

## INTERVENÇÃO PARA A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO

Fernando Cardoso de Sousa  
Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações  
(cardoso\_sousa@hotmail.com)

Ileana Pardal Monteiro  
Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações  
(imonte@ualg.pt)

João Pissarra  
ISCTE  
(pissarra@sapo.pt)

### RESUMO

O presente artigo relata uma intervenção numa PME do sector informático, tendo em vista um processo de mudança organizacional no sentido de uma maior proatividade dos colaboradores. A apresentação do caso inclui o diagnóstico, a intervenção propriamente dita e o início da execução dos projetos de inovação, baseando-se num modelo adaptado dos métodos de mudança organizacional de terceira geração, com grupos grandes.

Em complemento dos passos seguidos, foram utilizadas técnicas de análise das redes sociais, no sentido de determinar as redes de comunicação existentes, bem como de análise de conteúdo a histórias de sucesso entretanto recolhidas, para definir os pontos fortes de uma futura cultura organizacional.

Os resultados obtidos clarificaram as características desejáveis de um método de intervenção com grupos grandes, adaptado ao caso das empresas portuguesas e eficaz no desenho de projetos de inovação organizacional. A análise das histórias de sucesso contribuiu para determinar os pontos fortes de uma orientação futura desejável, enquanto a utilização de medidas relativas às redes sociais permitiu analisar a organização informal existente.

Se bem que o presente trabalho não inclua a realização dos projetos, por dificuldades entretanto surgidas na empresa, pensa-se que pode constituir uma base sólida para aplicação em intervenções futuras.

Palavras-chave: Mudança Organizacional, Diagnóstico Organizacional, Métodos com Grupos Grandes, Análise de Redes Sociais.

JEL Classification: M540.

### ABSTRACT

This article is intended to report an intervention in a SME of the IT sector, aiming at an organizational change process towards a greater proactivity of employees. The presentation of the case includes the diagnosis, intervention, and the beginning of the implementation of innovation projects, based on an adapted model of third generation large-group organizational change methods.

In addition to the steps followed, small-world analysis techniques were used, with the intention of determining the existing communication networks; also, a content analysis of collected success stories was made, in order to suggest strong points for a future organizational culture.

The results clarified the desirable characteristics of an intervention method with large groups, adapted to the case of Portuguese companies, and effective in organizational innovation project design. The analysis of the success stories helped to determine the strengths of an orientation for the future, while the use of measures of small-world networks allowed us to analyze the existing informal organization.

Although this study does not include the completion of the projects, due to difficulties in the company, it can provide a solid basis for application in future interventions.

Keywords: Organizational Change, Organizational Diagnosis, Large-Group Methods, Appreciative Inquiry, Small-World Networks.

JEL Classification: M540.

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar de, como refere Kurt Lewin, só tentando mudar uma organização se consegue compreendê-la, os especialistas reconhecem (Burke, 2011), a mudança é demasiado complexa para se limitar aos campos da teoria das organizações, comportamento organizacional, desenvolvimento organizacional e gestão estratégica. Por isso, as intervenções com grupos grandes, maioritariamente desenvolvidas por consultores, têm vindo a absorver o ciclo completo da mudança organizacional, principalmente através da escola do Desenvolvimento Organizacional (OD). Assim é que alguns autores desta escola como, por exemplo, McLean (2006), se limitam a dissertar sobre métodos de intervenção, com a ilustração de casos práticos.

A tradição lewiniana dos anos trinta, originária da Gestalt alemã, complementada com a teoria dos sistemas, de Von Bertalanffy, e com a teoria psicanalítica, de Alfred Bion, inspiraram vários cientistas sociais, nos anos 60-70 (ex. Daniel Katz e Robert Khan, Eric Miller e Kenneth Rice, William White e Ron Lippitt, Fred Emery e Eric Trist) e institutos (ex. Tavistok Institute, National Training Laboratory, Rice Institute) que, por sua vez, contribuíram para a criação de vários métodos de intervenção em grupos grandes, nos anos 80 e 90, como, por exemplo, o *Future Search*, com Weisbord e Janoff (2010), a *Search Conference*, com Emery e Purser (1996), e a *Appreciative Inquiry*, com Cooperrider e Whitney (2005).

Estes métodos estão distribuídos entre as teorias de mudança organizacional de segunda e terceira geração, sendo o *Appreciative Inquiry* geralmente conotado com esta última (Seo, Putnam & Bartunek, 2004). Apesar de se indicar uma evolução nestas teorias, desde as de primeira geração, dos anos 40 (ex. ação-investigação, treino sensitivo, construção de equipas, sistemas sociotécnicos, e os famosos Grupos-T, de Kurt Lewin), passando pelas de segunda geração (ex. transformação organizacional e intervenções com grupos grandes) e, finalmente, as de terceira geração, nos anos 80, resumidas às organizações que aprendem, de Peter Senge, e à *Appreciative Inquiry*, vários autores concordam (Beer & Walton, 1994) que não ocorreu nenhuma evolução marcante nos métodos de intervenção, uma vez que cada corrente tem continuado o seu próprio caminho. Também, relativamente ao diagnóstico, Howard & Associates (1994) referem que ele é já uma forma de intervenção, se bem que não existam regras precisas sobre a sequência mais adequada, ou modelo a seguir, assim como sobre a avaliação dos resultados.

E foi precisamente por reconhecerem a complexidade dos sistemas e as limitações teóricas para intervir na prática, que os autores se lançaram numa tentativa de sintetizar os princípios mais importantes das várias formas de intervenção, dando a sempre primazia à gestão na condução dos vários passos e mantendo abertas as possibilidades de mudança nas abordagens, face às sensibilidades percebidas na organização. Assim, este estudo de caso não é mais do que a marcação de uma etapa no desenvolvimento de um método de intervenção com grupos grandes, complementada com as etapas inerentes de diagnóstico e avaliação dos resultados.

