inovadores (Van Der Vegt & Bunderson, 2005). Estudos anteriores descobriram que os membros da equipe que adotam os pontos de vista de seus colegas de trabalho têm maior probabilidade de traduzir suas ideias criativas em produtos tangíveis (Purser, Pasmore & Tenkasi, 1992). Ainda, Li et al. (2018) preveem que o ponto de vista da equipe intervém no efeito mediador da liderança paradoxal na associação entre a diversidade de especialização e o desempenho inovador da equipe.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

Para esta pesquisa foi adotada a abordagem qualitativa, focada em observação participante e coleta de informações primárias. Para Yin (2005), a abordagem qualitativa possibilita, a partir de múltiplas fontes de evidência, uma análise profunda do objeto de análise já que “investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas” (p. 23).

Segundo Chizzotti (2003, p.221), o processo de criação de sentido é complexo e, por isso, a escolha do método qualitativo se faz essencial, já que implica um sistema de compartilhamento denso com pessoas, fatos e locais que envolvem o objeto de pesquisa. De acordo com Oliveira (2011), as pesquisas com abordagem qualitativa têm a facilidade de poder descrever a complexidade de uma hipótese, ou problema, analisando a interação de variáveis, compreendendo processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, bem como apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e, permitir em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos. A pesquisa qualitativa incorpora a intencionalidade dos atos, reações, opiniões, atitude de indivíduos, explicado pelas relações inerentes à atividade humana criadora, afetiva e racional que pode ser percebida no cotidiano, por meio da vivência e da explicação (Minayo, 2000).

O estudo teve como ambiente de pesquisa o contexto do Projeto SOS-PME, com foco na análise do processo de sensemaking, permitindo avaliar “como e por quê” esse fenômeno acontece nesse contexto de equipes multidisciplinares, a partir de um enfoque exploratório e descritivo.

#### **3.1. Coleta de Dados**

O estudo ocorreu de forma longitudinal com duas etapas de coleta, em tempos diferentes. Primeiramente, entre os meses de maio e agosto de 2020, realizou-se a etapa de coleta de dados através da observação participante no desenvolvimento das atividades de oito equipes

do projeto SOS-PME, as quais foram definidas conforme convite dos coordenadores do projeto, considerando a disponibilidade da pesquisadora como voluntária do projeto. As empresas participantes foram mantidas de forma sigilosa no decorrer da pesquisa, assim como os assessores voluntários do projeto e os empresários, havendo apenas a descrição quanto aos segmentos do negócio, porte e número de participantes em cada uma das oito equipes. A coleta ocorreu de forma remota via plataformas Google Meets, na qual eram realizados os trabalhos das equipes, uma vez o contexto relacionado à pandemia da COVID-19.

Após os quatro meses da observação participantes, visando compreender a percepção dos participantes das equipes a respeito da importância da multidisciplinaridade na formação de equipes de inteligência coletiva, como segunda etapa da coleta de dados para a pesquisa, foram realizadas 11 (onze) entrevistas semiestruturadas com coordenadores do projeto, escolhidos mediante a disponibilidade dos mesmos, entre os meses de março e abril de 2021. O roteiro utilizado para a realização das entrevistas teve por base a consolidação de um conjunto de elementos importantes advindos da revisão de literatura sobre a temática da presente pesquisa.

### **3.2. Análise de dados**

Para fins de análise dos dados coletados, primeiramente buscou-se analisar a importância da multidisciplinaridade a partir da observação durante as assessorias realizadas pelas equipes do projeto SOS-PME de forma online. Levaram-se em conta as áreas de atuação de cada participante das equipes, quantidade de homens e mulheres na formação dos times, a velocidade de sensemaking e cocriação em cada dica criada aos empresários, dados estes que foram devidamente mapeados durante a observação participante.

Em relação à análise das entrevistas semiestruturadas, optou-se pela técnica de análise de conteúdo. De acordo com Campos (2004), existem três fases de análise de conteúdo: a) leitura de todo o material coletado, procurando apreender de uma forma global as ideias e conceitos principais e o que significam; b) escolha do recorte pelo pesquisador, vislumbrando os objetivos de sua pesquisa e os indícios levantados do seu contato com o material estudado e teorias; c) categorização dos elementos. Desta forma, os dados, após coletados, foram organizados, categorizados e analisados em arquivo de texto e planilhas eletrônicas.

Para análise, foi também utilizada a ferramenta *Voyant Tools*, aplicativo de base aberta na Web, que suporta a leitura e interpretação acadêmica de textos e gera diversas análises com diferentes perspectivas, permitindo, por meio de gráficos, uma melhor interpretação. A partir da aplicação dos elementos de pesquisa apresentados, foi possível identificar importantes elementos que serão apresentados no capítulo de análise de resultados.

