

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**A IMPORTÂNCIA DA MULTIDISCIPLINARIDADE NA FORMAÇÃO DE  
EQUIPES DE INTELIGÊNCIA COLETIVA EM PROCESSO DE  
*SENSEMAKING* NA GESTÃO DE RISCOS**

VANESSA MAGALI HERMES

PORTO ALEGRE  
2020

**VANESSA MAGALI HERMES**

**A IMPORTÂNCIA DA MULTIDISCIPLINARIDADE NA FORMAÇÃO DE  
EQUIPES DE INTELIGÊNCIA COLETIVA EM PROCESSO DE  
*SENSEMAKING* NA GESTÃO DE RISCOS**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado na Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul como requisito para elaboração  
de monografia de conclusão do curso de  
Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Raquel  
Janissek-Muniz

PORTO ALEGRE

2020

**VANESSA MAGALI HERMES**

**A IMPORTÂNCIA DA MULTIDISCIPLINARIDADE NA FORMAÇÃO DE  
EQUIPES DE INTELIGÊNCIA COLETIVA EM PROCESSO DE  
*SENSEMAKING* NA GESTÃO DE RISCOS**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para elaboração de monografia de conclusão do curso de Administração.

CONCEITO FINAL: A

APROVADO EM 13 DE MAIO DE 2021

Banca Examinadora:

---

Profª Drª. Daniela Francisco Brauner

---

Orientadora: Profª. Drª. Raquel Janissek-Muniz

## AGRADECIMENTOS

É muito importante agradecer primeiramente ao meu pai e agora colega de profissão, Renato, e à minha mãe, Jeane, que se esforçaram e me proporcionaram tudo que eu precisava para que a minha dedicação à UFRGS fosse a maior possível. Eles sempre me incentivaram a dar o melhor de mim e tudo isso se deve ao quanto eles investiram na minha educação.

Também agradeço aos meus amigos que estiveram desde o início ao meu lado na faculdade e que eu levo para a minha jornada de vida. Principalmente à Giovanna, Gustavo, Luiza, Manoela e Natália, com vocês esses 6 anos de faculdade foram incríveis com uma parceria inenarrável de crescimento e evolução.

Agradeço ao meu namorado, Cesar, por estar sempre ao meu lado me instigando a dar o melhor de mim e a ser uma pessoa e profissional completa e inquieta.

Agradeço aos meus colegas da 4CINCO que foram compreensivos nos dias de execução desse trabalho, que me incentivaram e seguem me incentivando a ser uma profissional sempre melhor.

Agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Raquel que acreditou e confiou no meu potencial, me conduziu para o processo de maior aprendizado e oportunidade de estudo. Além disso, ao seu núcleo IEA Future Lab que provocou *insights*, discussões e conselhos que contribuíram para o meu crescimento, em especial à Cláudia que me assistiu em todo o processo.

Agradeço aos idealizadores e participantes do projeto SOS-PME, principalmente aos coordenadores e às equipes que participei para essa pesquisa. Sem as discussões ricas e compartilhamento de conhecimento, esse trabalho não teria sido possível.

## RESUMO

Este trabalho estuda a importância da multidisciplinaridade em equipes de inteligência coletiva no processo de criação de sentido na gestão de riscos da crise ocasionada pela pandemia da COVID-19. Para o desenvolvimento da pesquisa optou-se pela abordagem qualitativa e exploratória, com a realização de oito observações participantes em atendimentos do projeto SOS-PME, criado para assessorar empresários em situação emergencial em função da pandemia, seguido de 11 entrevistas semiestruturadas com coordenadores do projeto. A partir das entrevistas buscou-se compreender é percebida a relação da multidisciplinaridade das equipes em atendimento aos empresários para criação de sentido de soluções condizentes na gestão de risco. Após a coleta, analisou-se os dados buscando realizar o cruzamento dos pontos elencados nas anotações da observação participante e respostas dos entrevistados, bem como na relação com o referencial teórico coletado. Os principais resultados encontrados 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. Além disso, a liderança é essencial para condução dos momentos de criação de sentido e cocriação, facilitando a relação entre os participantes.

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

## **ABSTRACT**

This paper studies the importance of multidisciplinary of collective intelligence teams in the sensemaking process in risk management of the crisis caused by COVID-19 pandemic. This study had as its theoretical basis the consultation of articles, literature and videos available in magazines and websites about the themes of collective intelligence, creation of meaning, co-creation and multidisciplinary. The research was conducted based on the qualitative approach of semi-structured interviews and participant observations in the SOS-PME project, created to assist entrepreneurs in emergency situations due to the pandemic. From the interviews, it was possible to infer the relationship between the multidisciplinary of the teams in assisting businessowners to perceive the creation of meaningful solutions in risk management. After the collection, the data was analyzed in order to cross the points listed in the notes of the participant observation and the respondents' reactions, as well as in relation to the collected theoretical framework. The main results found refer to the fact that a team of people from different disciplines and contexts contributes to collective intelligence and creates meaning in an easier fashion. In addition, leadership is also an essential ingredient in order to facilitate the interaction between participants to lead moments of sensemaking and co-creation.

**Keywords:** Multidisciplinary, Risk Management, Sensemaking, Collective Intelligence, SOS-PME, COVID-19, pandemic.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: FRAMEWORK DE PROCESSO DE VALOR	30
FIGURA 2: FRAMEWORK PARA COMPREENSÃO DA COCRIAÇÃO DE VALOR A PARTIR DO SENSEMAKING	32
FIGURA 3 O PROCESSO DE ASSESSORIA	38
FIGURA 4: EXPLICAÇÃO DOS NÚCLEOS DE CONHECIMENTO	39
FIGURA 5: ESQUEMA DO FLUXO DE ATENDIMENTO SOS-PME SIMPLIFICADO	63
FIGURA 6: DEMONSTRATIVO DOS PROCESSOS ESSENCIAIS À IDENTIFICAÇÃO DAS PISTAS SOCIAIS DURANTE OS ATENDIMENTOS DO SOS-PME	63
FIGURA 7: ANÁLISE CIRRUS NO VOYANT DA PERGUNTA 10	65
FIGURA 8 ANÁLISE CIRRUS NO VOYANT DA PERGUNTA 11	67

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: UNIDADES LOCAIS ATIVAS DA REGIÃO SUL (BRASIL, 2018)	12
QUADRO 2: SITUAÇÕES DE APRESENTAÇÃO DO COLETIVO INTELIGENTE	20
QUADRO 3: QUADRO RESUMO TIPOS DE IC	22
QUADRO 4: CONCEITOS DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO	24
QUADRO 5: AS 7 PROPRIEDADES DE <i>SENSEMAKING</i>	25
QUADRO 6: DEFINIÇÃO DE MULTIDISCIPLINARIDADE	33
QUADRO 8: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	41
QUADRO 9: PERFIL DOS ENTREVISTADOS	44

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	TEMA E PROBLEMÁTICA	12
1.2	QUESTÃO DA PESQUISA	16
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	<b>Objetivo Geral</b>	16
1.3.2	<b>Objetivos Específicos</b>	16
1.4	JUSTIFICATIVA	17
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>19</b>
2.1	INTELIGÊNCIA COLETIVA	19
2.2	<i>SENSEMAKING</i>	23
2.2.1	<b>O conceito de <i>Sensemaking</i></b>	23
2.2.2	<b><i>Sensemaking</i> e suas características</b>	25
2.2.3	<b><i>Sensemaking</i> nas organizações</b>	27
2.2.4	<b>Cocriação</b>	29
2.3	MULTIDISCIPLINARIDADE	32
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS</b>	<b>36</b>
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	36
3.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2.1	<b>O Projeto SOS-PME</b>	37
3.2.2	<b>O formato do Projeto</b>	37
3.2.3	<b>A equipe multidisciplinar</b>	39
3.3	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.3.1	<b>Coleta de Dados</b>	41
3.3.2	<b>Procedimentos de Análise</b>	42
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>44</b>

4.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	44
4.2	ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES	45
4.3	ANÁLISE DO SISTEMA DE INTERPRETAÇÃO DO AMBIENTE	46
4.4	ANÁLISE DAS SITUAÇÕES DE APRESENTAÇÃO DO COLETIVO INTELIGENTE	48
<b>4.4.1</b>	<b>Problemas Cognitivos</b>	<b>49</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Problemas de Coordenação</b>	<b>51</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Problemas de Cooperação</b>	<b>51</b>
4.5	ANÁLISE SOBRE AS QUATRO CONDIÇÕES DO COLETIVO INTELIGENTE	52
<b>4.5.1</b>	<b>Diversidade de Opiniões</b>	<b>52</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Independência</b>	<b>53</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Descentralização</b>	<b>54</b>
<b>4.5.4</b>	<b>Agregação</b>	<b>54</b>
4.6	ANÁLISE SOBRE O ESSENCIALISMO DO DIÁLOGO PARA COCRIAÇÃO DE VALOR	56
4.7	ANÁLISE SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DAS EXPERIÊNCIAS MULTIDISCIPLINARES	58
4.8	ANÁLISE SOBRE OS PARADOXOS DOS LÍDERES PARA GESTÃO DE EQUIPES	59
<b>4.8.1</b>	<b>Paradoxo de Controle e Autorização</b>	<b>59</b>
<b>4.8.2</b>	<b>Paradoxo de Eficiência e Flexibilidade</b>	<b>60</b>
<b>4.8.3</b>	<b>Paradoxo de Individualismo e Coletivismo</b>	<b>61</b>
4.9	ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE TOMADA DE PERSPECTIVA DE UMA EQUIPE	61
4.10	ANÁLISE SOBRE A INFLUÊNCIA DAS PISTAS NO PROCESSO COGNITIVO DA EQUIPE	63
4.11	ANÁLISE SOBRE OS DESAFIOS DA MULTIDISCIPLINARIDADE	66

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE</b>	<b>78</b>
	<b>ABORDAGEM PARA ENTREVISTA</b>	<b>78</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMÁTICA

Os últimos anos no Brasil foram marcados por mudanças sociais, políticas e culturais acompanhadas de recessões econômicas. De acordo com pesquisa realizada pelo Comitê de Datação do Ciclo Econômico (CODACE, 2017), a recessão entre os anos de 2014 e 2016 foi a mais longa desde 1980, empatada com a do período 1089-1992. Ainda, segundo a pesquisa, a perda acumulada de Produto Interno Bruto (PIB) nos onze trimestres de 2014-2016 foi de 8,6%. Atualmente, com o advento da pandemia relacionada à COVID-19, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o crescimento do PIB acumulado dos 12 meses até o 3º trimestre de 2020 foi de -3,4%. Esse resultado é consequência da retração do mercado e do que acontece com as empresas.

Conforme demonstra o recente estudo publicado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre a demografia das empresas formais brasileiras no ano de 2018 (quadro 1), o número de empresas que saíram do mercado no Brasil, assim como na Região Sul e Rio Grande do Sul, foi maior do que o número de entradas.

**Quadro 1: Unidades locais Ativas da região Sul (Brasil, 2018)**

Grandes Regiões e Unidades da Federação	Unidades locais, por tipos de eventos demográficos									
	Unidades Ativas							Saídas		
	Total	Sobreviventes			Entradas			Total	Distribuição percentual (%)	Taxas (%)
		Total	Distribuição percentual (%)	Taxas (%)	Total	Distribuição percentual (%)	Taxas (%)			
<b>Sul</b>	<b>1.090.550</b>	<b>934.691</b>	<b>23,1</b>	<b>85,7</b>	<b>155.859</b>	<b>20,1</b>	<b>14,3</b>	<b>164.962</b>	<b>19,9</b>	<b>15,1</b>
Paraná	409.367	346.439	8,5	84,6	62.928	8,1	15,4	65.185	7,9	15,9
Santa Catarina	283.475	243.602	6	85,9	39.873	5,1	14,1	38.041	4,6	13,4
Rio Grande do Sul	397.708	344.650	8,5	86,7	53.058	6,8	13,3	61.736	7,4	15,5

**Fonte:** Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo (2018)

De acordo com essas informações, pode-se perceber que o estado do Rio Grande do Sul, em comparação aos outros estados da região Sul do Brasil, tem uma das piores taxas de entrada (13,3%) e a segunda maior de saída (15,5%).

Entre aquelas que sobreviveram no país, constatou-se que houve o predomínio das de menor porte, já que 74,2% das entrantes no mercado, em 2018, não tinham pessoal ocupado assalariado, mas apenas sócios ou proprietários, e 23,5% possuíam 1 a 9 pessoas assalariadas. A taxa de sobrevivência das empresas que iniciaram em 2008, no Rio Grande do Sul, era de 81,4% no ano de 2009 e, em 2018, caiu para 26,4%. Os dados demonstram que nos últimos dez anos a maior parte dos negócios fecharam.

Diante do exposto, observa-se que, no contexto das pequenas e médias empresas, especialmente quando se encontram em meio a uma crise, é comum que enfrentem muitas dificuldades para conseguir lidar com incertezas constantes. Mas, de acordo com Grossi e Oliveira Filho (2009), são essas empresas que conseguem se adaptar rapidamente às mudanças devido às características do sistema orgânico de comunicação entre todos os indivíduos e de menor controle.