## 2. MÉTODOS DE INTERVENÇÃO COM GRUPOS GRANDES

A investigação sobre métodos de tomada de decisão em grupos grandes, com a intenção de trazer inovação e mudança às organizações e comunidades, através do envolvimento de muitas pessoas no processo de decisão, está bem documentada. Kurt Lewin, Douglas McGregor, Mary Parker Follet, Fred Emery, Eric Trist, são apenas alguns dos nomes considerados por Weisbord (2012) numa extensa revisão dos fundamentos teóricos dos métodos de grupos grandes, também descritos por Bunker e Alban (1997; 2006). Estas autoras selecionaram 12 métodos (*Search Conference, Future Search, Real Time Strategic Change, ICA Strategic Planning, Work Design Conference Model, Fast Cycle Full Participation Work Design, Real Time Work Design, Participative Design, Simu-Real, Work-Out, Open Space Technology* e *Large Scale Interactive Events*), descrevendo a sua evolução e aplicação.

Estes métodos destinam-se a intervenções em grupos com um número de participantes igual ou superior a 30 elementos, variando na duração (entre 1 e 3 dias), tipo de problemas adequados, forma de articulação entre a gestão e o grupo, e dimensão ideal do grupo (entre 30 e 150, sendo a dimensão ideal 70-80 pessoas, por se considerar que com esse número se consegue a diversidade suficiente). Os métodos possuem sequências próprias mas, no geral, começam por solicitar aos subgrupos (sempre grupos de oito, à volta de mesas de 1,5m de diâmetro) uma visão do futuro desejável, que é relativamente fácil de obter. Depois vem a fase do diagnóstico do presente, onde se aproveita para conhecer melhor a história da organização e para criar a tensão necessária à definição dos obstáculos que dificultam o atingir o futuro ideal. Por último, são definidas as direções estratégicas, as ações necessárias e o cronograma, assim como as sessões de seguimento.

Para além da coordenação dos passos a seguir, a qualidade da facilitação do grupo grande passa a medir-se, não pela qualidade média da facilitação dos grupos pequenos que, muitas vezes, é uma mera função rotativa entre os membros da equipa, mas sim pela agregação da informação que é feita no grupo grande. Na relação com a organização, enquanto na abordagem dos grupos pequenos, a pré-consulta com o gestor assume importância especial, aqui é a ação do grupo coordenador (*steering group*), responsável por colaborar na citada agregação da informação, que

assume essa importância principal.

Dado o envolvimento de todos os intervenientes no mesmo local e ao mesmo tempo, os métodos com grupos grandes permitem que uma mudança ocorra num ritmo muito mais rápido que o normal. Também promovem uma hierarquia plana e fornecem oportunidades para a gestão de conflitos, estabelecendo o foco no terreno comum a definir pelas várias partes consideradas, em vez de acentuarem as diferenças (Garcia, 2007).

Vejam, de modo mais aprofundado, os métodos que mais contribuíram para a abordagem criada pelos autores: *Future Search* e *Appreciative Inquiry*.

O método *Future Search* foi adotado devido à sua aptidão para a tomada de decisão em grupo, à sua extensa descrição na literatura (Weisbord & Janoff, 1995; 2007; 2010) e à experiência anterior dos autores. O método prevê a reunião de 60 a 70 participantes, durante um período de 16 horas, distribuídas ao longo de três dias. No primeiro dia, as primeiras duas horas e meia são dedicadas à definição dos marcos da história da organização. Nesta fase, os participantes reúnem-se em torno de mesas mistas, ou seja, com as pessoas provenientes de áreas e experiências diferentes. Isso porque os grupos homogêneos têm mais dificuldade em construir um quadro abrangente. Na manhã do segundo dia, os participantes trabalham em torno de mesas por *stakeholders*, ou seja, pessoas pertencentes a áreas afins, ganhando a homogeneidade necessária para a construção de cenários comuns. Nesta fase o tempo é dedicado à análise das tendências atuais e futuras. A tarde é dedicada à definição do futuro, em termos do “terreno comum”, e um plano de ação é construído na manhã do terceiro dia. Os temas mais comuns são confirmados, especificando, para cada um, as políticas, programas, procedimentos e projetos, que podem incluir planos de curto e longo prazo, bem como a identificação dos atores que irão executar estes planos nos prazos estabelecidos.

Na procura de exemplos do uso de métodos com grupos grandes, é possível encontrar uma longa lista de realizações cívicas nos EUA, relativas a organizações importantes, como a National Civic League, *Forum Phoenix Futures*, *Newark Collaboration Group*, *American Leadership Forum*, *Yuba Watershed Institute*, ou o *Baltimore United in Leadership Development*, descritas por Chrislip (2002). Este autor também descreve o uso de métodos de grupos grandes em casos importantes, como o de Silicon Valley e o de Newark. No primeiro, a crise veio em 1992, com a redução do orçamento da defesa e da perda de mercados de semicondutores a favor do Japão. Isso levou ao abandono por parte das grandes empresas e a uma redução de 50% na criação de novos negócios, com o conseqüente aumento do desemprego. Os níveis de confiança entre as empresas caíram drasticamente, com cada um culpando o outro e com uma incapacidade em chegar a um consenso sobre a forma de lidar com os problemas da região. A Câmara de Comércio do Vale de São José decidiu construir um fórum representativo de 26 elementos e de organizar 14 grupos temáticos de gestores (ex. computadores, software, semicondutores, infraestruturas, trabalho, tecnologia, política fiscal), com 40 a 70 elementos cada, a fim de desenvolver projetos de colaboração, que se mostrou bem-sucedido em apenas cinco anos. Em 1997, Silicon Valley era o exemplo vivo da colaboração de sucesso, com mais de 130.000 novos postos de trabalho criados.