## **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

A análise dos resultados dos dados obtidos será apresentada iniciando pelo método de formação das equipes pelos coordenadores do SOS-PME. Depois, a forma que, para essas equipes, se dava a interpretação do ambiente para construção de sentido. A seguir, é tratado como o Coletivo Inteligente se apresentava nas equipes, bem como suas condições no ambiente. Por fim, a análise apresenta as formas de gestão das equipes multidisciplinares buscando a otimização de cada conhecimento envolvido, assim como os desafios enfrentados pelos líderes.

#### 4.1. Composição das equipes

Os coordenadores entrevistados relatam o quão importante foi o processo de formação das equipes para os resultados e *outputs* das soluções encontradas para os empresários, questão que vai ao encontro do exposto por Wooley, Aggarwal e Malone (2015), que afirmaram sobre a capacidade da Inteligência Coletiva ser pautada pela composição dos grupos de inteligência.

Segundo a entrevistada 9, buscou-se construir grupos de acordo com as necessidades das empresas, priorizando perfis diversos e próximos das dificuldades apresentadas, mesmo que alguns tenham optado por atender sempre com a mesma equipe, ela tentou variar e, inclusive, trazer pessoas que não conhecia.

As equipes objeto da observação participante eram formadas por 7 (sete) pessoas em média – sendo que dessas, nem todas eram completamente ativas na construção das soluções ou participação em reuniões. Quanto ao gênero, 65% eram do sexo feminino e 35% masculino. Percebeu-se que a maioria já era doutor em suas áreas de atuação e administrador com foco em gestão, inovação, finanças ou contabilidade, seguido de bacharéis em advocacia com foco em mediação de conflitos. A minoria estava na graduação, mas os que estavam eram da área de administração, ciências econômicas, relações públicas, publicidade propaganda e design. De maneira geral, as equipes eram formadas por áreas de atuação diferentes, mas com bastante bagagem de conhecimento e senioridade, sendo esses, os diferenciais e pontos mais valorizados pelas empresas de acordo com os coordenadores e idealizadores do projeto SOS-PME.

#### 4.2. Interpretação do Ambiente

A empresa pode ser vista como um sistema de interpretação do ambiente (Daft & Weick, 1984). Dessa forma, ao monitorá-lo, é possível entender o que está acontecendo e, através de processos de busca e análise de informações, construir sentido para as mesmas (Leitão & Nassif, 2009). Esta percepção do ambiente e busca pelo entendimento dos movimentos é parte de processos de inteligência estratégica (Blanck & Janissek-Muniz, 2014), e permite que, por meio da coleta de informações pertinentes, seja possível interpretar o ambiente em ciclos de criação de sentido.

No contexto de SOS-PME, para cada empresa, o coordenador da equipe era responsável por criar um bom processo de busca informacional, associado a um roteiro de atendimento, visando contribuir para um diagnóstico assertivo, uma vez que, este é a base para construção das soluções posteriores. A interpretação do ambiente ocorria por meio de relato e vivência do empresário, nenhuma pesquisa de campo era realizada pelos integrantes voluntários. Na visão dos coordenadores, por ser um momento de fragilidade por conta da situação delicada da crise, as equipes se colocavam em uma posição de escuta ativa e de acolhimento. Esta foi uma prática bastante difundida pelas mediadoras de conflito (uma das áreas de conhecimento que atuava no projeto) no processo de orientação, por meio de um treinamento realizado sobre a temática, o qual capacitou os membros do projeto no processo de realizar perguntas abertas e respeitadas junto aos empresários, criando um ambiente propício para a captação de informações. De acordo com uma das idealizadoras do SOS-PME, buscou-se distribuir os especialistas em mediação nas equipes, para conseguir exercitar essa escuta dos problemas e tentar com que o empresário consiga descrever o problema da melhor forma possível.

Oportunizando perguntas abertas que estimulavam outros participantes da equipe a fazerem perguntas sobre a empresa, buscava-se um diagnóstico fidedigno e sistêmico, que se

tornaria a base da busca de soluções por parte da equipe, através de um processo composto. Muitas vezes, os empresários não sabiam identificar o seu problema raiz e mostrou-se importante os assessores do projeto SOS-PME questionarem se o empresário de fato compreendia qual era a situação da empresa. A partir de tais relatos, evidencia-se a importância da criticidade da equipe quanto ao que era relatado pelo empresário, para que a solução fosse compatível com o seu real problema.