Para operar em cenários assim, saber lidar com incertezas é uma característica essencial aos gestores. Além disso, eles precisam estar dispostos a assumir riscos e possíveis prejuízos caso o sucesso não seja como o desejado (MCKENNA, 1999). Cabe igualmente destacar que, em cenários de crise, o acesso às linhas de crédito é desafiador para as pequenas e médias empresas, algo que foi retratado também em 2008, segundo Arnoldi e Madureira (2010):

“O reflexo imediato da crise no Brasil foi a retração do crédito. As empresas que mais sofrem com tal retração são as microempresas e empresas de pequeno porte uma vez que, enfrentam forte e desigual concorrência das de maior porte”. (ARNOLDI; MADUREIRA, 2010, p. 2)

Adicionalmente, importante ressaltar que a escassez do crédito, a falta de demanda e a desvalorização cambial foram os fatores que aumentaram a inadimplência e de pedidos de recuperação judicial por parte das empresas de pequeno e médio porte no final de 2008 (LAMUCCI; LANDIM, 2009: p. 12).

Nesse contexto de crise, no qual as empresas precisam se reinventar, a Inteligência Coletiva pode ser uma aliada dos empresários para desenvolver as melhores estratégias e alternativas para a crise. Segundo Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi e Malone (2010), pela analogia à inteligência individual, a

Inteligência Coletiva (IC) de um grupo pode ser definida como a ampla habilidade de realizar diversas tarefas. Estudos realizados pelos mesmos 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.

Como uma etapa dentro de Inteligência Coletiva, o *sensemaking* procura entender como manusear o sistema de informação (DRAZIN; GLYNN; KAZANJIAN, 1999). Conforme apontado por Matias e Silva (2019), o *sensemaking* é um processo inerente às organizações, porque elas estão inseridas em ambientes de constante mudanças para inovar, crescer, ou buscar a liderança no seu setor. Os indivíduos das organizações são os responsáveis por criar sentido e promulgar o ambiente organizacional (WEICK, 1995).

A criação de sentidos envolve descrever uma conjuntura de uma experiência particular no contexto de uma estrutura, narrativa ou categoria aprendida, como o modelo conceitual, que então produz e permite a interpretação (WEICK, 1995). Esse processo se transforma em aprendizado quando os atores passam pela experimentação, uma vez que, detectam as regularidades cognitivamente e comprimem em estruturas conceituais menos detalhadas que podem guiá-los de maneira comportamental e nos sentidos (HOLT; CORNELISSEN, 2014). Segundo Weick (1995), o *sensemaking* é considerado algo contínuo e em constante construção, de modo que é onipresente nas rotinas das organizações.

Seguindo na linha do mesmo autor, a criação de sentido é elaborada a partir dos sinais dados no presente em que os atores organizacionais estão inseridos. Porém, nesse processo, criar e interpretar são atividades diferentes, porém correlacionadas, já que, para isso, é necessário ser um descobridor e interpretador de outros sentidos latentes no ambiente e de outros sentidos que permeiam o espaço (CARNER; QUINN, 1988).

A criação de sentido em condições de crise torna-se mais difícil porque a ação, que é instrumental para compreendê-la, muitas vezes, se intensifica. Este dilema é interpretado da perspectiva de que as pessoas representam os ambientes que as restringem (WEICK, 1988). O *sensemaking* é o processo de

criar, manter e dissolver a organização, coletividade social (WHITTINGTON; MELIN, 2003). Por isso, é por meio de dos processos de socialização que o *sensemaking* ocorre no campo social (BERGER; LUCKMAN, 1985).

Um fator essencial do campo social na IC, que impacta nos resultados, é a dependência de como os grupos são compostos. Um exemplo disso, segundo Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi e Malone (2010), é a presença de mais mulheres nos grupos, pois elas desempenham melhor em relações sociais do que os homens. Aqueles grupos que têm uma sensibilidade social mais apurada, influenciam de forma positiva na IC do grupo (WOOLLEY et al., 2010). Outro fator, é que grupos mais homogêneos cognitivamente tendem a ser menos criativos do que grupos que têm maior variedade de conhecimento e habilidade (WOOLLEY et al., 2010). Para Domingues (2005), o compartilhamento de diferentes metodologias, conceitos, problemas e linguagens provenientes de disciplinas diversas geram integração para aplicação de conhecimento, sendo esses exemplos do essencialismo da multidisciplinaridade, que é um dos tipos de heterogeneidade.

Equipes multidisciplinares foi um recurso amplamente utilizado pelo projeto SOS-PME (Brauner et al, 2020). Esta iniciativa foi criada em março de 2020 para auxiliar pequenas e médias empresas no enfrentamento da crise gerada pela pandemia do COVID-19, projeto este no qual este trabalho foi realizado. O contexto no qual a iniciativa atuou foi no Rio Grande do Sul, Brasil.

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. Contudo, não ocorrem relações entre os profissionais de cada disciplina nem no plano técnico nem no científico”. O projeto SOS-PME utilizou equipes compostas por profissionais advindos de diferentes áreas do conhecimento, universidades, disciplinas, tornando as discussões mais ricas e criativas, objetivando a cocriação de soluções para as micro e pequenas empresas.

Para Payne, Storbacka e Frow (2008), a cocriação é uma estratégia utilizada pelas empresas que buscam *stakeholders* para construir dentro dos processos de uma empresa, buscando maneiras de gerar valor superior. Nessa perspectiva, o *sensemaking* é condição para o processo acontecer (SHARMA; CONDUIT, 2016). A cocriação é desdobrada por meio da visão compartilhada e

do diálogo para a ação que, construído a partir do entendimento dos papéis dos membros no grupo, consideram o processo pelo qual o sentido é assumido/construído como os processos pelos quais o sentido é comunicado e cocriado (RECHE; DE TONI; MILAN, 2020).

## 1.2 QUESTÃO DA PESQUISA

Nesta pesquisa, busca-se investigar a temática relacionada à importância da multidisciplinaridade na formação de equipes de Inteligência Coletiva em processo de *sensemaking*. Diante desse cenário, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: **Como equipes multidisciplinares potencializam soluções por meio da inteligência coletiva na gestão de crise?**

Cabe ressaltar que tal indagação decorre da complexidade advinda da situação relacionada a pandemia da COVID-19, entretanto, a relevância da pesquisa se estende para contextos de gestão de crise. Para responder o questionamento, foram delineados os objetivos da pesquisa.

## 1.3 OBJETIVOS

Nesta seção serão abordados os objetivos do desenvolvimento deste trabalho. O objetivo geral é a finalidade principal do trabalho que é desdobrado em objetivos específicos.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Entender como equipes multidisciplinares utilizam Inteligência Coletiva para criar sentido e cocriar soluções em uma gestão de riscos em atendimentos no contexto do projeto SOS-PME no período da pandemia.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Coletar informações a respeito de *sensemaking* e cocriação por meio da participação dos atendimentos no projeto SOS-PME;

2. Analisar como aspectos do *sensemaking* e da cocriação entre equipes multidisciplinares acontecem na busca de melhores soluções aos empresários atendidos durante o projeto;

3. Compreender a percepção dos participantes das equipes de atendimento sobre o tema;

4. Identificar relações entre a cocriação de soluções e equipes multidisciplinares.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A capacidade de considerar a inteligência coletiva como uma propriedade estável de grupos fornece tanto uma economia substancial de esforço quanto uma gama de novas questões a serem exploradas na construção de uma ciência de desempenho coletivo (WOOLEY *et al.* 2010). A Inteligência Coletiva não é um conceito novo (LEIMIESTER, 2010) e estudos comprovam que coletivamente grupos chegam em resultados muito satisfatórios (SUROWIECKI, 2005).

Sendo a Inteligência Coletiva uma etapa do processo de construção de sentido, Weick (1979) iniciou os estudos e discussões a respeito do *sensemaking* nas organizações. Atualmente, autores contemporâneos como Lesca (2003) e Correa, Rese, Sander, e Ferreira (2014) discutem sobre a criação de sentido para tomada de decisão estratégica e antecipativa.

Payne, Storbacka e Frow (2008) e Brodie, Hollebeek, Jurić e Ilić (2011), observam o papel do *sensemaking* na cocriação, e Weick *et al* (2005) defende que, para se ter cocriação e construção de novos significados, as organizações e indivíduos devem ter o mesmo entendimento de aspectos. O *sensemaking* das organizações, assim como a cocriação, é possibilitado através da interação e comunicação racional e emocional pelas experiências (WEICK, 1993).

O *sensemaking* e a cocriação têm elementos que são semelhantes (RECHE; DE TONI; MILAN, 2020), mas poucos estudos refletem esses conceitos de maneira empírica na gestão de riscos utilizando de equipes multidisciplinares. Grandes soluções foram criadas por equipes multidisciplinares e seguem sendo incentivadas por agregarem soluções criativas (DOMINGUES, 2005).

Analisar as consequências de equipes multidisciplinares em uma gestão de crises demonstra-se como o desafio da presente pesquisa. Os resultados deste trabalho são significativos para formação de equipes de estudos, em consultorias e no mundo empresarial que irá optar por profissionais cada vez mais diferentes entre si. Isso decorrerá na possibilidade de melhor desenvolvimento de soluções, mais criativas e eficazes no mercado cada vez mais competitivo e mutável que as organizações se encontram.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho tem como estrutura, além desta introdução, o capítulo de referencial teórico, no qual são abordadas as temáticas norteadoras da pesquisa: inteligência coletiva, criação de sentido e multidisciplinaridade. No capítulo três apresenta-se a metodologia utilizada e, no capítulo quatro, os resultados da pesquisa e a análise da mesma. Por último, no quinto capítulo são expostas as conclusões do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, estudos acerca da problemática serão abordados. A função desta etapa é nortear a pesquisa, apresentar um embasamento da literatura que já foi publicada sobre os temas. Serão abordados os conceitos de Inteligência Coletiva, Criação de Sentido e Multidisciplinaridade que servem como base da estruturação de procedimentos metodológicos para operacionalização desta pesquisa.

### 2.1 INTELIGÊNCIA COLETIVA

A Inteligência Coletiva (IC) é um fenômeno capaz de fazer com que um grupo de indivíduos vislumbrem o futuro e o alcancem em meio a um conceito complexo, conforme apontado no livro *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace* (Tovey, 2008). A IC é um conceito de um tipo de inteligência compartilhada que só é possível pela colaboração de muitos indivíduos em suas diversidades, considerando que cada indivíduo tem algum conhecimento, mas nenhum indivíduo tem toda informação. E, por vezes, conhecimento não é inteligência em si, mas é capaz de ser adquirida por experiências vividas ao longo da vida e que podem ser partilhadas com os outros indivíduos (LÉVY, 2007).

Conforme apontado por Lévy (2003), inteligência coletiva é uma inteligência que permeia todas as partes que, 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. Essa boa coordenação acontece por meio da utilização de tecnologia da informação e comunicação (BEMBEM; SANTOS, 2013).

O caminho pelo qual Lévy (2003) direcionou suas constatações, é o de construção do laço social baseado no saber: “o núcleo da engenharia do laço social é a economia das qualidades humanas” (LÉVY, 2003, p. 32). Isto quer dizer que a reunião dos indivíduos não se daria por uma ideologia ou pertencimento a um lugar, mas pela capacidade de compartilhamento dos saberes individuais, já que as identidades passariam a ser identidades do saber (LÉVY, 2003). O saber no qual o autor se refere, não é aquele científico, mas

sim aquele que coexiste à vida, relacionado aos conceitos de *savoir-vivre* ou *vivre-savoir*, significando respectivamente “saber viver e viver saber”.

Um estudo, coordenado por Anita Williams Woolley em 2010, 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, afetam diretamente na eficiência e construção das soluções. Durante os estudos dos autores, houve casos que, quando uma pessoa dominou o grupo, foi menos coletivamente inteligente do que quando as discussões abrangeram 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.

Um outro autor que valoriza os processos cognitivos da coletividade é 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, existem três situações em que o coletivo inteligente pode se apresentar, conforme o quadro 2.

**Quadro 2: Situações de Apresentação do Coletivo Inteligente**

<b>SITUAÇÃO</b>	<b>MANEIRA DE APRESENTAÇÃO</b>
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).
Problema de coordenação	Que se manifesta por meio das questões que exigem que os membros de um objetivo se unam em prol de organizar seu comportamento perante os outros, mesmo sabendo que naquele meio todos estão em busca dos mesmos objetivos.

Problema de cooperação	No qual um grupo de indivíduos que têm aspirações e interesses divergentes, trabalham juntos em um processo que em geral não irá contemplar apenas as suas questões individuais. Dessa forma, eles cedem os seus objetivos ao do coletivo.
------------------------	--

**Fonte:** Adaptado de Surowiecki (2006).

Pode-se perceber que, na Inteligência Coletiva, não existem apenas negociações harmoniosas, mas um jogo de flexibilidade individual e de 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).

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).