O sucesso do caso de Newark é geralmente atribuído ao *Newark Collaborative Group* (NGG), criado em 1984, reunindo empresas, governo, instituições de economia social e líderes municipais, académicos e religiosos, num momento em que a região enfrentava problemas de segurança muito graves de violência e exclusão social. Através de grupos de trabalho e reuniões públicas em larga escala, foi possível produzir uma visão e um plano estratégico que levou a melhorias significativas nas áreas de habitação, educação, segurança e desenvolvimento económico. Em virtude desses resultados, Newark recebeu a mais alta distinção civil nos EUA, a *All-America City*, em 1991.

O método *Appreciative Inquiry* tem um desenho semelhante à *Future Search* mas a duração pode ir até quatro dias, não havendo limite para o número de participantes, que desenvolvem os trabalhos em quatro fases: *descoberta* (entrevistas e histórias que realcem os pontos fortes), *sonho* (construção do futuro desejado), *design* (alterações do sistema para fazer face às mudanças desejadas) e *entrega* (elaboração de planos para implementar as mudanças).

Cooperrider e Whitney (2005), criadores do método, baseiam-se no princípio de Peter Drucker, que refere que a tarefa principal da liderança organizacional é criar um alinhamento de forças tal que torne irrelevantes as fraquezas da organização. Por isso, grande parte da intervenção tem lugar à volta de entrevistas, conduzidas pelos próprios participantes, que procuram fazer emergir imagens do futuro, baseadas em histórias de sucesso do passado da organização. Assim, durante quatro dias, os participantes designados pelo comité de planeamento como representado o “sistema completo”, numa mesma sala (podem ser várias centenas de pessoas) definem a cultura organizacional através de histórias, que passam a representar a realidade da organização. Ludema, Whitney, Mohr e Griffin (2003) chamam a atenção para o facto do “sistema total” na sala provocar nos participantes o sentimento de fazerem parte de um sistema mais vasto, bem como para os inconvenientes da abordagem baseada na resolução de problemas, em vez dos exemplos de sucesso, dado que isso faz as pessoas concentrarem-se nos aspetos negativos da organização.

### 3. ADAPTAÇÃO DO MÉTODO DE RESOLUÇÃO CRIATIVA DE PROBLEMAS EM GRUPOS PEQUENOS

Sendo a duração das sessões dos métodos de grupos grandes incompatível com o escasso tempo disponível pelas empresas, em Portugal, para dedicar a intervenções globais que impliquem a paragem, ou afetem significativamente todo o trabalho, fomos buscar modelos já trabalhados em estudos anteriores, sobre procedimentos de resolução de problemas em grupos com menos de 12 elementos (Sousa, Monteiro, Walton & Pissarra, 2013) e sua aplicação no contexto do ensino superior (Sousa, Mendes & Monteiro, 2012). Estes estudos descrevem a construção de um modelo de quatro passos, compreendendo as etapas de *Definir o Objetivo*, *Definir o Problema*, *Planear a Ação*, e a *Ação* propriamente dita. A sequência de divergência (<) e convergência (>) é mantida apenas durante as etapas de Definição do Objetivo e de Definição do Problema, para que existam mais opções disponíveis para escolher. A Definição do Objetivo tem lugar durante uma “pré-consulta” com o gestor responsável, onde fica igualmente definida a composição do grupo e os detalhes logísticos. Durante a Definição do Problema, a equipa enumera todas as barreiras possíveis para alcançar o objetivo e, em seguida, o gestor seleciona a definição do problema a trabalhar. Nesta fase a concentração nos obstáculos e problemas transforma-se na concentração em desafios e pontos-fortes, por alteração da redação das frases no sentido positivo (por exemplo, o “problema” “falta de tempo”, passa a escrever-se “otimização do tempo disponível”). Durante o Planeamento da Ação, a equipa começa por listar todas as ações necessárias para resolver o problema definido e, em seguida, coloca-as por ordem de execução. Para cada tarefa, no “como fazer?”, a pergunta é definida de forma a incluir todas as ações necessárias para superar as resistências à implementação. Em coordenação com o gestor, cada tarefa é atribuída a uma subequipa, que define os prazos e a entidade responsável pela avaliação do resultado. O último passo – a Ação – tem início após a sessão de planeamento.

Ao contrário dos modelos feitos para funcionar na sociedade Norte-Americana, habituados a executarem com sucesso planeamentos apenas esboçados, este modelo centra os membros da equipa na implementação do plano, recorrendo a medidas de controlo de gestão, comunicação e tarefas relacionadas à aceitação do projeto pela organização. Esta abordagem fornece uma orientação sobre a forma de trabalho requerida para o grupo (ex. definições curtas, ausência de debate e de conversas “laterais”, redução da autocensura e do julgamento das opiniões emitidas), durante a fase divergente da Definição do Problema, seguida por uma ligação emocional entre os membros, graças à concentração de esforços na obtenção de consensos, durante a fase convergente, de modo a que o grupo possa começar a funcionar como uma equipa. Outro passo de estruturação do grupo ocorre durante o Planeamento da Ação, quando a criatividade dos membros da equipa se exprime durante o desenvolvimento do “como?” de cada tarefa do plano.

O estabelecimento de uma estrutura de comunicação eficaz dentro da equipa facilita a tomada coletiva de consciência do que cada membro da equipa está a fazer. Além disso, a publicidade feita ao projeto, dentro da organização, reduz a resistência organizacional à realização das tarefas e aumenta a pressão dos colegas para a equipa cumprir as metas e os objetivos do projeto. A designação de um coordenador da equipa, responsável perante a gestão da coordenação do grupo e da realização do projeto, também é muito importante.