### 4.3. Análise da situação da Apresentação do Coletivo Inteligente

De acordo com Surowiecki (2006), o coletivo pode ajudar em três tipos de problemas: cognição, coordenação e cooperação. Além disso, as multidões inteligentes dependem de diversidade de opinião, independência, descentralização e agregação. Esses pontos foram percebidos e analisados no contexto de atendimento das equipes do SOS-PME, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1: Análise da situação da Apresentação do Coletivo Inteligente no SOS-PME

| Situação                | Descrição Teórica   | Análise do conceito no contexto SOS-PME  |
|-------------------------|---|--|
| Problemas cognitivos    | Tratam de questões onde é necessário um esforço para escolher a melhor solução dentre todos os desfechos possíveis, sendo alguns melhores que outros (Surowiecki, 2006).  | Na visão dos coordenadores das equipes do Projeto SOS-PME, as equipes eram colaborativas e muitas soluções eram pensadas. O esforço do grupo buscava identificar possibilidades para a empresa, com busca pela integração das contribuições de toda equipe envolvida. no momento em que era necessário escolher a melhor solução dentre todas, o grupo se envolvia para ranquear de acordo com o que o empresário mais precisava no momento. Antes de apresentar as dicas ao empresário, a equipe discutia a seguinte questão para escolher as melhores soluções: “Será que o empresário tem capacidade de fazer?”. A partir da resposta, a seleção era feita de forma coletiva, e, dessa forma, a cultura colaborativa do projeto se instalava, e o problema cognitivo não se manifestava.  |
| Problema de coordenação | Acontece quando os membros de um objetivo se unem em prol de organizar seu comportamento perante os outros, mesmo sabendo que naquele meio todos estão em busca dos mesmos objetivos. Ou seja, eles querem ir para outra direção de solução (Surowiecki, 2006). | Durante os atendimentos de SOS-PME, o ambiente colaborativo foi essencial para que situações envolvendo problemas de coordenação não se estabelecessem. Um dos motivos talvez seja que os coordenadores, indicaram que não havia interesses pessoais envolvidos, que o objetivo do projeto era tão significativo e de tanto valor em ajudar as empresas, que tal problema não apareceu. No contexto das equipes multidisciplinares do SOS-PME, as divergências aconteciam na maneira de fazer perguntas aos empresários: as mediadoras prefeririam fazer perguntas mais abertas e de resgate ao propósito do negócio, por exemplo, enquanto os administradores faziam perguntas mais de cunho prático. Na visão dos profissionais que tinham especialidade em mediação, mesmo quando os participantes estavam divergindo, a tendência foi conduzir para pontos convergentes. |

|                        |  |   |
|------------------------|--|---|
| Problema de Cooperação | São aqueles em que um grupo de indivíduos com aspirações e interesses divergentes trabalham juntos em um processo no qual, em geral, não irá contemplar apenas as suas questões individuais. Dessa forma, eles cedem os seus objetivos aos do coletivo (Surowiecki, 2006). | No projeto do SOS-PME, em equipes que tinham estudantes de graduação e professores, acontecia de os alunos terem uma postura retraída para dar as suas opiniões. Muitas vezes, eles abdicaram do que achavam por sentirem suas ideias inferiores ou sem embasamento frente aos docentes. Foi possível perceber que o propósito do projeto fez com que as pessoas se solidarizaram à causa do voluntariado para apoiar no contexto da pandemia. Um fator essencial para uma equipe é, além de entender as disciplinas ali envolvidas, entender os diferentes perfis para que haja uma melhor troca entre os participantes, com foco no objetivo final. |
|------------------------|--|---|

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

#### 4.4. Análise sobre as quatro condições do Coletivo Inteligente

Conforme defendido por Surowiecki (2006), há quatro condições atribuídas à inteligência coletiva, as quais foram analisadas a partir da interpretação dos dados coletados: Diversidade de Opiniões, Independência, Descentralização e Agregação, detalhados no Quadro 2.