Um exemplo atual de inteligência coletiva das multidões são plataformas como Google e Wikipedia. De acordo com Malone, Laubacher e Dellarocas, (2010), essas plataformas ajudam a demonstrar quão grande e organizados os grupos de pessoas podem trabalhar juntos de maneira eletrônica e de formas tão efetivas sendo que, algumas vezes, nem sabem que estão trabalhando juntas. Com o Wikipedia, por exemplo, milhões de pessoas ajudaram a criar a maior enciclopédia do mundo, com artigos de alta qualidade, sem haver praticamente um controle centralizado. Qualquer pessoa pode escolher editar algum item, e a decisão de acatar a sugestão é realizada pelo consenso de quem se importa com aquele item (MALONE *et al.*, 2010)

Conforme reunido no livro *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace* (Tovey, 2008), existem diferentes formas de aplicar na sociedade a Inteligência Coletiva. Essas formas serão listadas e explicadas no quadro 3:

**Quadro 3: Quadro resumo tipos de IC**

Tipo de Inteligência Coletiva	Forma de Apresentação
Reflexiva	As pessoas pensam juntas, usando o diálogo e deliberação. Elas encontram e compartilham informações, criticam a lógica e suposições, explorar implicações, criar soluções e modelos mentais juntos.
Estrutural	Sistemas sociais que suportam comportamentos inteligentes por parte do sistema como um todo e/ou todos os seus membros. Um exemplo disso é o apoio da criatividade dado pela Declaração dos Direitos, onde há um fluxo livre de informações e diversidade.
Revolucionária	Onde quaisquer padrões desenvolvidos, informações foram aprendidas, se torna parte de IC informacional.
Informativa	O grande fluxo de informações que temos disponíveis em nosso dia a dia capacita a inteligência coletiva da nossa sociedade. Contudo, a complexidade da sociedade torna simplesmente impossível a qualquer indivíduo descobrir tudo. Além disso, os campos informacionais, narrativos e morfogênicos da nossa cultura moldam nossa consciência e comportamento sem que sequer os indivíduos percebam.
Noética/Espiritual	Possibilidade de um grupo “acessar” ou “sintonizar” uma inteligência ou consciência superior preexistente, em vez de co-criar uma nova capacidade por meio da sinergia de grupo de maneira reflexiva.
Fluxo	Baseado em uma sintonia mútua entre os indivíduos do grupo, criando uma forma de pensar coletiva e de agir como entidade. De forma que não haja barreiras individuais (ego) e é explorada a essência da capacidade individual, onde se atingem resultados mais criativos e complexos quando os indivíduos distintos e conscientes estão sintonizados entre si.
Estatística	Também chamada como a inteligência de mercado, ou a “Mão Invisível” de Adam Smith. Ela ocorre porque um alto número de indivíduos gerará um alto nível de poder coletivo para uma previsão ou solução de um problema específico. Para exemplificar: os casos de adivinhação em massa, onde a grande população participante chega a uma solução superior a mais de 90% dos palpites individuais.
Revelacional	Um exemplo desta IC é demonstrado quando alguém está dizendo algo que é ouvido e interpretado de outra maneira por outra pessoa de forma que gere uma resposta ou insight. A resposta nunca foi explícita, mas foi criada pelo desejo da outra pessoa de encontrar uma resposta.

**Fonte:** Adaptado de *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace* (Tovey, 2008).

Segundo Tovey (2008, p.12), as oito formas de inteligência coletiva podem se manifestar de forma bastante independente, mas na maioria dos casos várias se sobrepõem e se combinam de várias maneiras. Aqueles interessados em mudança social e organização tenderão a se concentrar nos primeiros quatro, que são mais receptivos à formação consciente, enquanto os interessados em “ser” tenderão a se concentrar nos últimos quatro, já que são fortemente experimentais e não lineares. O autor defende que parte do desafio é reunir todas as formas de IC de maneira mais produtiva. É importante entender a origem da Inteligência Coletiva, sendo essa uma etapa da criação de sentido (*sensemaking*), conceito abordado na próxima seção.

## 2.2 *SENSEMAKING*

O *sensemaking*, segundo Weick (1995), 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. A seguinte seção irá expor alguns dos mais importantes tópicos sobre a Criação de Sentido. Será tratado do contexto histórico, propriedades dadas por Weick (1995) e sobre a Cocriação.

### 2.2.1 O conceito de *Sensemaking*

De acordo com Weick (1995), a criação de sentido, ou *sensemaking*, é o processo de criação de uma ordem para os acontecimentos. Como dito por Montenegro e Casali (2008, p. 12): “Weick oferece uma perspectiva bastante inovadora e interessante para se analisar as organizações. Apesar de seu caráter abstrato, o modelo de Weick estimula a reflexão sobre aspectos pouco observados nas práticas organizacionais cotidianas”. Segundo Correa, Rese, Sander e Ferreira (2014), Weick estava enfatizando a relação na realidade organizacional entre a ação e a comunicação.

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. Na segunda metade do século XX, a literatura de estudos organizacionais, considerada bastante ampla, trata a criação de sentido como os processos de filtragem das percepções que os agentes dispõem quando tentam entender o ambiente em que estão inseridos (MATIAS e SILVA, 2019).

As principais definições de *sensemaking* estabelecem que é necessário considerar o contexto social em que o significado está sendo construído. O quadro 4 apresenta algumas defesas atribuídas a esse conceito:

**Quadro 4: Conceitos de construção de sentido**

<b>AUTOR(A)</b>	<b>O CONCEITO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO</b>
Meryl Louis (1980)	Uma sequência de eventos que constituem um ciclo repetitivo iniciado quando os indivíduos formam antecipações inconscientes e premissas conscientes, que servirão como previsões sobre eventos futuros.
Brenda Dervin (1983)	Esforço para estudar como as pessoas constroem as suas visões e sentidos do mundo e as utilizam como necessários para obter informações no processo de tomada de sentido.
Starbuck e Milliken (1988)	É sobre encontrar motivações em algum tipo de estrutura. Quando isso é colocado em voga, é possível compreender, explicar, atribuir, extrapolar e prever situações.
Lesca (2003)	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.
Borges e Gonçalo (2009)	É um conceito teórico que consegue o intento de relacionar a ação com o contexto organizacional por meio de como as pessoas criam sentido a partir de elementos da sua experiência ocorrida em um contexto cultural e discursivo.
Karl Weick (2005)	Pode ser descrito a partir de um fluxo contínuo de experiência e como os agentes (grupos e indivíduos) constroem de forma social esse sentido/significado.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020)

## 2.2.2 Sensemaking e suas características

Como resultado do avanço na perspectiva uniforme de *sensemaking*, Weick (1995) apresentou sete propriedades do processo de criação de sentido. “Segundo o autor, tais características são definições constitutivas, derivadas de pressupostos metodológicos utilizados para dar entendimento a criação de sentido” (MATIAS; SILVA, 2019). 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 quadro 5 apresenta as sete propriedades do sensemaking e suas características:

**Quadro 5: As 7 propriedades de Sensemaking**

PROPRIEDADE	FUNÇÃO
Construção da Identidade	Cenários são construídos pela sua identidade, interação com outros sujeitos, compartilhando o que é aos outros e decidir apresentar o mais apropriado de si. Isso é sustentado pela necessidade de auto aperfeiçoamento, auto eficácia, e de auto consistência.
Retrospectivo	É necessário estar atento ao que foi dito anteriormente já que o indivíduo quer aprender o que pensar. Para isso, as pessoas só sabem o que acreditam, depois que externalizam e dizem isso.
Nativo de ambientes sensíveis	Os indivíduos produzem uma parte do ambiente combinando a ação e a compreensão, eles se deixam ser moldados por ele e promulgam-no. As interpretações explicam como as pessoas lidam com as entidades, enquanto que a construção de sentido descreve como elas são criadas.
Social	A forma como ocorreu a socialização do indivíduo determinam o que ele vai dizer e concluir. A identidade é o significado interno enquanto que compartilhar sentido proveniente do dar e receber do ambiente social é o <i>sensemaking</i> .
Processo contínuo	É algo em constante “vir a ser”, sem começo nem fim. Em ambientes sociais estão sempre com fluxo de surgimento e diminuição.

Foco em extrair pistas	Pistas são percebidas no ambiente, porém uma pista que chama a atenção para um agente, pode não ser percebido pelo outro uma vez que elas estão conectadas ao contexto cognitivo individual. A criação de sentidos se dá percebendo esses sinais.
Plausibilidade	É necessário envolver coerência que faz dar sentido motivado pelas experiências, construindo cenários que fazem que tal evento seja plausível. As informações em toda e qualquer comunicação possivelmente serão incompletas. Por isso, é importante criar um significado plausível e compartilhado que permita a continuidade dos processos.

**Fonte:** Adaptado de Weick (1995)

A popularização da obra de Weick se deu pela criação das propriedades de *sensemaking* que se difundiram no meio acadêmico. Isso fez com que outros autores fizessem uso das suas teorias e de seu tema. 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 *et al.*, 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.

### 2.2.3 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 de a construção de sentido nas organizações 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)

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 assim, havendo necessidade de entender o que está acontecendo no ambiente que, mesmo sem temr 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; BORGES, 2009). Nesse sentido, o estudo elaborado por Maitilis, Vogus e Lawrence (2013) mostrou que a criação de sentido nas organizações transcorre das emoções e relações que permeiam os eventos dessas organizações.

Montenegro e Casali (2008) indicam que Weick analisa o aspecto dinâmico das organizações, caracterizando-as hegemonicamente por um processo e menos como elemento objetivo, monolítico e estático. De acordo com

as autoras, Weick não busca definir exatamente o que é uma organização por ela estar em constante mudanças e considerando que no futuro ela pode ser diferente, mas, o que se aproxima da ideia de organização é a composição de análise dos processos que criam, conservam e dissolvem as coletividades sociais.

As mudanças organizacionais se dão a partir de um planejamento formalizado e direcionado pelos níveis estratégicos das empresas, onde envolve agentes internos e externos, visando alterar aspectos comportamentais, estruturais, tecnológicos e de estratégia (ARAÚJO, 1982). Já para Lima e Bressan (2003), a mudança organizacional é 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.

Pode-se perceber que 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. Essa vivência pode ajudar ou 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 muito importante na cocriação (PAYNE, STORBACKA, FROW, 2008). No capítulo a seguir, será abordado a respeito desse conceito e suas contribuições para a tomada de decisão estratégica e antecipativa.

## 2.2.4 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.

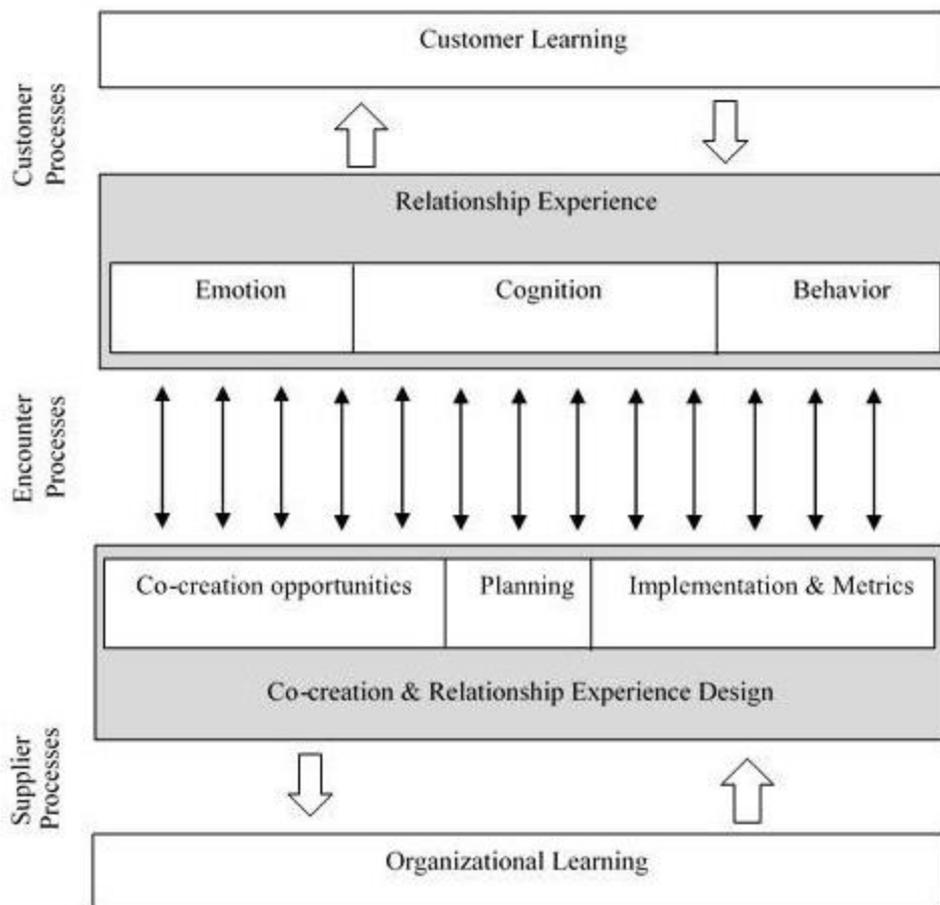
[...] Para que a cocriação aconteça de forma equilibrada entre os clientes e fornecedores é preciso que haja um alinhamento das percepções do que é valor entre ambas as partes, e que tal conceito é totalmente idiossincrático, subjetivo e complexo (no sentido de uma abordagem holística), torna-se possível, 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 *framework* abaixo procura explicar, de forma conceitual, como se dá a compreensão do processo de valor.

**Figura 1: Framework de processo de valor**



Fonte: Payne *et al.* (2008, p. 86)

Pode-se perceber que 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.