Este método de resolução de problemas em grupos pequenos foi adaptado para trabalhar grupos grandes e as diferenças e semelhanças principais com os métodos *Future Search* e *Appreciative Inquiry* estão indicadas na Tabela 1, sendo os detalhes de execução descritos na Intervenção. Esta adaptação teve início com estudantes do ensino superior, encontrando-se descrita em Sousa, Monteiro, & Pellissier (2015). Em traços gerais tratou-se de levar os 62 participantes, organizados aleatoriamente em dez grupos, a resolverem o desafio que consistia na *elaboração de um trabalho único, que implicasse todos os alunos, enquanto elemento de avaliação*. Os grupos discutiram a questão durante uma hora, daí resultando uma definição de problema mais consensual: “*Quais os passos a dar para estruturar o projeto, de modo a que os constrangimentos físicos (ex. a dificuldade em encontrar-se para reunir) possam ser ultrapassados?*”. Os grupos, após algum tempo de discussão, identificaram cinco tarefas essenciais para resolver o problema: (1) definir os temas e subtemas; (2) estabelecer o processo de atribuir os subtemas aos grupos; (3) criar uma plataforma para comunicação virtual e estabelecer horários de encontro pessoal; (5) listar as competências individuais em cada um dos subtemas definidos. Em seguida pediu-se aos estudantes que se reagrupassem, agora em cinco grupos, em torno de cada uma das cinco tarefas identificadas, de acordo com as preferências pessoais, pedindo-se-lhes para estabelecerem os planos de ação, para serem executados no prazo de um mês.

No final do período estabelecido (um mês), todas as tarefas tinham sido executadas como planeado e cerca de três meses depois da sessão, exatamente no dia marcado, praticamente todos os alunos compareceram à sessão de apresentação do trabalho, durante a qual expuseram cada componente do trabalho coletivo, tal como fora previamente preparado.

**Tabela 1. Principais semelhanças e diferenças entre os métodos *Future Search* e *Appreciative Inquiry*, e o método de grupos pequenos, de quatro passos, adaptado para grupos grandes**

Procedimentos	Métodos <i>Future Search</i> e <i>Appreciative Inquiry</i>	Método de quatro passos, adaptado
Duração	18 a 24 horas	4 a 6 horas
Grupos	De 70 participantes a nº ilimitado	Máximo 150 elementos
Facilitadores dos grupos pequenos	Designados no momento	Designados no momento ou pré-designados (e treinados)
Fases	Quatro	Quatro
Ênfase	Histórias de sucesso	Problemas transformados em desafios
Recolha de histórias de sucesso	Na sessão	Antes da sessão
Tempo para partilhar as conclusões dos grupos pequenos	Sim	Sim
Pré-consulta	Comité organizador	Comité Organizador
Grupos mistos e homogêneos alternam	Sim	Sim

#### 4. REDES SOCIAIS E HISTÓRIAS DE SUCESSO

Reverendo a evolução ocorrida desde que Stanley Milgram surgiu com a designação de “pequenos mundos” e o fenómeno dos “seis graus de separação”, necessários para ligar todos os estranhos numa rede, Uzzi e Spiro (2005) definiram uma *rede social* como uma estrutura de uma rede de comunicação, densamente agrupada e com ligações curtas entre os seus membros (ou seja, o número médio de passos que leva cada ator da rede para atingir os outros). Esta rede é fundamental para a existência de inovação (Mascia, Magnusson & Björk, 2015). Como explicado por Kastle e Steen (2010), estudar essas conexões de forma empírica confere um papel central à análise de redes sociais, por meio de gráficos de simulação aleatória, ou outras técnicas estatísticas que permitam uma compreensão da relação curvilínea entre alguns dos índices das redes e a produtividade ou a inovação (demasiada comunicação consome tempo de trabalho), pelo exame de dimensões tais como a extensão do caminho de ligação (*path-length*), a densidade, a distância geodésica, a intermediação e a intermediação normalizada. Aqui a extensão do *caminho de ligação* é o número médio de passos que levam os atores da rede para se alcançarem uns aos outros; a *densidade* representa a percentagem média dos laços existentes sobre o total de conexões possíveis; a *distância geodésica* representa as distâncias entre os nodos da rede, isto é, para cada par de nodos pode ser determinado o caminho mais curto; a nível da rede, a distância geodésica refere-se ao número médio de caminhos entre os nodos; a *intermediação (betweenness)* calcula a frequência com que o ator se situa nos caminhos mais curtos (geodésicos) entre todos os outros atores da rede, ou seja, mede a posição do sujeito e da medida em que outras pessoas dependem dele para terem acesso a informações ou conectarem-se a outro; a *intermediação normalizada (nBetweenness)* é a obtida pela divisão entre a intermediação simples e o seu valor máximo, e representa a medida em que, em média, um nodo está ligado a outros nodos, que não estão ligados uns aos outros, expressa em percentagem.

A essência de uma estrutura de rede é a ligação entre clusters densos por eventuais laços, que servem de ponte e que fornecem a tensão necessária entre o agrupamento e a transição, necessários para benefícios criativos. Como Fleming e Marx (2006) explicam, o simples cluster, sozinho, pode não ser suficiente para a criatividade e pode até ser prejudicial devido à superabundância de conexões, algumas das quais podem ser redundantes e favorecer o isolamento dos grupos em relação a informação nova. No entanto, a coesão de grupos, embora prejudicial para a produção de ideias, quando a densidade de laços diretos e indiretos é muito grande, pode ajudar as fases subsequentes do desenvolvimento e difusão de inovações (Ahuja, 2000). Os *laços diretos* referem-se a uma conexão entre dois nodos; os *laços indiretos* referem-se à ligação de dois nodos através de um ou mais nodos.

Os clusters são ligados por agentes – os *guardiões (gatekeepers)*, ou *corretores (brokers)* - que, de acordo com Burt (1992; 2004), têm acesso mais cedo a uma diversidade maior de informações e são centrais para traduzir essa informação para todos os grupos. Estes corretores podem ajudar as ideias a viajar entre os *buracos estruturais* (lacunas de fluxos de informação), ou entre clusters, e a acumular valor em cada transição, através de um processo de redescoberta e adaptação das diversas restrições e requisitos que podem transformar uma ideia numa inovação importante para a organização (Ahuja, 2000).