Quadro 2: Análise sobre as quatro condições do Coletivo Inteligente no SOS-PME

| Condição                | Dados coletados   |
|-------------------------|---|
| Diversidade de Opiniões | De acordo com os coordenadores, havia espaço para que as opiniões de todos fossem expressas de acordo com o seu ponto de vista e sobre a sua área de conhecimento. A multidisciplinaridade se mostrou uma aliada da condição de Inteligência Coletiva de diversidade de opiniões, porque as divergências e trocas de diferentes áreas de conhecimento da equipe realizadas principalmente nas reuniões internas se transformaram em uma oportunidade de aprendizado conjunto. Isso contribuiu para os índices de universidade engajada, conforme dito por Brauner et. al. (2020) em: <i>“Verificou-se nos participantes do projeto um senso de coesão que foi fortalecido pela comunicação aberta e pela colaboração, as quais são elementos decisivos no engajamento universidade comunidade”</i> (Brauner et al. 2020, p. 6).                                 |
| Independência           | A condição de independência é essencial em contexto de IC para que as opiniões alheias não determinem as opiniões individuais de cada um. Nas equipes em atendimento, por conta de cada participante ter sua especialidade, estes assumiram, dentro da equipe, um papel de autoridade naquele assunto. A exceção foi o caso de alunos junto à professores, conforme já evocado, onde alguns se sentiam intimidados por acharem que sabem menos que seu professor e acabavam cedendo a sua opinião muitas vezes. É possível inferir que a composição de equipes com pessoas de diferentes áreas de conhecimento é benéfica porque cada representante de uma disciplina passa a ser referência nesse assunto para os outros do grupo. Assim, permite a condição de independência de opiniões por não haver interferência de opiniões alheias nas suas concepções. |
| Descentralização        | A condição de descentralização da IC era manifestada a partir das especialidades de cada membro que compunha o grupo. Apesar disso, todos da equipe revisaram e contribuíram com suas opiniões em outros assuntos para aumentar a contribuição ao empresário.   |
| Agregação               | A agregação é um modo de unir as avaliações individuais para se chegar em uma decisão (Surowiecki, 2006). Na visão dos coordenadores, o relatório era uma forma concreta de integração de diferentes expertises. As reuniões internas das equipes com o objetivo de compartilhar e discutir as sugestões, oportunidade onde novas ideias surgiam, dicas eram modificadas, e havia um acréscimo de conteúdo que contribuía para o aprendizado conjunto.  |

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

#### 4.5. Análise sobre as características das experiências multidisciplinares

Domingues (2005) defende as características das experiências multidisciplinares e a importância de ter disciplinas diferentes, aproximadas com foco em resolver problemas específicos, buscar diversidade de metodologias e cooperar entre si. Dessa forma, estudou-se sobre as disciplinas envolvidas na resolução dos problemas no contexto de atendimento do SOS-PME. Percebeu-se que as áreas ligadas ao modelo de negócio, financeiro e comunicação para entregar a proposta de valor eram as mais requisitadas, pois os problemas giravam em torno desses assuntos. Em alguns casos, quando havia mais de um sócio, a equipe de mediação se envolvia para buscar soluções na relação entre eles, caso esse problema se apresentasse como relevante na situação. Além disso, os entrevistados relataram que o conhecimento técnico de uma equipe multidisciplinar é importante, mas as competências e *soft skills* (habilidades comportamentais) envolvidas ao *know-how* que o voluntário tem. Essa integração colabora para uma troca eficiente para a resolução dos problemas em questão.

#### 4.6. Análise sobre os paradoxos dos líderes para Gestão de Equipes

De acordo com Lavine (2014), os líderes encontram paradoxos ao gerenciar equipes, como o equilíbrio entre controle e autorização, eficiência e flexibilidade, individualismo e coletivismo. Em relação ao paradoxo de **controle e autorização**, foi possível identificar que papel de coordenador era o de facilitar os caminhos, ao invés de controlar. Isto também era influenciado pelo perfil dos entrevistados, de assumir um papel responsável pela causa, e também pelo projeto ter diretrizes colaborativas. De maneira geral, havia um equilíbrio, pois o coordenador buscava não sobrecarregar a equipe assumindo para ele algumas atividades. Ele também era responsável pelo controle de qualidade e prazo, por isso, buscava comunicar o prazo final e incentivar que todos contribuíssem. Quanto ao paradoxo de **eficiência e flexibilidade**, houve um equilíbrio por conta dos prazos já estabelecidos pelo projeto SOS-PME. Em média, o tempo de atendimento de uma empresa era de 2 semanas. Sabendo disso, os coordenadores se organizaram para entregar soluções eficientes nesse período, indicando que o projeto cumpriu com o objetivo de trazer equilíbrio para esse paradoxo aos líderes. Em termos do paradoxo **individualismo e coletivismo**, os coordenadores relatam que houve um desequilíbrio benéfico, pendendo ao coletivismo. Mesmo quando os problemas eram mais direcionados a uma área de atuação específica de alguém, o coletivo era mais relevante e se sobressaía colaborando com outros pontos de vista.

Com isso, pode-se constatar que, dentre todos os paradoxos estudados por Lavine (2014), e encontrados pelos líderes para moderar a relação entre a multidisciplinaridade e o desempenho inovador da equipe, no projeto SOS-PME, apenas no de Individualismo e Coletivismo não houve equilíbrio e, da mesma forma, a relação se tornou positiva.