As setas no meio da figura apontam para duas direções, uma natureza dos encontros. Isso é explicado conforme o seguinte:

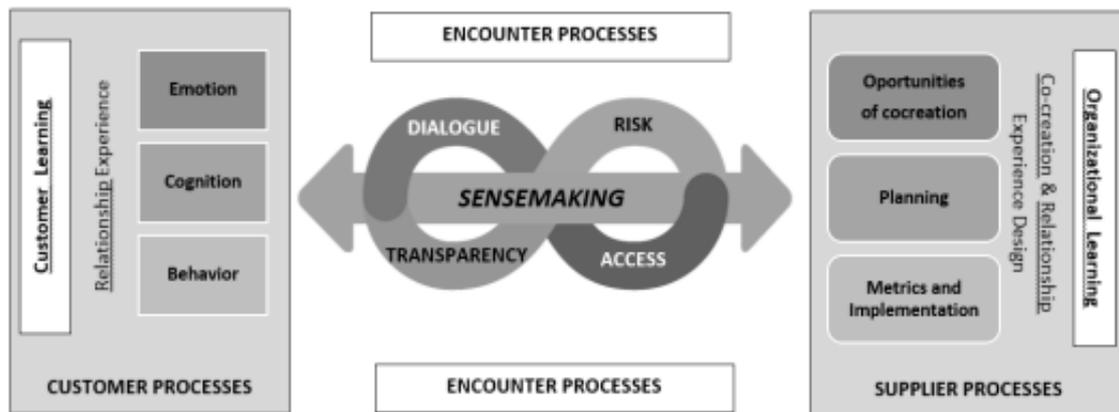
“As setas entre os processos do cliente e aprendizado do mesmo indicam que o cliente utiliza um processo de aprendizagem baseado na experiência que adquire durante o relacionamento. Esta aprendizagem do cliente, por sua vez, tem um impacto sobre as atividades de cocriação de valor futuro com o fornecedor. Da mesma forma, as setas entre os processos do fornecedor e a aprendizagem da organização indicam que, conforme o fornecedor aprende mais sobre o cliente, mais oportunidades se tornam disponíveis para melhorar ainda mais a experiência de relacionamento e melhorar a cocriação.” (RECHE *et al.*, 2020, p.12).

Por último, 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 e 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 imagem abaixo:

**Figura 2: Framework para compreensão da cocriação de valor a partir do sensemaking**



**Fonte:** 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.

No próximo capítulo, será abordado o tema da multidisciplinaridade e os principais conceitos a respeito da condução dessas equipes.

### 2.3 MULTIDISCIPLINARIDADE

De acordo com os autores Gusdorf (1990), Pombo (1994), Nicolescu (2000), entre outros, o conceito de multidisciplinaridade é abordado como justaposição de ideias e de pluridisciplinaridade. O Quadro 6 apresenta

definições de multidisciplinaridade, segundo autores contemporâneos de diferentes áreas.

**Quadro 6: Definição de Multidisciplinaridade**

<b>Autor</b>	<b>Definição de Multidisciplinaridade/Pluralidade</b>
Nicolescu (2000)	Ela significa a busca da união de conhecimentos utilizando o estudo de um objeto de uma mesma e única disciplina ou por várias dessas simultaneamente.
Dellarte (2006, p. 280)	“Uma simples associação de disciplinas que concorrem para uma realização comum, mas sem que cada disciplina tenha que modificar significativamente a sua própria visão das coisas e dos próprios métodos [...]. Toda realização teórica que põe em prática saberes diversos corresponde de fato a um empreendimento pluridisciplinar.”
Kobashi; Tálamo, 2003	A multidisciplinaridade busca espaços compartilhados de vários saberes, e não se atém à metodologias e conteúdos.
Domingues (2005, p. 22)	Defende as características das experiências multidisciplinares: a) disciplinas diferentes aproximadas com foco em resolver problemas específicos; b) diversidade de metodologias: cada disciplina com a sua metodologia; c) os campos disciplinares, guardam suas fronteiras e estão imunes? ao contato, apesar de cooperarem.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2020).

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.

É salientado por Domingues (2005) que, quando há a aplicação de conhecimentos, como no projeto Apollo, é exigida a reciclagem de equipes de engenheiros, matemáticos, físicos e químicos, sendo necessário compartilhamento de diferentes metodologias, conceitos, problemas e linguagens que geram integração.

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. 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. 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). Resultados desses mesmos pesquisadores mostram 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 e BARKERMA, 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, 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 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão informados e descritos os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, a fim de alcançar os objetivos. Primeiramente, serão explicados os delineamentos da pesquisa, seguidos da sua contextualização e, por fim, a operacionalização para explicar a forma de coleta e de análise dos dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para esta pesquisa foi adotada a abordagem qualitativa, focada em observação participante e coleta de informações primárias. Segundo 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. Na visão de Oliveira (2011, p. 117):

“As pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa têm a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese, ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, 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.” (OLIVEIRA,2011, p.117)

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, 2004).

## 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

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.

### 3.2.1 O Projeto SOS-PME

De acordo com Brauner, Reichert, Janissek-Muniz, Zen, Callegaro de Menezes, Closs, Haddad Carraro, Ruppenthal, Müller, Lubaszewsk e Rhoden (2020), o Projeto tem como objetivo auxiliar de forma imediata as empresas a saírem da situação de emergência e a superarem a crise e a ficarem mais bem preparadas para enfrentar os futuros desafios. O projeto SOS-PME surgiu a partir de um grupo de professores da Escola de Administração da UFRGS que pensaram, juntos, em como poderiam ajudar com os impactos surgidos no contexto da pandemia (BRAUNER et al, 2020).

Além do grupo de professores, foram convidados voluntários ao projeto, tais como alunos da graduação e de pós-graduação de diferentes cursos e áreas, ex-alunos, outros professores e consultores de empresas. Ao longo do projeto, uniram-se mais de 300 voluntários, os quais juntos aos mestres, auxiliaram as empresas na busca de alternativas para superar o contexto econômico da situação. O projeto permitiu reunir conhecimentos técnicos em equipes multidisciplinares para aplicação em projetos e vivências reais. De forma aplicada os estudantes participaram de forma voluntária, aprendendo na prática os conteúdos ensinados na sala de aula e as empresas se beneficiam desse conhecimento.

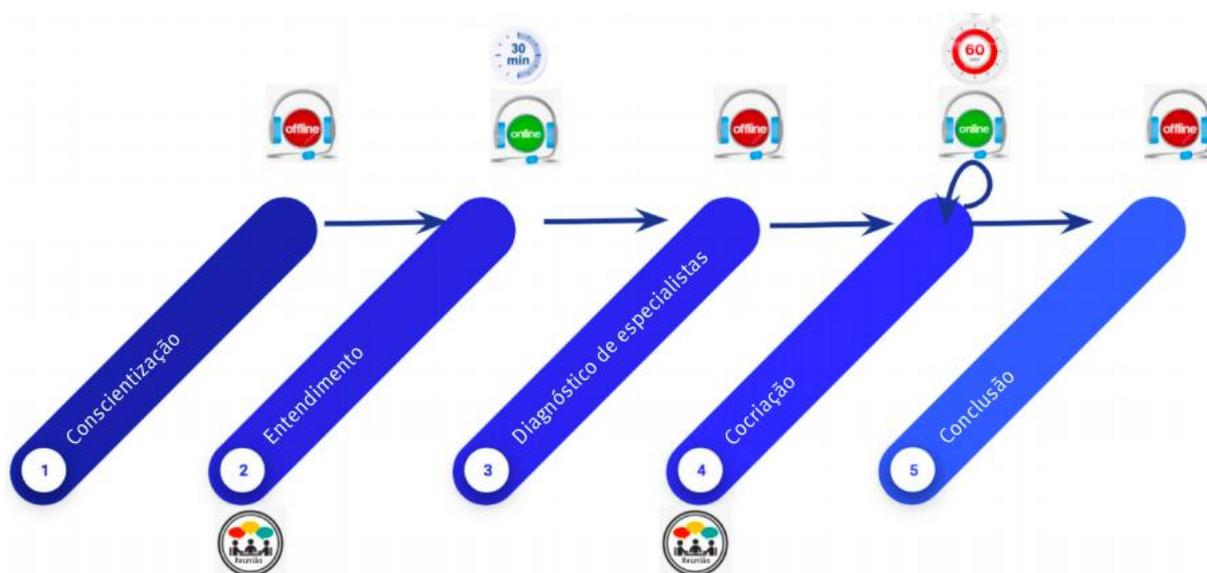
### 3.2.2 O formato do Projeto

O projeto funciona por meio de assessoria gratuita personalizada aos empresários, realizada por grupos multidisciplinares de estudantes, docentes e profissionais de mercado. Para receber a assessoria, o empresário deve

inscrever a sua empresa por meio de do formulário disponibilizado no site do SOS-PME (BRAUNER *et al*, 2020).

O ciclo completo do atendimento tem a duração de 15 (quinze) dias e, ao final, o empresário irá receber dicas personalizadas ao seu contexto, as quais foram elaboradas pela equipe de atendimento e que abrem janelas de oportunidades às empresas. Vale salientar que todas as reuniões foram realizadas em formato online entre todos os participantes.

**Figura 3 O Processo de Assessoria**



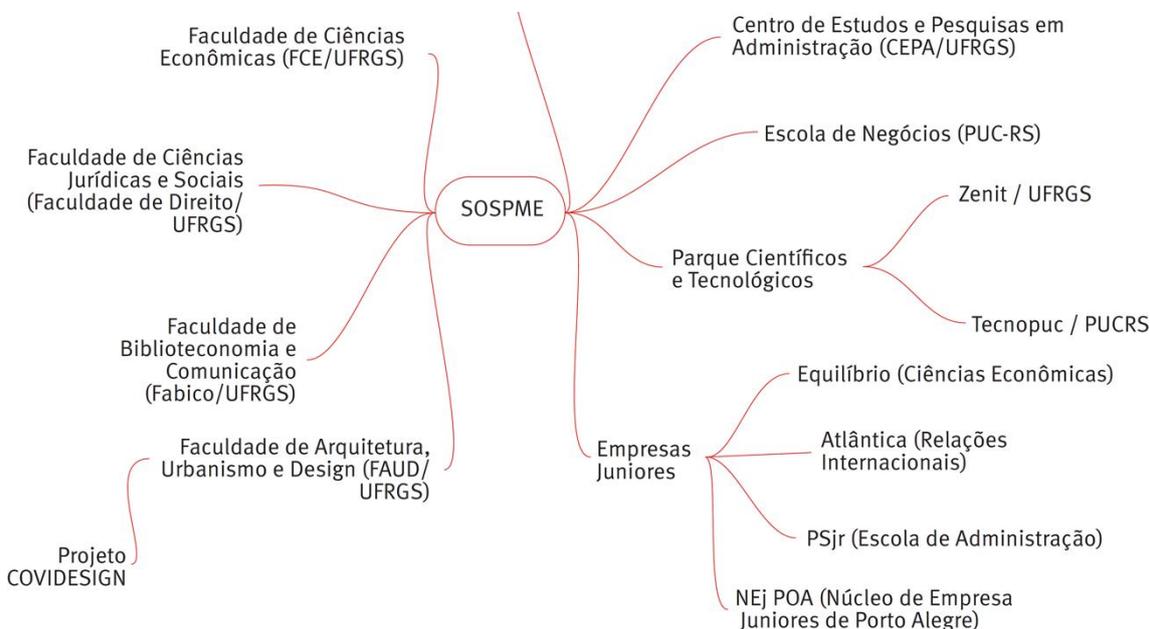
**Fonte:** Elaborado por Brauner *et al.* (2020)

Em casos específicos que exigem conhecimento aprofundado ou mais técnico, as equipes encaminham os empresários a buscarem acompanhamento de empresas juniores (associações civis sem fins lucrativos vinculados a um curso da universidade que tem como integrantes alunos matriculados em instituições de ensino superior, onde todos os membros prestam trabalho voluntário).

### 3.2.3 A equipe multidisciplinar

Conforme exposto por Brauner *et al.* (2020), os voluntários têm diversas formações, dessa forma, forças-tarefa se formaram em tópicos específicos que permitiram a troca de diferentes saberes que reforçam a multidisciplinaridade na construção de soluções aos empresários – que será demonstrado, ao longo deste trabalho, em como essa formação de equipes beneficia na cocriação e processo de *sensemaking*.

**Figura 4: Explicação dos núcleos de conhecimento**



**Fonte:** Elaborado por Brauner *et al.* (2020)

Atendimento prévio, conversa antes da formação dos grupos que fazia análise da situação antes de passar ao grupo

Por um lado, o projeto permite oferecer aos alunos um aprendizado prático, e por outro, há uma transformação de conhecimento em ações nas principais áreas da administração. O projeto ajuda os empresários em diferentes setores, com base na expertise aliada à valiosa contribuição dos voluntários que participaram.

Conforme relato de um voluntário do projeto conta a sua satisfação em contribuir com o projeto: “A participação no projeto SOS-PME tem sido muito gratificante. Aprendi muito com as situações e experiências dos empresários, e tive a oportunidade de aplicar meus conhecimentos para resolver os problemas reais destas pessoas e suas empresas”. Em 2020, o projeto envolveu cerca de 300 voluntários e atendeu mais de 120 empresas, com alto nível de satisfação, exemplificado pela citação de um empresário: “Ouvir as opiniões, compreender os problemas e obter ideias do grupo de assessoria foi muito valioso e contribuiu para o surgimento de soluções para superar a crise e sobreviver a ela”.

Atualmente, o projeto segue em andamento com um novo formato, mas buscando o mesmo objetivo de abrir oportunidades para que as empresas encontrem alternativas de atuação, não somente no cenário da pandemia, mas em questões amplas de gestão. Agora, ele faz parte de uma metodologia ativa de ensino e aprendizagem chamada *Service Learning*, implantada em cursos da UFRGS e PUCRS. Neste formato, a empresa se torna parceira da Universidade e tem seus problemas analisados por grupos de alunos e professores e esse trabalho faz parte da composição da nota da disciplina.