Relativamente às histórias de sucesso, Ludema *et al.* (2003) consideram que a linguagem é um instrumento de interpretação e construção da vida social. Narrar episódios de sucesso da organização reforça a coesão e a implicação individual e coletiva dos colaboradores, traduzindo os discursos um sentido que os sujeitos pretendem dar à memória

sobre eventos de que foi e espera continuar a ser parte. O sujeito do discurso integra sempre uma forte dimensão coletiva e partilha de emoções e conhecimentos com outros. Os enunciados não dizem tudo e o sentido não está “colado” na palavra. É um elemento simbólico, não fechado nem exato e, por isso, incompleto e desafiante para captar o sentido, o significado e as interpretações potenciais do discurso dos sujeitos. Analisar a narrativas de sucesso é um exercício de reinterpretação sobre a orientação e práticas da organização.

O caso “Quidgest” foi abordado de acordo com estes diferentes elementos, que orientaram todas as etapas desde o diagnóstico à avaliação, passando pela intervenção propriamente dita, que se descrevem seguidamente.

## 5. ESTUDO DE CASO “QUIDGEST”

A recolha de elementos, correspondente à fase de diagnóstico, foi feita através de informação proporcionada pela Empresa, em termos de estudo documental, observação, entrevistas, questionários e recolha de histórias. Com efeito, a empresa proporcionou as condições possíveis e cedeu os documentos suscetíveis de ajudar ao estudo, tendo igualmente disponibilizado o tempo de gestores e demais colaboradores para entrevistas em profundidade, observação do trabalho, participação em reuniões e preenchimento de questionários.

Para além da análise documental, foram realizadas seis visitas à Empresa para entrevistar 30 pessoas, sugeridas ou sancionadas pela gestão, e a dois elementos exteriores, consubstanciando uma metodologia de construção do geral para o particular, cujo delineamento foi surgindo no decurso da investigação, sem sequência pré-determinada. Assim, após uma visão geral da organização, prosseguiu-se para a análise de pormenor sobre os desafios definidos pela gestão, procurando detetar hiatos no alinhamento de gestão, ou seja, desfasamentos entre os objetivos da gestão e os interesses e ações dos colaboradores. Desta forma, o diagnóstico foi-se concentrando progressivamente na recolha de visões contrastantes sobre aquele que viria a ser o objetivo da intervenção. Aplicaram-se medidas para análise das redes sociais e recolheram-se as histórias de sucesso, enquanto instrumentos complementares à avaliação da intervenção realizada.

### 5.1 A Empresa e o Diagnóstico

A Quidgest (“Quid” (Latim) – O quê?; “gest” – Gestão), criada em 1988, é uma empresa tecnológica portuguesa, de consultoria e desenvolvimento de sistemas de informação (*software*) de gestão. Nos últimos anos mais do que duplicou o número de colaboradores, tendo agora cerca de uma centena, com uma grande diversidade de especializações, organizados numa estrutura hierárquica reduzida (três níveis), com responsabilidades bem definidas ao nível de cada processo e de cada projeto, permitindo uma articulação do tipo neuronal, flexível e temporária. As principais áreas de atividade são a financeira e contabilística, sistemas integrados, recursos humanos, património e aprovisionamento, projetos especiais, saúde e gestão documental, que estruturam a Empresa. Conta, também, com a área transversal de I&D, e os órgãos de staff como o marketing, a qualidade e o negócio internacional.

A Quidgest foi, desde a sua criação, pioneira na informatização da Administração Pública portuguesa, orientando uma parte substancial dos seus recursos para este sector, cujo número elevado de solicitações recebidas fez surgir, desde muito cedo, a necessidade da automatização.

A Gestão de Congressos da Fundação Calouste Gulbenkian foi, em 1991, o último sistema desenvolvido pela Quidgest na forma tradicional de programação manual, ainda hoje utilizada noutras empresas do sector. De 1992 até hoje, todos os sistemas comercializados pela Quidgest recorrem à geração automática do código fonte da programação, através de um gerador de aplicações desenvolvido na empresa: o GENIO. A facilidade de incorporação de novos procedimentos solicitados pelos clientes fez com que esses sistemas rapidamente refletissem uma adequação elevada para o seu uso. Com efeito, a geração automática de código, à medida que novas funcionalidades e componentes tecnológicas eram incorporadas no GENIO, vão ficando disponíveis para as aplicações já desenvolvidas.

A tónica da “fábrica de software do futuro” pressupõe um processo de desenvolvimento de sistemas de informação automatizados, constantemente melhorados através da incorporação imediata dos resultados da I&D no processo produtivo. Para isso, o GENIO - processo automatizado de geração de software – constitui uma vantagem competitiva da Quidgest, por ser a empresa com maior grau de automatismo (98,25%), nos mercados em que está presente, permitindo a geração de, praticamente, todo o código necessário para a elaboração de software de gestão, com a conseqüente rapidez e adaptação aos requisitos do cliente, bem como a melhoria contínua dos processos, a eliminação dos erros e a gestão do conhecimento baseada em modelos.

Qualquer colaborador da Quidgest, mesmo que não familiarizado com o projeto, consegue voltar a gerar todo o código desse projeto apenas com um botão. Para tal, basta que tenha acesso às respetivas especificações funcionais (metadados), criadas em qualquer versão do GENIO. Esta qualidade assegura padrões superiores de agilidade e facilidade de manutenção e um decréscimo significativo no esforço requerido por mudanças na lógica do negócio, para além de um acréscimo na estabilidade dos sistemas desenvolvidos e o acompanhamento contínuo da evolução

tecnológica. Cada nova versão gerada incorpora automaticamente todas as melhorias introduzidas na camada tecnológica. A geração automática de código permite aumentar o leque das especializações de técnicos recrutáveis, o que amplia a escolha e diminui os custos de recrutamento – fator, aliás, determinante na competitividade da Empresa. Com efeito, o GENIO permite não só construir programas num espaço de tempo muito mais curto, como fazê-lo com equipas mais pequenas e menos especializadas.