#### 4.7. Análise sobre o processo de tomada de perspectiva de uma equipe

Procurou-se entender o quanto os membros das equipes se empenharam em entender o outro membro durante os atendimentos do SOS-PME, uma vez que, a tomada de perspectiva de uma equipe é um processo cognitivo coletivo (Hoever; Van; Van Ginkel & Barkema, 2012; Li, 2016). Por haver um senso de comunidade e incentivo no compartilhar, a todo momento, os membros eram muito compreensivos. Em muitos casos, a equipe se dava muito bem e passava a atender mais de um empresário pelo fato de já haver um entrosamento. De acordo com os coordenadores, o projeto foi idealizado para ser colaborativo e ser compreendido

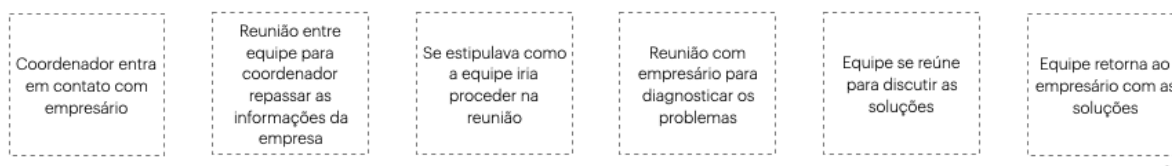
pelos membros das equipes multidisciplinares. O contexto de crise também influencia os membros a abdicarem de vaidades individuais por conta do propósito envolvido de auxiliar empresas.

Também se comentou sobre não haver discussão entre áreas e disciplinas diferentes sobre o mesmo ponto, porque cada um era responsável pela sua área de atuação. Nessa forma, respeitou-se as autoridades em cada assunto, mesmo que não tenham sido anteriormente estabelecidas, mantendo o respeito à fala das pessoas que possuíam saber maior da área especializada. Com isso, as discussões favoreceram o entendimento do outro membro e o relatório realizado em conjunto possibilitou o aprendizado em um ambiente rico de propósito com incentivo ao engajamento dos voluntários.

#### 4.8 Análise sobre a influência das pistas no processo cognitivo da equipe

Os líderes são responsáveis por fornecer e orientar os pensamentos e comportamentos dos membros da equipe para resultar no processo cognitivo e comportamental da equipe (Lord & Maher, 2002) e as pistas sociais influenciam esse processo cognitivo. Os entrevistados foram questionados a respeito de como se dava o entendimento das pistas sociais na formulação de soluções ao longo dos encontros do SOS-PME junto ao empresário. O referido atendimento acontecia através do fluxo delimitado na Figura 2:

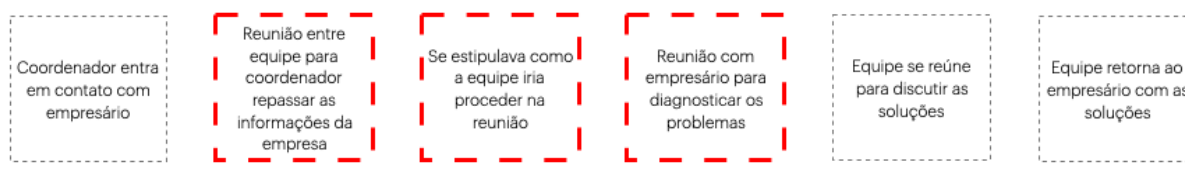
Figura 2: Esquema do fluxo de atendimento SOS-PME simplificado



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021), com base em Brauner et. al. (2020)

O primeiro passo dos coordenadores foi demonstrar uma postura empática com os empresários, bem como um olhar atento e de escuta, o que refletiu em todos os membros das equipes. Na Figura 3, é possível entender os processos principais circulados em vermelho que, segundo os coordenadores entrevistados, eram determinantes para o processo cognitivo da equipe:

Figura 3: Demonstrativo dos processos essenciais à identificação das pistas sociais durante os atendimentos do SOS-PME



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021), com base em Brauner et al. (2020)

A partir da reunião em que o coordenador repassava informações da empresa e os primeiros sinais de problemas para a equipe que os participantes começavam a organizar as suas dúvidas para questionar o empresário. Também era neste momento que se estipulava como se daria a interação na próxima reunião com o empresário. O diagnóstico poderia levar



mais de uma reunião para estar 100% claro a todos. A liderança do coordenador era decisiva nesse momento, uma vez que, era quem determinava se haveria mais reuniões ou não.

O sistema do SOS-PME estimulava os coordenadores a utilizarem ferramentas de gestão do conhecimento para que as informações não se perdessem. Além disso, ficou bastante presente na fala dos coordenadores a normalização dos sentimentos dos empresários para que eles se sentissem acolhidos, sendo conscientes em relação ao momento frágil e estimulando uma postura de abertura a todos da equipe. Essa atitude facilitou o compartilhamento das informações pelo empresário por ele sentir que poderia confiar na equipe que estava prestando assessoria.