### 3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para coleta de dados, optou-se pela técnica de observação participante em oito equipes do projeto SOS-PME, bem como a realização de entrevistas semiestruturadas com 11 participantes dessas mesmas equipes, buscando identificar elementos adicionais que serviram de base para a análise e conclusões sobre como a inteligência coletiva potencializa soluções em equipes multidisciplinares.

A vantagem da observação participante é poder obter a informação na espontaneidade da ocorrência do fato. De acordo com Richardson e Peres (1999), principalmente para pesquisas com enfoque qualitativo, a observação se dá como um elemento fundamental, uma vez que, se pode ver, de maneira sistêmica, o processo completo desde a formulação do problema, das hipóteses, coletas, interpretação dos dados às análises.

### 3.3.1 Coleta de Dados

O estudo ocorreu de forma longitudinal com duas etapas de coleta, em tempos diferentes, uma vez que, a observação participante ocorreu entre os meses de maio a agosto do ano de 2020, e as entrevistas no início de 2021. As equipes nas quais a observação participante foi realizada foram definidas conforme convite dos coordenadores do projeto, isto a partir da disponibilidade da pesquisadora como voluntária do projeto. As coletas aconteceram de forma remota via Google Meets devido à pandemia da COVID-19. As empresas participantes foram mantidas de forma sigilosa, assim como os assessores voluntários e os empresários. Entretanto, serão descritas informações como segmento do negócio, porte e número de participantes em cada equipe.

Após 6 meses desta participação, para compreender a percepção dos participantes das equipes a respeito da importância da multidisciplinaridade na formação de equipes de inteligência coletiva, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os coordenadores dos projetos, escolhidos mediante a disponibilidade de cada um. Essa coleta via entrevistas ocorreu entre os dias 26/03/2021 e 04/04/2021. O roteiro (quadro 8) foi o mesmo utilizando nas 11 entrevistas e todas foram realizadas pela pesquisadora.

**Quadro 7: Instrumento de Coleta de Dados**

Conceito	Autor	Elemento	Pergunta
N/A	N/A	Dados de Identificação	1. Nome 2. Idade 3. Grau de Escolaridade 4. Profissão/ ocupação: 5. Quantos atendimentos participou no SOS-PME
INTELIGÊNCIA COLETIVA	Woolley (2010)	Composição equipes	Como é feita a composição da equipe (disciplina, gênero, grau de escolaridade)?
	Surowiecki (2006)	Situações de Apresentação do Coletivo Inteligente	Em que situações o Coletivo Inteligente se apresentou?
	Surowiecki (2006)	As 4 Condições IC	Todas as condições de inteligência coletiva aconteceram ao longo dos dos encontros do SOS-PME junto ao empresário e internas de construção das soluções? (diversidade de opiniões,

			independência, descentralização, agregação)
	<i>Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace (2008)</i>	As 8 formas de aplicar a IC na Sociedade	De que forma foi aplicada a inteligência coletiva ao longo dos dos encontros do SOS-PME junto ao empresário e internas de construção das soluções?
SENSEMAKING	Weick (1995)	As 7 propriedades de <i>Sensemaking</i>	Quais propriedades foram manifestadas ao longo dos dos encontros do SOS-PME junto ao empresário e internas de construção das soluções?
	Daft e Weick (1984)	Sistema de interpretação do ambiente	Como é feita a interpretação do ambiente na organização?
	Ballantyne (2004)	Diálogo é essencial para cocriação de valor	Como ocorreu o diálogo no processo de aprendizado conjunto?
MULTIDISCIPLINARIDADE	Domingues, (2005)	Características das Experiências Multidisciplinares	Quais as disciplinas envolvidas na resolução de problemas?
	LAVINE (2014)	Os paradoxos dos líderes na gestão de equipes	De que forma os coordenadores faziam o paradoxo entre controle e autorização, eficiência e flexibilidade, individualismo e coletivismo e encontrava equilíbrio para que multidisciplinaridade e o desempenho inovador da equipe se tornasse positivo?
	HOEVER, VAN, VAN GINKEL, e BARKERMA, 2012; LI, (2016)	Processo de tomada de perspectiva de uma equipe	O membros das equipes se empenhavam em entender o outro membro?
	(LORD e MAHER, 2002) / Weick (2005)	A influência das pistas no processo cognitivo da equipe	Como se dava o entendimento das pistas sociais na formulação de soluções ao longo dos dos encontros do SOS-PME junto ao empresário?
	Foladori (1996)	Multidisciplinaridade	Quais os desafios da multidisciplinaridade na condução dos projetos?

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

### 3.3.2 Procedimentos de Análise

Para fins de análise dos dados coletados nas etapas anteriores, 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. Foi levado 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.

Em relação a análise das entrevistas semiestruturadas, as mesmas foram transcritas na ferramenta Word, e a partir de uma análise de conteúdo buscou-se identificar os critérios mais importantes para formação de equipes de inteligência coletiva.

A análise de conteúdo baseia-se no estudo e análise dos dados de forma sistemática e objetiva a partir da transcrição dos discursos. 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.

Para aprimoramento de dados, foi utilizada a ferramenta *Voyant Tools*, aplicativo de base aberta na Web, que suporta a leitura e interpretação acadêmica de textos e providencia diversas análises em diferentes perspectivas. A partir do aplicativo foi possível a formação de nuvem de palavras de acordo com a frequência de repetição de cada palavra, gráficos de linha de distribuição de ocorrência de frases em diferentes contextos. Com os resultados advindos do uso da ferramenta, a partir de desenhos e gráficos de fácil visualização, permitem uma melhor interpretação por parte do pesquisador.

A partir da aplicação dos elementos de pesquisa apresentados, foi possível identificar importantes elementos que serão apresentados no capítulo de resultados a seguir.

## 4 RESULTADOS

O presente capítulo objetiva a apresentação e discussão dos resultados a partir das coletas de dados realizadas: participação ativa nas reuniões de assessoramento no ano de 2020 e nas entrevistas semiestruturadas realizadas no ano de 2021, em conjunto com o que a teoria apresenta sobre a temática de investigação da pesquisa.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Visando atender aos objetivos do estudo, optou-se pela realização das entrevistas semiestruturadas com os Coordenadores das equipes de atendimento do Projeto SOS-PME e com as idealizadoras do mesmo, conforme perfil no quadro 9.

**Quadro 8: Perfil dos Entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>Profissão</b>	<b>Envolvimento com o projeto</b>
Entrevistado 1	40	Mestrado	Doutorando	Coordenador
Entrevistada 2	30	Doutorado	Professor	Coordenador
Entrevistada 3	26	Especialização	Professor	Coordenador
Entrevistado 4	35	Graduação	Empresário	Coordenador
Entrevistada 5	41	Doutorado	Professor	Idealizadora
Entrevistada 6	30	Graduação e Pós-Graduação	Advogada	Coordenador
Entrevistada 7	61	Doutorado	Consultora	Idealizadora
Entrevistada 8	N/A	Doutorado	Professor	Coordenador
Entrevistada 9	53	Doutorado	Professor	Coordenador
Entrevistada 10	40	Graduação e Pós-Graduação	Advogada	Coordenador
Entrevistada 11	41	Doutorado	Professor	Coordenador

**Fonte:** Elaborado pela autora (2021)

Inicialmente, para ambientação dos participantes, questionou-se sobre o conhecimento nos temas de *Sensemaking* e Inteligência Coletiva. Dentre os entrevistados, 3 alegaram estar familiarizados e possuíam experiência com o tema, 3 já tinham ouvido falar sobre a temática, e os demais (5) não sabiam conceitualmente do que se tratava e, portanto, optou-se por fazer uma breve explicação sobre o tema.

## 4.2 ANÁLISE DA COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES

A partir das observações realizadas e da análise das entrevistas com coordenadores, foi possível identificar que a formação de cada uma das equipes era realizada e liderada pelo coordenador responsável pelo atendimento. Os 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.

Uma prática comumente utilizada pelos entrevistados foi de começar a sua equipe a partir de convite às pessoas conhecidas já por eles, de sua rede de conhecidos ou imediata, e, a partir do entendimento do problema principal do empresário, buscar convidar outras pessoas com conhecimento da área que estaria no campo de solução do problema do empresário. Para tal, a escolha se ocorreu por meio de busca na base de cadastro dos voluntários e a partir das expertises indicadas pelos mesmos. Outra prática adquirida por alguns coordenadores era a de manter a equipe formada pelos mesmos participantes em diferentes atendimentos, isto quando se criava uma boa dinâmica no grupo e proximidade favorável ao fluxo de trabalho.

Na visão dos entrevistados, a maioria das equipes eram multidisciplinares, continham entre 4 a 6 participantes. As que compuseram as equipes eram: finanças, marketing, comunicação, relações públicas, publicidade e propaganda, contabilidade, jurídico, engenharia de alimentos, psicólogos, mediadores, inovação e gestão de pessoas. O gênero dos participantes não era levado em conta antes de criar o time, mas a maioria desses times eram formados por gêneros mesclados.

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.

Na modalidade de *Service Learning*, novo formato do SOS-PME passou a operar em 2021 conforme relatado no capítulo 3.2.2, o atendimento de uma

empresa passou a ser realizado por meio de disciplinas de professores dos cursos de Administração e de Ciências Contábeis da UFRGS durante o desenvolvimento do semestre letivo. Nestes casos, por se tratar de um atendimento dos alunos em formação em uma mesma área, as equipes não tinham a característica de serem multidisciplinares. Entretanto, de acordo com a entrevistada 11, nessa modalidade cada um trazia a sua experiência e bagagem profissional para contribuir com o assunto do trabalho.

Na percepção, enquanto observadora, as equipes em que a pesquisadora participou eram formadas por 7 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. Quanto às áreas de conhecimento, 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.

#### 4.3 ANÁLISE DO SISTEMA DE INTERPRETAÇÃO DO AMBIENTE

A empresa pode ser vista como um sistema de interpretação do ambiente (DAFT; WEICK, 1984). Dessa forma, é preciso entender o que está acontecendo no ambiente para a busca e análise de informações e construção de sentido para elas (LEITÃO; BORGES, 2009). Esta percepção do ambiente e busca pelo entendimento dos movimentos, faz parte de processos de inteligência estratégica (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2015), 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.

No contexto do Projeto, a interpretação do ambiente ocorria por meio de do 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 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. Essa pulverização de conhecimento das mediadoras foi sempre respeitada por todos os membros das equipes.

Sob o aspecto da mediação, a entrevistada 10 contou o seu ponto de vista em relação a como outros membros da equipe com outras áreas do conhecimento faziam a interpretação:

*“A minha postura como mediadora é bem diferente do pessoal da administração, e era engraçado. Eu pensava “poxa”, não pergunta assim, tu não falaste nem “Oi” e já está perguntando algo tão específico!” (E10)*

Nesse ponto, fica claro como as equipes multidisciplinares têm participantes que demonstram visões diferentes sobre os problemas e, inclusive, sobre como conduzir momentos. Esses conflitos aconteciam quando os mediadores não conseguiam passar as instruções de como fazer a melhor abordagem de perguntas com os empresários antes que essas acontecessem.

O papel dos coordenadores em relação à interpretação do ambiente era realizar o primeiro contato via telefone com o empresário, para fazer uma abordagem e coletar as primeiras percepções do problema principal da empresa. Depois disso, o coordenador realizava uma reunião com a equipe para contextualizar a todos sobre a conversa e a situação da empresa. Na primeira

reunião oficial com o empresário, onde toda a equipe se encontrava, cada participante questionava sobre o seu ponto de vista de acordo com seu *background* de conhecimento, e, assim, se dava um questionário combinado para visão do problema. Em relação a isso, a entrevistada 3 argumenta que sempre pedia para o empresário contar a sua história e o que estava acontecendo no momento, e a partir do retorno, surgiam mais perguntas por parte da equipe.

Ainda de acordo com a entrevistada 3, era a partir de perguntas abertas que se estimulava outros participantes da equipe a fazerem perguntas sobre a empresa. Dessa forma, era possível compor um diagnóstico fidedigno e sistêmico, que se tornaria a base da busca de soluções por parte da equipe. Em um caso, houve cinco reuniões até que se encontrasse o diagnóstico correto da empresa. Muitas vezes, os empresários não sabiam identificar o seu problema raiz e era importante os assessores do projeto SOS-PME questionarem se o empresário de fato compreendia qual era a situação da empresa, conforme exemplifica a entrevistada 2:

*“Ele descrevia que estava com problemas em finanças, mas na verdade ele estava sem clientes, ou seja, o problema era marketing, captação de clientes.” (E2)*

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.

#### 4.4 ANÁLISE DAS SITUAÇÕES DE 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.

De acordo com a observadora sobre as situações do coletivo inteligente, em uma situação de crise, muitos desfechos eram possíveis para o empresário. Desta forma, em todos os casos consideraram-se maneiras do negócio sobreviver e conseguir passar pelas barreiras impostas pela crise advinda da pandemia, uma vez que, eles ainda não estavam em situação caótica.

O objetivo dos empresários era manter-se em funcionamento com uma saúde financeira tolerável, e, quem sabe, para modelos de negócio que permitissem aumento de faturamento com a disrupção e uso de novos canais. Como todos do grupo estavam em busca do mesmo objetivo, o mesmo se uniu em prol de integrar as suas ideias diferentes, porém complementares por conta das especialidades ali reunidas.

A seguir, serão analisados os tipos de problema propostos por Surowiecki (2006) sob a perspectiva dos coordenadores entrevistados.