O GENIO é, ainda, um “normalizador” da estrutura empresarial, isto é, por não exigir especialização acentuada, torna os postos de trabalho com graus de dificuldade semelhantes e limita o desenvolvimento do técnico a um período de aquisição do domínio da ferramenta, estimado em 5 anos. Por outro lado, acelera muito a aquisição de competências fundamentais na programação, tornando-se assim num fator de qualificação muito importante, que leva ao “roubo” de técnicos jovens por parte de empresas internacionais, que podem pagar melhores salários. Em todo o caso, esta limitação sobre a natural ambição de desenvolvimento dos colaboradores constitui fator importante, que dificulta a retenção de talentos.

No sentido de avaliar do cumprimento dos objetivos que constituem a política da qualidade da Quidgest, a Empresa mantém a monitorização constante dos indicadores de gestão, através do *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta permite visualizar, em tempo real, o desempenho futuro, alinhamento, avaliação do desempenho, gestão de projetos e gestão da qualidade. O cumprimento destes objetivos é avaliado periodicamente, podendo estes ser revistos tendo em conta o nível de prossecução e as causas de eventuais desvios verificados.

### *A Gestão dos Recursos Humanos*

Tal como consta nos seus documentos internos, “A Quidgest reconhece que o fator humano é o elemento fundamental para a obtenção da qualidade total da sua organização, e que lhe deve ser dado todo o apoio necessário para perfeito entendimento deste compromisso”. Por isso procura recrutar técnicos com potencial para progredir, desenvolvendo iniciativas várias de contacto com a universidade, sendo de destacar o evento “Portas Abertas”, que todos os anos promove a ligação entre a Empresa e potenciais colaboradores, com resultados excelentes. Também promove a realização de estágios profissionais e curriculares, sempre na esperança de detetar colaboradores capazes de manter os níveis de qualidade e inovação a que a Empresa se habituou. No entanto e mesmo considerando o período experimental de 6 meses, torna-se difícil desenvolver tarefas destinadas, exclusivamente, a formar ou avaliar, uma vez que o estagiário realiza tarefas sobre projetos reais e não é possível destacar pessoal para acompanhar, em permanência, a sua formação e avaliação do potencial, razão pela qual a seleção desejada nem sempre é a possível. Embora qualquer recém-chegado seja devidamente integrado e disponha de um “survival kit”, que lhe explica todos os procedimentos, não é possível garantir o acompanhamento ideal e a socialização desejável. Talvez também por isso o *turnover* entre os recém-admitidos seja elevado, dificultando a criação de um corpo de excelência. Saliente-se que este sector é dos poucos, em Portugal, com um índice de empregabilidade elevado, levando os jovens recrutados a uma procura permanente de novas oportunidades, e a decisões muitas vezes assentes em pormenores, como ligeiras diferenças remuneratórias, o aspeto dos locais de trabalho ou a dimensão da empresa. E como a construção da ligação à Empresa requer tempo e oportunidades é difícil conhecer o grau de empenhamento dos jovens recrutados, no sentido de dosear o esforço de acompanhamento e atribuição de responsabilidades.

Para além da estrutura remuneratória existem ainda prémios e incentivos, de que se destaca o Prémio Iniciativa Quidgest (PIQ), destinado aos colaboradores internos que demonstrem inovações de que resultem melhorias efetivas nos resultados ou na produtividade global da equipa Quidgest. A este respeito, a Empresa não tem nenhum sistema de gestão de ideias, não porque não ache importante, mas porque qualquer colaborador é livre de propor uma ideia a qualquer nível que, caso viável, é prontamente adotada. Esta liberdade de criação foi uma afirmação constante de quase todos os entrevistados, sendo de salientar que os mais críticos referiram existir, por vezes, demasiada iniciativa individual e, até, demasiada transparência, ou seja, consideravam que, em alguns casos, a informação deveria ser mais restringida.

Na visão de alguns a carreira encontra-se limitada pelo tipo de especialização, na medida em que o GENIO, enquanto plataforma de domínio relativamente fácil, não permite ir muito mais longe no desenvolvimento profissional, esgotando-se as possibilidades de aprendizagem ao fim de determinado período (5 anos). Como agravante, a pouca especialização da área de RH na gestão do pessoal da Empresa gera, por exemplo, uma avaliação do desempenho menos cuidada, com alguns indicadores desadequados e que contraria um pouco o reconhecimento do verdadeiro mérito. Este fator parece ser mais acentuado no caso dos não técnicos.

Outro dos parâmetros da eficiência interna está relacionado com a mobilidade do pessoal, nomeadamente dos técnicos. A composição de cada área era relativamente estável, o que constituía fator positivo em termos da continuidade do trabalho e da coordenação das áreas, mas com inconvenientes quando a carga de trabalho existente variava em função das encomendas, não se distribuindo equitativamente por todas as áreas. Assim, à semelhança

de outras empresas do sector, que trabalham em regime de projeto, com equipas móveis, e uma vez que existem flutuações causadoras de falta e excedentes de pessoal, várias vezes se manifestaram favoravelmente à mobilidade dos técnicos, quer sob a forma de constituição de uma “bolsa de técnicos”, quer por mobilidade entre áreas.

Confrontada com o diagnóstico, a direção concordou com as indicações de que muitos colaboradores se assustavam com os obstáculos, sem conseguir transformá-los em desafios, de que era necessário um apoio inicial mais eficaz, bem como uma maior rotatividade na Empresa. Também a temática da centralização da decisão preocupa a gestão, consciente da necessidade de reforçar o esforço coletivo para melhorar a eficiência interna e para ampliar a atuação dos colaboradores, indo além das tarefas estritas inerentes ao posto de trabalho, pois considerava alguns muito passivos e com um método de trabalho muito lento, sem uma postura internacional e de monitorização das tendências do mercado

Numa visão contrastante, alguns achavam que a direção centralizava em demasia e a liberdade de ação era ilusória, pois, embora se reconhecesse o tipo de gestão de proximidade, ela também era vista como menos proactiva, por não solicitar a opinião dos colaboradores, esperando que fossem estes a dá-la por iniciativa própria, o que raramente acontecia. Ainda na visão de alguns, verificava-se a existência de algo semelhante a uma “cultura de queixa”, acentuada por alguns líderes da opinião negativa, que realçava os aspetos negativos e omitia os positivos.