O entendimento das pistas sociais na formulação de soluções está fortemente conectado ao conhecimento da equipe que se manifestava nas reuniões e liderada pelos coordenadores. Esses *insights* convergem com as teorias existentes de multidisciplinaridade citadas anteriormente, onde diferentes conhecimentos e disciplinas têm destaque.

Mesmo que os entrevistados não tenham embasamento teórico em relação à multidisciplinaridade e a liderança apoiando o processo cognitivo, as experiências de atendimento no SOS-PME lhes permitiram compreender a relevância da temática, conforme pode ser ilustrado pela fala da entrevistada 11: *"O bom é que sempre tem alguém para trazer um ponto de vista diferente, experiência diferente."*

#### **4.9 Análise sobre os desafios da multidisciplinaridade**

Segundo Foladori (1996), um dos desafios da multidisciplinaridade são as barreiras metodológicas para ensinar a integrar, relacionar, elaborar conceitos e categorias em relação a uma compreensão teórica. Isso porque, de maneira usual, essas informações se organizam de forma independente e disciplinar. Como parte do objetivo central da pesquisa, analisar a importância da multidisciplinaridade nos processos de criação coletiva de sentido, a visão dos entrevistados foi unânime em ressaltar que equipes multidisciplinares são benéficas nos ambientes. Em relação aos desafios da multidisciplinaridade, cada coordenador relatou uma opinião distinta. Os principais tópicos relatados foram: (1) entendimento do perfil e disciplina ideal para cada problemática de empresa; (2) estabelecimento de conexões entre as ideias; (3) profundidade em apenas um problema; (4) ter um diálogo que seja de fácil entendimento entre todos; (5) uma demora para encaminhamento das soluções por poder haver diferentes opiniões. Percebe-se que os pontos relatados pelos coordenadores foram vivenciados nas equipes de atendimento do projeto SOS-PME, mas em nenhum caso todos esses desafios se manifestaram simultaneamente. Por essa razão, não houve unanimidade de opinião sobre os desafios que uma equipe multidisciplinar passa.

Portanto, pode-se depreender que os coordenadores souberam driblar as barreiras metodológicas relatadas por Foladori (1996) e ensinaram a integrar, relacionar, elaborar conceitos e categorias em prol do benefício de longo prazo do empresário.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo buscado neste trabalho foi entender como as equipes multidisciplinares utilizam a Inteligência Coletiva para criar sentido e cocriar soluções em uma situação de gestão de riscos para atendimentos no contexto do projeto SOS-PME no período da pandemia e, conseqüentemente, crise devido à COVID-19. Os resultados foram obtidos por meio da observação participante e entrevista com os coordenadores do projeto visando compreender a percepção dos mesmos sobre o tema.

Os principais resultados encontrados estão relacionados à maneira como os coordenadores formam suas equipes, o que determina a Inteligência Coletiva. Quanto mais multidisciplinar e maior for o engajamento dos participantes, maior é a cocriação. A maioria era do sexo feminino, o que contribuiu para o nível de “sensibilidade social” conforme proposto por Woolley (2010). Além de entender as disciplinas envolvidas, é importante entender os diferentes perfis comportamentais para que ocorra uma melhor troca entre eles. Esse fator de *soft skills* foi algo que Domingues (2005) não havia abordado em suas considerações de experiências multidisciplinares, o que se demonstra como um resultado interessante desta pesquisa.

A maneira como se faz a interpretação do ambiente da organização revela-se importante, não havendo apenas um olhar analítico, mas, também, empático. Complementando o conceito de interpretação de ambiente abordado por Daft e Weick (1984). A multidisciplinaridade também permitia olhar de diferentes pontos de vista a mesma visão do problema. Ou seja, o que uma pessoa poderia não valorizar, a outra valorizava e se debruçava sobre aquele problema de acordo com a sua especialidade.

Em relação às quatro condições do Coletivo Inteligente (Surowiecki, 2006), a multidisciplinaridade foi uma aliada na condição de Diversidade de Opiniões, Independência, Descentralização e Agregação. Isso porque, as diferentes trocas e áreas de conhecimento da equipe nas reuniões internas era uma oportunidade de aprendizado conjunto. Nessas condições, cada pessoa passa a ser especialista na sua área de conhecimento e isso é muito respeitado pelos colegas. A agregação em uma equipe multidisciplinar é essencial para unir em um entregável holístico e completo a partir das análises de cada perspectiva de conhecimento. Antes desse trabalho, não foram localizados estudos e contribuições teóricas que unisse esses dois conceitos e valorizasse seus benefícios.