#### **4.4.1 Problemas Cognitivos**

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) – conforme disposto por Surowiecki (2006) e analisado no Capítulo 2. Na visão dos coordenadores das equipes do Projeto SOS-PME, as equipes eram colaborativas e muitas soluções eram pensadas. O esforço buscava identificar possibilidades para a empresa, com busca pela integração das contribuições de toda equipe envolvida.

No que diz respeito aos problemas cognitivos, o Entrevistado 1 alega que "o grupo acolheu bem todas as recomendações, não tivemos que tomar decisão. Talvez em algum caso deveríamos ter tomado", ou seja, na visão do referido entrevistado, em todos os casos encontrou-se um consenso comum entre os integrantes do grupo que se encontravam nas reuniões intermediárias e só depois disso se fazia o relatório final. Nada era feito sem as dicas serem acordadas entre a equipe. Complementando, a entrevistada 3 comentou:

*“Surgiam várias ideias, mas daí tínhamos que nos alinhar, debatíamos qual seria o escopo de dicas que faríamos. Isso era feito junto, saíam coisas, entravam*

*coisas, não tinha nenhuma vez alguém que quisesse monopolizar ideias.” (E3)*

Esse processo de agrupar todas as ideias possíveis era chamado de Janela de Oportunidade. Existiam especialistas em diferentes áreas e o grupo confiava nas suas especialidades para busca das melhores soluções de cada área. Em relação a isso, a entrevistada 5 salientou que “a pessoa (especialista) colocava tudo que ela sabia, várias opções, a gente chamava isso de janela de oportunidades para os empresários”.

A partir desta prática, percebe-se que os coordenadores valorizaram a troca de ideias, principalmente em um contexto onde se pode aproveitar de conhecimentos diversos e complementares. Ainda em relação ao esforço para encontrar a melhor solução dentre todos os desfechos possíveis, a entrevistada 6 relata:

*“O rico era a gente conseguir dar o maior número de dicas certas. Acho que isso era meio que jogado ao empresário. Ele teria que escolher o que fosse melhor para ele.” (E6)*

Ainda, bastante citado pelos coordenadores, um dos diferenciais do Projeto é o fato de os participantes estarem despidos de vaidade por serem voluntários em prol de uma causa nobre. Se fosse traçado um paralelo com o mundo organizacional e executivo tradicional, poderiam existir interesses maiores de crescimento, promoção, valorização e reconhecimento.

Em suma, 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.

#### **4.4.2 Problemas de Coordenação**

Este problema de coordenação, segundo Surowiecki (2006), 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.

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.

Na visão dos profissionais que tinham especialidade em mediação, mesmo quando os participantes estavam divergindo, a tendência foi conduzir para pontos convergentes. Conforme destacado pela entrevistada 10, “muitas vezes, os pontos de divergência saltam aos olhos porque as pessoas têm baixa tolerância, inclusive emocionais, o que faz assumirem uma postura defensiva”, diferentemente do que ocorreu no desenvolvimento do Projeto.

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.

#### **4.4.3 Problemas de Cooperação**

Os problemas 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).

Dentro do 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. Pode-se perceber que essa situação foi vivenciada de acordo com a entrevistada 2:

*“Teve uma pessoa que estava no quinto ou sexto semestre de Administração que ainda não tinha feito finanças. Na mesma equipe tinha outra pessoa que entendia bastante de finanças gerencial. Enquanto esse aluno falava, ele sempre dizia “mas se eu estiver errado, vocês me deem um toque”, nessas circunstâncias pode ter acontecido que ela se sentia menos capacitada. Além disso, as pessoas podiam abdicar de uma opinião individual em prol da causa maior, do amor à causa”. (E2)*

É possível perceber que, o propósito do projeto fez com que as pessoas se solidarizaram à causa do voluntariado para apoiar no contexto da pandemia. Complementando a respeito do problema de cooperação, a entrevistada 10 contou:

*“Existe uma pessoa conciliadora, a da barganha, e acho muito interessante enxergar isso nos grupos para que elas reconheçam o seu perfil mais natural e faça uso dele e como elas devem ter cuidado”. (E10)*

Conforme relatado, 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.

#### 4.5 ANÁLISE SOBRE AS QUATRO CONDIÇÕES DO COLETIVO INTELIGENTE

Conforme defendido por Surowiecki (2006), há quatro condições atribuídas à inteligência coletiva, as quais serão analisadas a partir da interpretação dos dados coletados.

##### 4.5.1 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. Segundo o Entrevistado 1, a possibilidade de participação e opinião foi um dos pontos mais motivadores do grupo, pelo fato de todo mundo poder falar e participar, além de que os que não participaram tanto, buscavam às coordenadoras para compreender como poderiam melhorar e participar mais ativamente do processo.

Ainda, na percepção da entrevistada 9:

*“A diversidade muito pelos perfis e áreas de conhecimento diferentes podíamos ver a condição de Diversidade de Opiniões. A minha visão era de gestão de pessoas ou até de marketing, mas vinham questões inusitadas que eu não tinha pensado.” (E9)*

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: *“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”* (BRAUNER *et al.* 2020, p. 6).

#### **4.5.2 Independência**

A condição de independência é essencial em um contexto de Inteligência Coletiva para que as opiniões alheias não determinem as opiniões individuais de cada um. No caso das 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.

Em relação a isso, o Entrevistado 1 relatou uma percepção que exemplifica a visão dos outros coordenadores, no sentido de que cada um

contribuiu respeitando as autoridades, mesmo se não estabelecidas, uma vez que, houve independência, mas houve respeito quanto à fala daqueles com maior saber ou experiência.

Dessa forma, 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.

#### **4.5.3 Descentralização**

De acordo com Surowiecki (2006), a descentralização é uma oportunidade de especialização dentro de um assunto. No SOS-PME, quem dominava um assunto assumia uma busca por solução naquele assunto e construía uma visão aprofundada para entregar ao empresário. Conforme exposto pela entrevistada 7, e que vai ao encontro da opinião dos demais coordenadores, havia o desenvolvimento do trabalho em conjunto, mas cada um se oferecia para fazer a parte do relatório que mais tinha conhecimento, ou seja, ao mesmo tempo que o coletivo se estabelecia, as características individuais eram aproveitadas conforme perfil dos participantes.

Constata-se que a condição de descentralização da Inteligência Coletiva era manifestada por meio desta 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.

#### **4.5.4 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 eram importantes, conforme descrito pela entrevistada 3:

*“Para dar conexão da fala, ver o que seria mais interessante, ver a perspectiva de cada um, qual a sua história. Para ser uma equipe mesmo, não ser a dica de cada um para o empresário. Quando cada um tinha uma opinião diferente, em uma situação de um empresário, a gente focou no problema para escolher a dica principal.” (E3)*

Em suma, os momentos de agregação eram muito importantes para as equipes porque sempre novas ideias surgiam, dicas eram modificadas, havia um acréscimo de conteúdo que fazia todos aprenderem a cada rodada de atendimento. Esses momentos eram materializados com o relatório que depois era entregue ao empresário como resultado da construção de sentido e inteligência coletiva da equipe.

A partir do papel de observadora e participante das equipes, e em relação às quatro condições apresentadas, percebe-se que houve apenas um caso em que não se evidenciou as quatro condições de Inteligência Coletiva, pela solução ter sido conduzida pela diretriz ética do projeto (já que o estabelecimento estava atuando sem alvará devido). Em todos os demais casos, houve diversidade e compartilhamento de opiniões, onde cada indivíduo tinha a oportunidade de trazer a sua contribuição intelectual diretamente ao empresário ou entre a equipe, de maneira interna.

Também houve independência para que as opiniões alheias não determinassem a opinião individual de cada participante, já que a diversidade de conhecimento era algo muito valorizado, além do incentivo pela participação de todos a partir de suas ideias visando inúmeras possibilidades para a solução do problema. Afinal, uma ideia sozinha pode não significar algo muito produtivo, mas diversas vezes aconteceu de uma pessoa conectar algo dito no grupo com uma memória de experiência vivenciada, e assim fazer uma contribuição espontânea desencadeada involuntariamente de um pensamento embrionário solto na discussão.

A condição de descentralização oportunizou que a especialização e trabalho com conhecimento local se manifestasse principalmente naqueles grupos que o responsável pela ideia tinha um momento para falar de maneira profunda sobre a sua solução junto ao empresário. Era nesse momento que

acontecendo uma devolutiva rica em detalhes, personalização e uma entrega de solução robusta.

Por fim, a condição de agregação levava em consideração as avaliações individuais para se chegar em uma decisão coletiva. Após o primeiro encontro de diagnóstico junto ao cliente, a equipe se reunia internamente onde cada um trazia as suas percepções e análises. Todas as perspectivas eram analisadas e encaminhadas à uma solução, evidenciando a importância da construção conjunta a partir das premissas da temática de Inteligência Coletiva.

#### 4.6 ANÁLISE SOBRE O ESSENCIALISMO DO DIÁLOGO PARA COCRIAÇÃO DE VALOR

De acordo com a pesquisadora, e a partir da observação participante, cada coordenador de equipe tinha o seu método para liderar as reuniões de cocriação. O método que mais gerava discussões produtivas era aquele onde o coordenador previamente alinhava com a equipe sobre a situação do empresário e, na primeira reunião de contextualização, deixava livre para que todos os participantes perguntassem sobre o seu ponto de vista e sua área de conhecimento. Caso algo não fosse perguntado, o coordenador fazia a pergunta. Depois, marcava-se uma reunião interna da equipe para compartilhar as percepções e os planos de ação que seriam úteis à empresa. Nesses momentos, o diálogo foi fundamental para que o projeto acontecesse pela troca, construção e escuta.

Para os coordenadores, algumas questões eram essenciais para que o diálogo acontecesse da maneira mais potencializada possível. A primeira é ter alguns membros conhecidos na equipe aumentar o nível de proximidade e deixar novos entrantes à vontade para compartilhar suas ideias – por não entender quem já se conhece e quem ainda não. Referente a esse ponto, o Entrevistado 1 defende:

*“[...] Se ninguém se conhecesse, como se estabeleceriam essas conexões? Porque pode ter alguma relação de poder, quem que sabe mais, quem que sabe menos? Se alguns grupos se formassem do nada, demoraria para criar uma maturidade [...].”*

*Também, as pessoas eram da mesma realidade. Todo mundo ali era da UFRGS. Todo mundo sabe o que ela significa e isso facilita o diálogo, a linguagem.”*  
(E1)

A segunda questão importante para o diálogo é ter ferramentas colaborativas que permitissem reunir o que era discutido nas reuniões com o empresário, de forma que as informações não se perdessem e pudessem ser complementares. Em relação a isso, o Entrevistado 4 enfatiza que, por meio de uso da ferramenta Trello, foi possível centralizar os *insights*, materiais e relatórios colaborativos.

A terceira questão importante era do diálogo não ser complicado, mas acessível a todos os participantes, incluindo-se o empresário, cuidando para que termos técnicos e siglas específicas de uma área de conhecimento não gerasse um desconforto na condução daquela solução. Nesse sentido, a entrevistada 9 relata a sua experiência com o diálogo que representa como aconteceu em todas as equipes de atendimento:

*“Pelo menos nos meus grupos, a linguagem foi bem acessível. A composição dos meus grupos não tinha ninguém com perfil muito acadêmica. O pessoal que eu atendi tinha um bom nível sociocultural. [...] Todos com nível superior, eles tinham um bom nível compatível com o que a gente estava falando. O diálogo fluía bem porque a linguagem era simples para aquele público que estávamos falando.”* (E9)

Pode-se afirmar que durante a cocriação com os empresários, o diálogo foi essencial, bastante pautado nos três fatores mencionados pelos coordenadores para que sejam potencializados: (1) equipe formada por alguns membros que já se conhecem, (2) uma ferramenta colaborativa para centralizar as informações e (3) linguagem acessível a todos envolvidos. É importante salientar que, para que o bom diálogo fluísse, a escuta ativa foi essencial. Isso vai ao encontro do que Ballantyne (2004) afirmou quanto à relação da cocriação de valor com o diálogo apoiando no processo de aprendizado conjunto.

#### 4.7 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.

No papel de observadora, 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.

A visão dos coordenadores é bastante semelhante, representada pela entrevistada 5:

*“É que tem duas coisas. A primeira é no âmbito das competências: a resolução de problemas era importante no perfil das pessoas, conseguir identificar o problema e ir em busca das soluções, comportamento empreendedor; resolutividade, ou seja, trabalhar na solução das coisas. Isso foi muito importante, mais do que tu sabes ou não. Em termos de disciplinas: finanças e marketing, uso de tecnologia, de como usar as diferentes plataformas. Isso envolve um pouco o marketing. Para que serve o Instagram? O que eu preciso colocar ali? Tem um ponto importante que é a estratégia. A visão estratégica. Os empresários não tinham essa visão.”  
(E5)*

Percebe-se que a entrevistada indica que não é apenas o conhecimento técnico de uma equipe multidisciplinar que 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.

## 4.8 ANÁLISE SOBRE OS PARADOXOS DOS LÍDERES PARA GESTÃO DE EQUIPES

Procurou-se entender de que forma os coordenadores faziam o paradoxo entre controle e autorização, eficiência e flexibilidade, individualismo e coletivismo, bem como buscava equilíbrio para que multidisciplinaridade e o desempenho inovador da equipe se tornasse positivo.