### *A Comunicação*

Do conjunto das entrevistas realizadas ficou patente que não existiam sectores estanques na Empresa, não se podendo falar, assim, de limitações na circulação da informação entre departamentos, ainda que tal pudesse ser percebido por alguns colaboradores.

Um ponto consensual foi a pouca adequação de um edifício construído para habitação à utilização empresarial, apontado como razão forte do “low profile” sentido na Empresa, pese embora a sua localização privilegiada. Este sentimento de “low profile” não era percebido pelo exterior, junto de parceiros e clientes, que reconheciam o prestígio da Empresa, mesmo a nível internacional. Com efeito, a Empresa era reconhecida como inovadora e próxima do cliente, e como transmitindo essa imagem para fora. Consta no ranking das 200 melhores empresas e é notícia frequente em revistas da especialidade, como a *Semana Informática*.

No que respeita às ações de comunicação externa, para além da habitual newsletter, a Empresa sempre deu prioridade a iniciativas com significado, tais como as “Portas Abertas”, o “QuidSpark” e o “QuidBuzz”. Também atribuía todos os anos prémios temáticos a nível nacional, num evento designado QDay.

### *Diagnóstico das redes sociais existentes*

A presente análise reflete uma primeira abordagem das redes sociais existentes na Quidgest, destinada a servir de referência para outras medidas que se viessem a realizar. Estes dados foram obtidos através de um questionário, administrado por via eletrónica, a todos os elementos da Empresa, em que se pedia para colocar um X em frente aos colegas com quem trocava informações para realizar o trabalho, nos graus de POUCAS VEZES (1), ALGUMAS VEZES (2) e MUITAS VEZES (3). A taxa de resposta foi de 100% e foi construído o software necessário para transpor as respostas para uma matriz Excel, solicitada pelo programa UCINET 6.

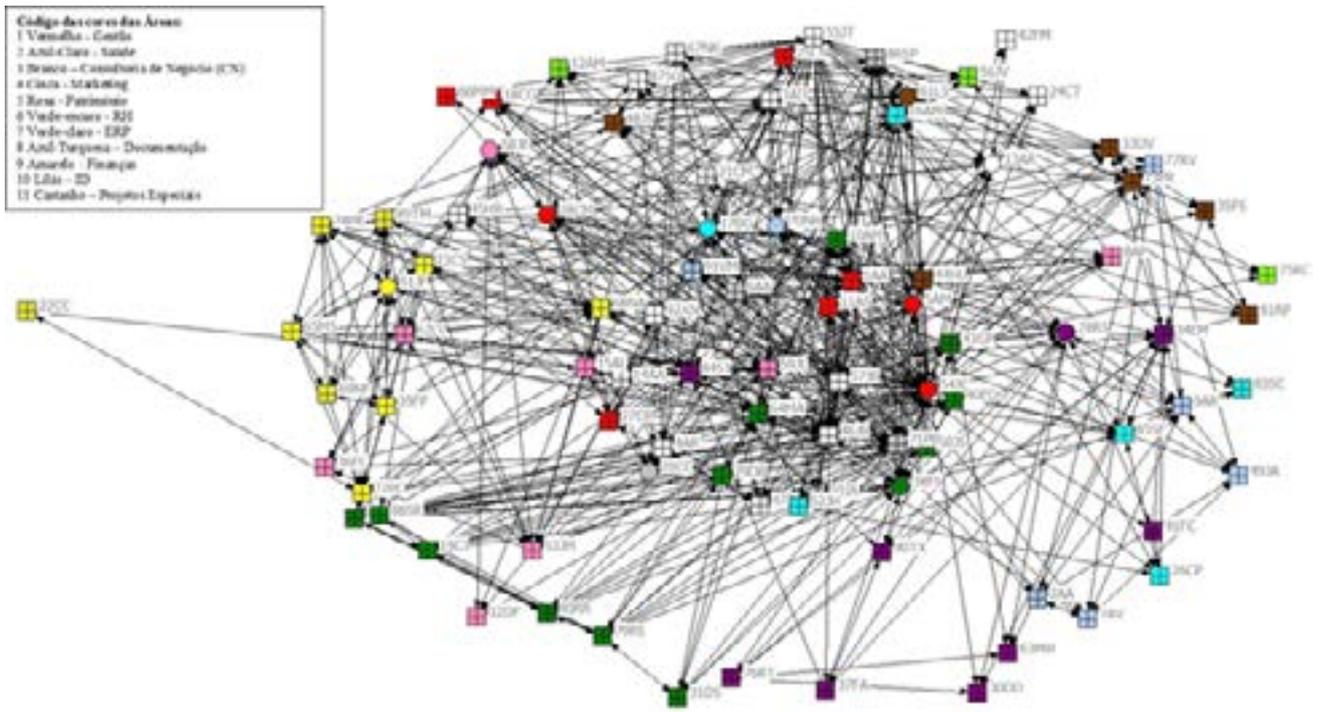


Figura 1. Densidade das ligações, simplificada, por áreas, em que os coordenadores estão assinalados por uma caixa da mesma cor

Como se pode ver na Figura 1, o único cluster consistente era na Área Financeira, sendo clusters mais dispersos os Projetos Especiais e a ID; a RH tinha 2 clusters, provavelmente porque o mais chegado ao centro se ocupava, também, das redes da Quidgest. Todas as restantes áreas estavam mais ou menos dispersas.