Em relação aos paradoxos equilibrados para uma boa gestão de equipe multidisciplinar conforme proposto por Lavine (2014), a pesquisa demonstrou que não é necessário ter um perfeito equilíbrio em todos os paradoxos. Isso porque, no caso do SOS-PME, houve desequilíbrio no paradoxo pendendo ao coletivismo e isso foi positivo naquele contexto.

Por fim, a pesquisa demonstrou que os desafios da multidisciplinaridade propostos por Foladori (1996) se confirmam no projeto SOS-PME. Isso porque, a facilitação dos líderes durante os momentos de discussão tornava-se uma barreira que dificultava o aprofundamento dos conhecimentos nas diferentes metodologias e conceitos das disciplinas, logo, as dicas vinham a ser superficiais. Esse viés de não entrar em detalhamento da janela de oportunidade foi uma orientação do Projeto SOS-PME. A pesquisa se mostrou pertinente visto que confirma a importância da multidisciplinaridade em equipes de inteligência coletiva, principalmente em situações de gestão de riscos e com voluntários que se solidarizam com a causa, abdicando de vaidades individuais em detrimento do contexto. A multidisciplinaridade e o formato colaborativo com participantes voluntários do SOS-PME foi importante, também, em relação aos problemas de situação de apresentação do coletivo inteligente. Isso porque, respeitavam as especialidades de cada um, e não havia vaidade nem competição em provar que uma ideia era melhor que a outra. Esse é um ponto a ser melhor estudado em pesquisas futuras, não tendo sido foco neste trabalho.

As informações compiladas tanto no referencial teórico quanto nos resultados obtidos têm relevância para a academia por trazer riqueza na união dos conceitos de multidisciplinaridade e criação de sentido, podendo ser utilizado como elementos para futuras pesquisas, empresas e profissionais que buscam equipes mais multidisciplinares e seus ambientes coletivos mais inteligentes. Os benefícios dessa composição de equipe servem

como incentivo àqueles ambientes que ainda não têm equipes multidisciplinares em processo de criação de sentido.

## REFERÊNCIAS

- Anjos, N. C. D., & Souza, A. M. P. D. (2016). A percepção sobre o trabalho em equipe multiprofissional dos trabalhadores de um Centro de Atenção Psicossocial em Salvador, Bahia, Brasil. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, 21, 63-76.
- Arnoldi, P. R. C., & Madureira, M. (2010). A Crise Econômico-Financeira Internacional e seus Impactos na Preservação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte Brasileiras. *Revista da Faculdade de Direito da UFG*, 33(2), 50-59.
- Atlee, T. (2008). Co-intelligence, collective intelligence, and conscious evolution. *Collective intelligence: Creating a prosperous world at peace*, 5-14.
- Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 114-123.
- Bembem, A. H. C., & Santos, P. L. V. (2013). Inteligência coletiva: um olhar sobre a produção de Pierre Lévy. *Perspectivas em ciência da informação*, 18, 139-151. DOI:10.1590/S1413-99362013000400010.
- Brauner, D. F., Reichert, F., Janissek-Muniz, R., Zen, A. C., Menezes, D. C. D., Closs, L. Q., ... & Rhoden, M. I. S. (2021). An engaged university: Rescuing SMES during the COVID-19 crisis. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 437-450.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271.
- Bulgacov, S., & Bulgacov, Y. L. M. (2007). A construção de sentido nas organizações. *Revista Faces*, v. 6, n.3, p.81-89.
- Chizzotti, A. (2003). A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. *Revista portuguesa de educação*, 16(2), 221-236.
- Codace. Ciclos Mensais Brasileiros (2017). Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/busca?keys=ciclos+mensais+brasileiros>. Acesso em: 28 fev. 2020.
- Correa, M. V. P., Rese, N., Sander, J. A., & Ferreira, J. M. (2014). O papel do sensemaking nos processos de mudança nas organizações. VIII Encontro de estudos organizacionais da ANPAD, 1-14.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management review*, 24(2), 286-307.
- Domingues, I. (2005). Em busca do método In: *Conhecimento e transdisciplinaridade II: aspectos metodológicos*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Foladori, G. (1996). Los problemas de la interdisciplinariedad en el estudio e investigación del medio ambiente. *Cadernos de Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 3, 61-68.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- Griffin, R. W. (1983). Objective and social sources of information in task redesign: A field experiment. *Administrative Science Quarterly*, 184-200.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington, MA, 1990.