Enquanto observadora, percebeu-se que, em todos os casos, pelo fato da maioria dos participantes não ter uma relação próxima entre si, uma vez que, a maioria se conheceu no próprio projeto, havia uma grande relação de respeito pela história, estudos e área de conhecimento que cada um possuía. Por isso, os coordenadores dos projetos, ou líderes, autorizavam e davam mais liberdade para às equipes, fato esse defendido pela construção dos relatórios que aconteciam de forma colaborativa.

Entre eficiência e flexibilidade também havia um equilíbrio, uma vez que, o projeto SOS-PME tinha um método a ser seguido de encontros e construção de um entregável que ajudasse o empresário (BRAUNER *et al.*, 2020), mas havia flexibilidade de como que esse método se adequava na agenda de cada equipe. O método mencionado pode ser conferido na figura 3 sobre o Processo de Assessoria.

O coletivismo e individualismo também estava em equilíbrio, os líderes não permitiam que apenas uma pessoa dominasse o compartilhar de soluções, cada um tinha o espaço para demonstrar a sua individualidade para construir sentido no grupo.

A seguir, a análise das entrevistas com os coordenadores será separada a partir dos paradoxos envolvidos na liderança de equipes multidisciplinares (LAVINE, 2014).

### 4.8.1 Paradoxo de Controle e Autorização

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. Em relação à Controle e Autorização, a entrevistada 3 conta:

*“Eu tentava deixar bem livre, cobrava na medida o relatório, mas pegava comigo a versão final. Controlava o prazo final e incentivava que participassem. Gostava de ver a mão na massa de todos. Isso era muito melhor do que eu sentar e escrever relatório.” (E3)*

Nesse caso, se percebe a valorização da multidisciplinaridade para melhor construção das soluções.

#### **4.8.2 Paradoxo de Eficiência e Flexibilidade**

De maneira geral, houve equilíbrio do paradoxo Eficiência e flexibilidade dentro dos prazos estabelecidos pelo projeto SOS-PME. Em média, o tempo de atendimento de uma empresa era de 2 semanas. Sabendo disso, muitos coordenadores se organizaram para entregar soluções eficientes nesse período. De acordo com a entrevistada 5:

*“Usamos métodos ágeis e SCRUM para auxiliar nos processos e isso trouxe senso de emergência, além da própria pandemia trazendo problemas que precisavam de soluções rápidas.” (E5)*

Ainda, para a entrevistada 7, não havia percepção do paradoxo, pois algumas vezes, sendo mais flexíveis, as entregas eram mais eficientes, em uma visão de que a eficiência traz flexibilidade. Assim, percebe-se que o projeto cumpriu com o objetivo de trazer equilíbrio para esse paradoxo aos líderes.

### 4.8.3 Paradoxo de Individualismo e Coletivismo

Em termos do paradoxo Individualismo e Coletivismo, os coordenadores relatam que houve um desequilíbrio benéfico, pendendo ao coletivismo. Em relação ao Individualismo e Coletivismo, a entrevistada 5 ressalta:

*“Acho que não tinha paradoxo. Como as equipes eram multidisciplinares e o processo andava para isso, não havia margem para esse paradoxo, o coletivo era mais importante. [...] Até porque o empresário veio buscar um coletivo, trocar ideias com mais gente [...]. Às vezes tinham brigas de sócio. A gente pedia para fazer a discussão da relação coletiva, para o coletivo ter mais força, até para entender o risco de todos os lados.” (E5)*

Ainda 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. A entrevistada 2 relata que:

*“O que poderia acontecer é o problema da equipe estar mais direcionado à expertise de uma pessoa: mas não quer dizer que os outros não contribuíssem nem não participavam da solução com essa pessoa. Nesses casos talvez o individual sobressaiu o coletivo, mas não que fosse a rotina comum. Cada um que dava a dica da sua área seguia com a dica nessa especialidade.” (E2)*

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.

## 4.9 ANÁLISE SOBRE O PROCESSO DE TOMADA DE PERSPECTIVA DE UMA EQUIPE

Questionou-se sobre o quanto os membros das equipes se empenhavam 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, e BARKERMA, 2012; LI, 2016). De forma geral, todas as equipes contavam com membros muito compreensivos uns com os outros. Havia um senso de comunidade e incentivo no compartilhar, a todo momento. 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 para 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, conforme exposto pela entrevistada 5:

*“O senso do coletivo veio no modelo do projeto. Quem se inscreveu veio com o mindset de escuta, querer participar e participar do coletivo. Não tinha atendimento individual, tu eras obrigado a participar de uma equipe. O fato de ter sido "ajuda em momento de crise" contribuiu para isso, o senso de ajudar em um momento tão desesperador fala mais alto, e daí ficamos abertos a trocas e ao coletivo de fato. Somos humanos acima de tudo.” (E5)*

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. Conforme o Entrevistado 1, cada um contribuiu respeitando as autoridades, mesmo que não tenham sido anteriormente estabelecidas, havendo independência, mas mantendo o respeito à fala das pessoas que possuíam saber maior da área especializada.

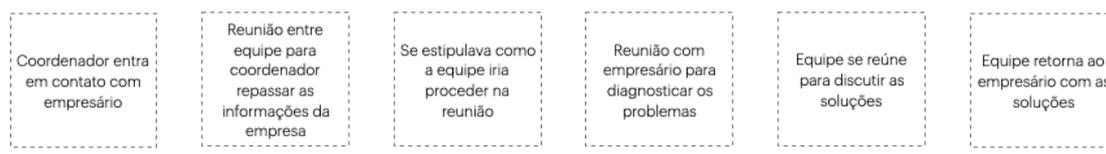
Com isso, as discussões favoreceram o entendimento do outro membro e o relatório realizado em conjunto possibilitou o aprendizado em um ambiente rico de propósito com incentivo ao engajamento dos voluntários.

#### 4.10 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 e 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.

Os atendimentos aconteciam conforme a figura 5:

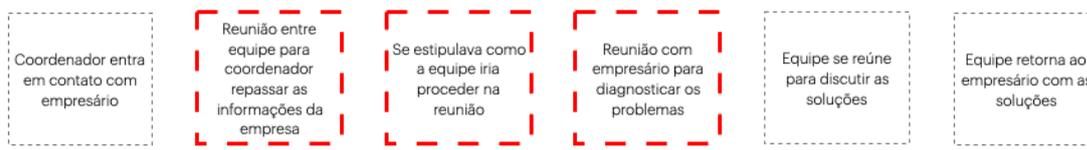
**Figura 5: Esquema do fluxo de atendimento SOS-PME simplificado**



**Fonte:** Elaborado pela autora (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 6, é possível entender os processos principais circulados em vermelho que, segundo os coordenadores entrevistados, eram determinantes para o processo cognitivo da equipe:

**Figura 6: Demonstrativo dos processos essenciais à identificação das pistas sociais durante os atendimentos do SOS-PME**



**Fonte:** Elaborado pela autora (2021), com base em Brauner et al. (2020)

Era 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. De acordo com a entrevistada 3:

*“Cada um da sua área fazia as perguntas no seu ponto de vista depois da história que o empreendedor contava de si. Engessar muito não iria resolver o problema, eu não sei o que ele está passando de dificuldade, o que ele espera. Era necessário ter jogo de cintura, experiência, ter feeling de ver o quanto a pessoa se sentia confortável em falar algumas coisas.” (E3)*

Já a entrevistada 5 elucida como a gestão do conhecimento era liderada pelos coordenadores e instituída pelos idealizadores do projeto SOS-PME:

*“A gente tinha plataformas de gestão do conhecimento onde as pessoas colocavam tudo compartilhado com todo mundo. O Padlet de dicas podia ajudar, tinha painel de acompanhamento do projeto (Trello), onde as equipes todas estavam dentro do Trello e ajudavam ali as soluções de tudo. A gestão do conhecimento ajudou para isso. A gente promovia lives nas temáticas dos problemas, chamávamos especialistas para falar aos coordenadores e voluntários para que se munissem de dicas. Todo o universo estava compactuando para o compartilhar e encontrar soluções, a gestão do conhecimento em vários níveis ajudava. Existia troca de conhecimento em todos os níveis. Os problemas das equipes vinham nas reuniões de coordenadores e essa troca era bem rica.” (E5)*

Conforme relato, o sistema do SOS-PME estimulava os coordenadores a utilizar 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.

Na figura 7, buscou-se visualizar a conexão entre as respostas dos entrevistados a respeito das principais percepções sobre a influência das pistas no processo cognitivo da equipe.

**Figura 7: Análise Cirrus no Voyant da Pergunta 10**



Fonte: Elaborado pela Autora (2021)

A partir da análise Cirrus, é possível perceber que, 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.*" Ainda, a relevância da multidisciplinaridade foi exemplificada pela entrevistada 8:

*"Percebemos o valor do coletivo. Encontrar o que move cada um, cada característica de conhecimento para o mesmo objetivo. É o brilho no olho de cada área que vai propor esse sentido unificado para conseguir fazer com que as pessoas se envolvam nos projetos de uma forma significativa. A multidisciplinaridade só vem a somar, talvez falte ainda mais diversidade nessas nossas falas e escutas que faria com que a gente conseguisse entender ainda mais as problemáticas que os empresários viveram. Como entrega, ela é muito mais consistente por ter esses olhares." (E8)*

#### 4.11 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. Conforme mostra a figura 8, muitas palavras foram relacionadas a esse

contexto, mas nenhuma que chame a atenção e possa evidenciar qual é o principal desafio.

Figura 8 Análise Cirrus no Voyant da Pergunta 11



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

É possível que a disparidade de opiniões em relação ao desafio tenha acontecido pelo fato dos participantes serem voluntários e estarem envolvidos em uma causa maior de apoio aos empresários. Em relação a isso, a entrevistada 2 relatou:

*“A multidisciplinaridade é muito benéfica. Algo que não me chame atenção, chama atenção para outra pessoa, mas se não fosse um trabalho voluntário, não sei se a relação teria sido tão boa como foi em um projeto solidário. Eu não sei se nesses casos não poderia ter as pessoas tentarem sabotar, dar opinião mais forte, mas eu acredito que o perfil das pessoas que se inscreveram no projeto, eram pessoas que eram do perfil que contribuiu pro trabalho em equipe elas tinham vontade de se envolver e contribuir para essa causa.” (E2)*

Por outro lado, o Entrevistado 4 relatou a sua crítica de maneira geral à superficialidade das dicas dadas aos empresários pelo formato rápido de atendimento:

*“Acho que a questão de alinhar as expectativas, como era um atendimento curto, o pessoal já ia com o olhar da sua expertise para resolver isso. E não necessariamente do que o empresário precisava no momento. Para situações específicas não era tão efetivo. Se tivéssemos focado em alguns problemas, e todos se uniam para isso, poderia ter sido mais profundo no problema raiz. Essa era a principal dificuldade, mas não que incomodava o empresário. O relacionamento era bom e o pessoal era complementar.” (E4)*

Portanto, de maneira geral, 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. O Entrevistado 1, por exemplo, exemplifica a questão:

*“O papel do administrador generalista é fazer as conexões e entregar um sentido. Como vou falar para ele enxugar finanças e investir em marketing, mas preciso falar que se ele fizer isso vai melhorar o caixa por conta das vendas e isso vai onerar em pouco tempo, no futuro melhorar o valor da empresa, remunerar os funcionários.” (E1)*

Em suma, mesmo não havendo conexões nem referências teóricas entre a multidisciplinaridade e a criação de sentido, os coordenadores conseguiram conectar esses pontos e demonstraram satisfação em reunir todas as áreas de conhecimento de uma equipe em algo que beneficiou os empresários atendidos.

## 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 gestão de riscos durante os atendimentos do contexto de 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.

Em resumo, os principais resultados 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” 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 apareceu como importante, não havendo apenas um olhar analítico, mas sim empático. 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, 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 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.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANJOS FILHO, N. C.; SOUZA, A. M. P. A percepção sobre o trabalho em equipe multiprofissional dos trabalhadores de um Centro de Atenção Psicossocial em Salvador, Bahia, Brasil. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, [s. l.], v. 21, n. 60, p. 63–76, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-57622015.0428>.

CESAR, L. Mudança organizacional na administração pública federal brasileira. **Bibliotecadigital.fgv.br**, [s. l.], 2016. Disponível em: <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10438/10983>.

ARNOLDI, P. R. C.; MADUREIRA, M. (2010). A crise econômico-financeira internacional e seus impactos na preservação as microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras. **Revista Da Faculdade De Direito Da UFG**, 33(2), 50/59. <https://doi.org/10.5216/rfd.v33i2.9857>.

BALLANTYNE, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. **Journal of Business e Industrial Marketing**, 19 (2), 114-123.

BEMBEM, A. H. C.; PLÁCIDA L. V. A. C. S. “Inteligência coletiva: um olhar sobre a produção de Pierre Lévy”. **Perspectivas em Ciência da Informação**, vol. 18, nº 4, dezembro de 2013, p. 139–51. *DOI.org (Crossref)*, DOI:10.1590/S1413-99362013000400010.

BERGER, P. I.; LUCKMANN, T. A construção social da realidade. Rio de Janeiro: **Vozes**, 1985.

BORGES, M. L.; GONÇALO, C. R. Aprendizagem através do *Sensemaking* e da confiança: um estudo em um ambiente de eventos inesperados. In: **3rd Colloquium Latin and European Meeting on Organization Studies (LAEMOS)**, Buenos Aires, 2010a.

BRAUNER, D. *et al.* AN ENGAGED UNIVERSITY: RESCUING SMEs DURING THE COVID-19 CRISIS. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 60, n. 6, p. 437–450, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200607>.

BRAUNER, D.; *et al.* **Projeto SOS-PME**. 2020. (6m06s). Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=DXiRGBmYcfUeab\\_channel=UFRGSTV](https://www.youtube.com/watch?v=DXiRGBmYcfUeab_channel=UFRGSTV)>. Acesso em: 01 out. 2020.

BRAUNER, D.; *et al.* **Projeto SOSPME UFRGS - Rede de Assessoria Empresarial**. 2020. (3m39s). Disponível em : <[https://www.youtube.com/watch?v=gzV8dLBOm9Aefeature=emb\\_titleeab\\_channel=ProjetoSOSPME](https://www.youtube.com/watch?v=gzV8dLBOm9Aefeature=emb_titleeab_channel=ProjetoSOSPME)>. Acesso em: 01 out. 2020.

BRODIE, R.J., HOLLEBEEK, L.D., JURIC, B. e ILIC, A. Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. **Journal of Service Research**, 14 (3), 252-271, 2011.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. B. A construção de sentido nas organizações. **Revista Faces**, Belo Horizonte, v. 6, n.3, p.81-89, set/dez, 2007.

CARNER, K. e QUINN, R. E. Organizational paradox and transformation. In: R. E. QUINN e CAMERON, K. (Ed.). **Paradox and transformation**. Cambridge: Ballinger, 1988. Organizational paradox and transformation.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**. Braga - Portugal, v. 16, n.2, p. 221-236, 2003.

CODACE. Ciclos Mensais Brasileiros – Out/2017 – **CODACE**. 2017. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/busca?keys=ciclos+mensais+brasileiros>. Acesso em: 28 fev. 2020.

CORREA, *et al.* O Papel do *Sensemaking* nos Processos de Mudança nas Organizações. **VIII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Gramado, Rio Grande do Sul, p. 1-14, 27 mai. 2014.

DAFT L., WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, 1994.

DELATTRE, P. Investigações interdisciplinares: objetivos e dificuldades. In: POMBO, Olga; GUIMARAES, Henrique Manuel; LEVY, Teresa. Interdisciplinaridade: antologia. Porto/PT: Campo das Letras, 2006. (Publicação original: Interdisciplinares (recherches). Objectifs ET difficultés. **Encyclopedia Universalis**, 1973, p. 387-397).

DERVIN, B. An Overview of sense-making research: concepts, methods, and results to date. **Paper international Communication Association Annual Meeting**, Dallas, Texas, USA, May 1983.

DRAZIN, R.; GLYNN, M.A.; KAZANJIAN, R.K. Multilevel Theorizing About Creativity In Organizations: A *Sensemaking* Perspective. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, Estados Unidos, vol. 24, n. 2, p. 286-307, Abr.1999.

DOMINGUES, I.. Em busca do método. In:\_\_\_\_\_. (Org.) Conhecimento e transdisciplinaridade II: aspectos metodológicos. Belo Horizonte: **Editora UFMG**, 2005.

FOLADORI, G. Los problemas de la interdisciplinaridad en el estudio e investigación del medio ambiente. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, n 3, Paraná: UFPR, 1996, p. 61-68.

Gabarrone, M. R. Cocriação didática - o processo colaborativo de produção de material didático para curso semipresencial. **Universidade de São Paulo**, 9 de novembro de 2017. *DOI.org (Crossref)*, doi:10.11606/D.48.2017.tde-16102017-114234.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, 58 (2), 1-19.

GRIFFIN, R. W. Objective and social sources of information in task redesign: a field experiment. **Adm. Sci. Q.** 28, 184–200. doi: 10.2307/2392617, 1983.

GROSSI, R.; OLIVEIRA FILHO, J.B. As particularidades das pequenas empresas sob a ótica do empreendedorismo e da teoria do processo de formação das estratégias. 19 a 23 de setembro de de 2009, **Anpad**, p.1–14, [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/45/ESO2863.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/ESO2863.pdf).

GRÖNROOS, C. Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition. **Lexington**, MA, 1990.

GUSDORF, G.. Conhecimento interdisciplinar. In: POMBO, Olga; GUIMARAES, Henrique Manuel; LEVY, Teresa. Interdisciplinaridade: antologia. Porto/PT: Campo das Letras, 2006a. Publicação original: Connaissance interdisciplinaire, **Enciclopedia Universalis**, v.8, p. 1086-1090, 1986.

HOEVER, I. J., VAN, K. D., VAN GINKEL, W. P., and BARKEMA, H. G. Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. **J. Appl. Psychol.** 97, 982–996. doi: 10.1037/a0029159, 2012.

HOLT, R., e CORNELISSEN, J. (2014). *Sensemaking revisited*. **Management Learning**, 45(5), 525-539.

IBGE. Demografia das empresas 2018. 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalheseid=2101759>. Acesso em: 28 fev. 2020.

KOBASHI, N. Y.; TÁLAMO, M. de F. G.M. Informação: fenômeno e objeto de estudo da sociedade contemporânea. **Transinformação**, v.15, n. especial, p.7-21, set./dez, 2003.

LAMUCCI, S.; LANDIM, R. Insolvência de médias e pequenas empresas é grande risco no 1º tri. **Valor Econômico**, São Paulo, 21 jan. 2009. Caderno A, p. 12.

LAVINE, M. Paradoxical leadership and the competing values *framework*. **J. Appl. Behav. Sci.** 50, 189–205. doi: 10.5465/ambpp.2014.14098abstract, 2014.

LEIMIESTER, J. M. Collective Intelligence. **Business & Information Systems Engineering**, v. 2, no. 4, p. 245–48, ago. 2010.

LEITÃO, P. C. C. ; NASSIF, M. E ; BORGES, M. E. N . Decisões estratégicas e informação: *sensemaking* organizacional como abordagem alternativa. In: ENCONTRO SLADE BRASIL/LUSO BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2008, Lisboa: **ISCTE**, 2008. v. 2. p. 1-20.

LESCA, H.; CARON-FASAN, M.L. La veille stratégique: un Facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales. In: **EXPERT MEETING DE L'ONU**, p. 12, le 21 et 22 mars 2003.

LESCA, H. e JANISSEK-MUNIZ, R. 2015. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: O Método L.E.SCA**. Porto Alegre: Pallotti.

LÉVY, P. A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço. 4. ed. São Paulo: **Loyola**, 2003.

LÉVY, P. Inteligência coletiva. Para uma antropologia do ciberespaço 5ª ed. [S.l.]: **Loyola**, 2007

LI, C. R. The role of top-team diversity and perspective taking in mastering organizational ambidexterity. **Manag. Organ.** Rev. 12, 1–26. doi: 10.1017/mor.2015.54, 2016

LI, Q., SHE, Z., YANG, B. “Promoting Innovative Performance in Multidisciplinary Teams: The Roles of Paradoxical Leadership and Team Perspective Taking”. **Frontiers in Psychology**, vol. 9, 2018. *Frontiers*, doi:10.3389/fpsyg.2018.01083, 2018.

LIMA, S. M.V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. Mudança organizacional: teoria e gestão. São Paulo: **FGV** editora, 2003.

LOUIS, M.. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. In: **Administrative Science Quarterly**. Vol. 25. No. 2. Sage Publications, 1980.

LORD, R. G., and MAHER, K. J. *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. **Abingdon: Routledge.**, 2002.

MALONE, T., LAUBACHER, R., DELLAROCAS, C. “The collective intelligence genome”. **IEEE Engineering Management Review**, vol. 38, nº 3, 2010, p. 38–52. *DOI.org (Crossref)*, doi:10.1109/EMR.2010.5559142.

MCKENNA, R.. Estratégias de marketing em tempos de crise. Rio de Janeiro: **Campus**, 1999. 177 p.

MATIAS, G.P.; SILVA, G.R.R.S. Sensemaking: Análise das publicações em eventos nacionais. **Revista Orbis Latina**, Foz do Iguaçu, Brasil, v. 9, n.2, p. 111-128, jul-dez. 2019.

MAITILIS S., VOGUS, T. J., e LAWRENCE, T.B. (2013). *Sensemaking* and emotion in organizations. **Organizational Psychology Review**, 3(3), 222-247.

MELLO, S. C. B. de; FONSECA, F. R. B.; VIEIRA, R. S. G.. *Sensemaking* e o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios no contexto das empresas de base tecnológica. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 253-275, June 2012. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302012000200005&lng=en&enrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000200005&lng=en&enrm=iso)>. access on 07 Mar. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302012000200005>.

MICHAELIS. **Dicionário de português online**. Disponível em . Acesso em 20 de out. de 2020.

MINAYO, M. C. de S.. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: **HUCITEC**, 2004.

MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, Y. L. M. B. Construção de Sentidos e Práticas de um Processo Estratégico: Um Estudo Comparativo em Duas IES do Estado do Paraná. **REBRAE**, Curitiba, 2011.

MONTENEGRO, L. M.; CASALI, A. M. O Modelo de Organizing de Karl Weick e sua Ênfase na Comunicação. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, n. 5, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2008, p. 1-14.

NICOLESCU, B.. 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. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 3. ed. São Paulo: **Pioneira Thomson Learning**, 2001. 320 p.

PAYNE, A. D.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36:83-96, 2008.

COUTINHO LEITÃO, P. C.; NASSIF, M. E. Decisões estratégicas e informação: *sensemaking* organizacional como abordagem alternativa. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 2, n. 1, p. 136-157, 2009.

PIRES, G.D., DEAN, A. e REHMAN, M. Using service logic to redefine exchange in terms of customer and supplier participation. **Journal of Business Research**, 68 (5), 925-932, 2015.

PRAHALD, V.K. e RAMASWAMY, V. (2004). The future of competition: Creating unique value with customers. Boston, MA: **Harvard Business School Press**.

PURSER, R. E., PASMORE, W. A., and TENKASI, R. V. (1992). The influence of deliberations on learning in new product development teams. *J. Eng. Technol. Manage.* 9, 1–28. doi: 10.1016/0923-4748(92)90009-t

RAYNAUT, C.. 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**, n 3, Paraná: UFPR, 1996, p. 23-33.

RAYNAUT, C. Meio ambiente e desenvolvimento: construindo um novo campo do saber a partir da perspectiva interdisciplinar. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, n 10, Paraná: UFPR, jul/dez, 2004, p. 21-32.

STARBUCK, W. H., e MILLIKEN, F. J. 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. 1988

SUROWIECKI, J.. A sabedoria das multidões. Rio de Janeiro. **Record**, 2006.

SUTTON, R. I., HARGANDON, A. Brainstorming groups incontext: Effectiveness in a product design firm. **Administrative Science Quarterly**, Nova Iorque, Estados Unidos, vol. 41, pp. 685-718, 1996.

TOVEY, M. *COLLECTIVE INTELLIGENCE: Creating a Prosperous World at Peace. Vol. 1. ed. Oakton, Virgínia: Earth Intelligence Network (EIN)*, 2008. 648 p. v. 1. ISBN 978-0-9715661-6-3.

RANJAN, K.R. e READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy Marketing Science**, 44 (3), 290-315, 2014.

RECHE, R. A., DE TONI, D., MILAN, G. S. Investigando os Processos de Interação na Cocriação de Valor: uma abordagem teórica do *sensemaking* como condição essencial. **Ciências e Cognição**, Publicado Online, p. 1-20, 26 fev. 2020. Disponível em: [http://www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/1525/pdf\\_138](http://www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/1525/pdf_138). Acesso em: 5 out. 20.

RICHARDSON, R. J.; SOUZA PERES, J. A de. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev e ampl, **Atlas**, 1999.

VAN DER VEGT, G. S., E BUNDERSON, J. S. Learning and performance in multidisciplinary teams: the importance of collective team identification. **Acad. Manag. J.** 48, 532–547. doi: 10.5465/AMJ.2005.17407918, 2005.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: **Bookman**. 2005.

WEICK, K.E. Enacted *sensemaking* in crisis situations. **Journal of Management Studies**, 25 (4), 305–317. 1988.

WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K.M. e OBSTFELD, D. Organizing and the Process of *Sensemaking*. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 16 (4), 409-421. 2005.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1979.

WEICK, K. E. Managing the unexpected: Complexity as distributed *Sensemaking*. **Uncertainty and Surprise In Complex Systems: Questions On Working With The Unexpected**. 2005.

WHITTINGTON, R. MELIN, L. The Challenge of organizing/strategizing. In: PETTIGREW, A. M.; WHITTINGTON, R.; MELIN, L.; SÁNCHEZ-RUNDE, C.; BOSH, F. A. J. V.; RUIGROK, W; NUMAGAMI, T. **Innovative forms of organizing**. London: Sage Publications. 2003.

WOOLLEY, A.W., CHABRIS, C. F., PENTLAND, A., HASHMI, N., MALONE, T. W. "Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups". **Science**, vol. 330, nº 6004, outubro de 2010, p. 686–88. *DOI.org (Crossref)*, doi:10.1126/science.1193147.

## **APÊNDICE**

### **ABORDAGEM PARA ENTREVISTA**

Oi, tudo bem? Aqui é a Vanessa, muito prazer.

Eu estou fazendo meu TCC sobre o projeto SOS-PME e depois de participar de alguns atendimentos há um ano atrás, agora, chegou a etapa de fazer entrevistas. Por isso, estou chamando os coordenadores dos projetos para uma conversa! A Raquel, que é minha orientadora, recomendou que eu falasse contigo.

Você teria disponibilidade para fazer uma entrevista por Gogle Meets? Ela leva 1 hora e podemos ver um horário que ficaria melhor para ti.