- Malone, T. W., & Bernstein, M. S. (Eds.). (2015). *Handbook of collective intelligence*. MIT Press.
- Hoever, I. J., Van Knippenberg, D., Van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of applied psychology*, 97(5), 982.
- IBGE. <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acessado 26 de junho de 2021.
- Jornal do Comércio. A abertura de empresas aumenta em meio à pandemia. [S. l.], 2021. Disponível em: [https://www.jornaldocomercio.com/\\_conteudo/editorial/2021/04/788006-a-abertura-de-empresas-aumenta-em-meio-a-pandemia.html](https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/editorial/2021/04/788006-a-abertura-de-empresas-aumenta-em-meio-a-pandemia.html). Acesso at: 18 Jul. 2021.
- Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205.
- Leitão, P. C. C., & Nassif, M. E. (2009). Decisões estratégicas e informação: sensemaking organizacional como abordagem alternativa. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 2(1), 136-157.
- Lesca, H., Caron-Fasan, M. L., Janissek-Muniz, R., & Freitas, H. (2010). La Veille Stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 8(2).
- Blanck, M., & Janissek-Muniz, R. (2014). Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método LE SCAnning em empresa social de economia peer-to-peer (P2P). *Revista de Administração*, 49(1), 188-204.
- Lévy, P. (2007). *Inteligência coletiva (A)*. Edições Loyola.
- Li, C. R. (2016). The role of top-team diversity and perspective taking in mastering organizational ambidexterity. *Management and Organization Review*, 12(4), 769-794.
- Li, Q., She, Z., & Yang, B. (2018). Promoting innovative performance in multidisciplinary teams: The roles of paradoxical leadership and team perspective taking. *Frontiers in psychology*, 9, 1083.
- Lima, S. M., & Bressan, C. L. (2003). *Mudança organizacional: uma introdução. Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 17-63.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Routledge.
- Malone, T. W. (2008). What is collective intelligence and what will we do about it. *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace*, Earth Intelligence Network, Oakton, Virginia, 1-4.
- McKenna, R. (1999). *Estratégias de marketing em tempos de crise*. Campus, p. 177.
- Matias, G. P., & da Silva, G. R. R. (2019). Sensemaking: análise das publicações em eventos nacionais. *Revista Orbis Latina*, 9(2), 111-128.
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247.
- Maries, I., & Scarlat, E. (2011). Enhancing the computational collective intelligence within communities of practice using trust and reputation models. In *Transactions on computational collective intelligence III* (pp. 74-95). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Mello, S. C. B. D., Fonseca, F. R. B., & Vieira, R. S. G. (2012). Sensemaking e o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios no contexto das empresas de base tecnológica. *Organizações & Sociedade*, 19, 253-275.
- Minayo, M. C. D. S. (2000). O desafio do conhecimento-pesquisa qualitativa em saúde. In *O desafio do conhecimento-pesquisa qualitativa em saude* (pp. 269-269).

- Nicolescu, B.. (2000). A prática da transdisciplinaridade. In: NICOLESCU, Basarab et al Educação e Transdisciplinaridade. Tradução de Vero, Judite; Mello, Maria F. E Sommerman, Américo. Brasília: UNESCO, (Edições UNESCO). p. 139-152, 2000.
- Oliveira, S. L. de. (2001). Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Pires, G. D., Dean, A., & Rehman, M. (2015). Using service logic to redefine exchange in terms of customer and supplier participation. *Journal of Business Research*, 68(5), 925-932.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Purser, R. E., Pasmore, W. A., & Tenkasi, R. V. (1992). The influence of deliberations on learning in new product development teams. *Journal of engineering and technology management*, 9(1), 1-28.
- Raynaut, C. (1996). Processo de construção de um programa interdisciplinar de pesquisa no quadro do Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento (MAD/UFPR). *Cadernos de Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 3, 23-33.
- Raynaut, C. (2004). Meio ambiente e desenvolvimento: construindo um novo campo do saber a partir da perspectiva interdisciplinar. *Desenvolvimento e meio ambiente*, 10.
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. . In: *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers (35–65)*. Greenwich, CT: JAI.
- Surowiecki, J. (2006). *The wisdom of crowds*. New York: Doubleday.
- Tovey, M. (2008). *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace. Vol. 1. ed. Oakton, Virginia: Earth Intelligence Network (EIN)*, 648 p. v. 1.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315.
- Reche, R. A., Bertolini, A. L., Dorion, E. C. E., & Fachinelli, A. C. (2019). Investigando os Processos de Interação na Cocriação de Valor: uma Abordagem Teórica do Sensemaking como Condição Essencial. *Ciências & Cognição*, 24(2), 194-213.
- Richardson, R. J., Peres, J. A., & Wanderley, J. C. V. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of management Journal*, 48(3), 532-547.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weick, K. E. (2005). 5 Managing the unexpected: complexity as distributed sensemaking. In *Uncertainty and surprise in complex systems (pp. 51-65)*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *science*, 330(6004), 686-688.