Quanto ao grau de *betweeness* (grau de intermediação nas ligações), o aspeto foi este:

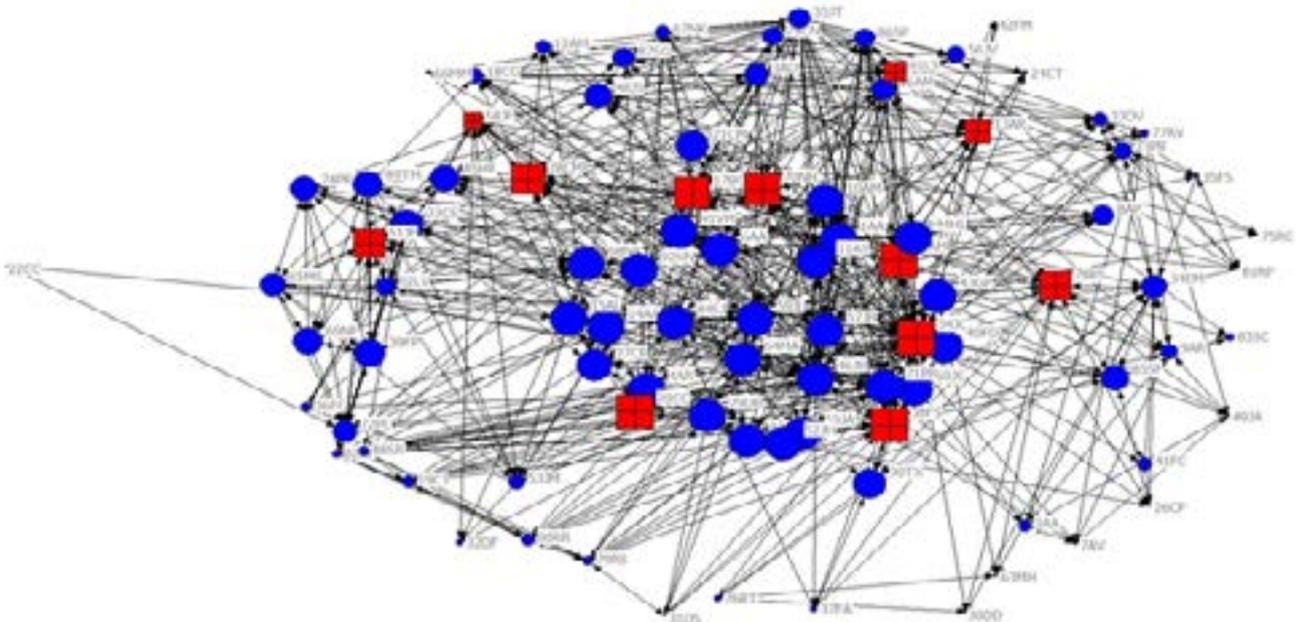


Figura 2. Dimensão gráfica individual do grau Coordenadores de área de intermediação (*Betweeness*) a vermelho; a azul os restantes colaboradores

A Tabela 2 reforça a hierarquia de *betweeness*. Vejamos os que têm um valor acima de 100, que se podem considerar corretores, isto é, pontes de comunicação da Empresa.

**Tabela 2 – Indicadores de betweenness e nbetweenness dos participantes com maior grau de intermediação**

Participante	<i>Betweenness</i>	<i>nBetweenness</i>
27CB	282.781	3.453
84SJ	238.778	2.915
54JC (Coordenador)	157.997	1.929
59JL	155.397	1.897
6AA	149.972	1.831
17BG (Coordenador)	123.703	1.510
15AL	123.045	1.502
38FS (Coordenador)	115.071	1.405
64MA	113.888	1.391
78RS (Coordenador)	113.284	1.383

Destes, só o 54JC (gestor), 17BG, 38FS e 78RS eram coordenadores. Deste conjunto, o 54JC estava ligado com todos, mas o 27CB estava mais, o que se compreende dadas as suas funções na gestão salarial; o 17BG estava no centro da Empresa, mas tinha a sua Área dispersa; o 38FS aparecia central e corretor da sua própria área, que aparecia dividida, sendo uma delas centrada no 64MA, também *broker*; o 78RS estava no centro da sua Área e tinha a ligação ao restante assegurada por 84SJ, que estava ligado às redes da Empresa.

### *Histórias de Sucesso*

Tal como é visível na Figura 3, da análise e discursos sobre 22 histórias de sucesso recebidas, emergiu uma orientação forte para o cliente, o esforço para renovar ou criar novos produtos e o orgulho de pertencer à equipa e à organização. Recorrendo ao software T-Lab, versão 8.2, os autores construíram o mapa ilustrativo da rede de palavras associadas à palavra-chave *Cliente*. As distâncias indicam o grau de frequência e proximidade com que as palavras surgiram no texto original sem qualquer categorização ou alteração da nossa parte. Essas distâncias medem a frequência com que as palavras apareceram nos textos originais, associadas ao cliente. As palavras “novo”, “forma” e “negócio” foram indicativas de preocupações em responder a desafios dos clientes.



**Figura 3. Rede associativa da palavra “cliente”**

O mapa das palavras-chave e da sua associação, ao longo das narrativas, reforça o foco no cliente e o forte comprometimento afetivo dos colaboradores nos projetos e na procura ativa de novas soluções e oportunidades de negócio.

### **Preparação, intervenção e *follow up***

Tendo em vista a execução de uma intervenção, com o objetivo de reduzir os hiatos do alinhamento de gestão resultantes da confrontação com o resultado das entrevistas, a gestão foi sucessivamente redefinindo os objetivos da intervenção até estabilizar no objetivo *Definir desafios e ações tendentes a implicar todos no combate ao “inimigo comum”*. A intervenção foi antecedida da distribuição do programa e objetivos, tendo havido o cuidado de confirmar que todos conheciam o seu conteúdo.

Na tarde do dia marcado, cerca de 80 participantes (a quase totalidade da Empresa), organizados aleatoriamente em 10 grupos, tomaram parte numa sessão de quatro horas, em que uma hora e meia foi dedicada à definição do desafio fundamental, escolhido pela gestão a partir da lista de sugestões dos grupos: *Quais os passos a seguir para responsabilizar mais as pessoas?*, bem como à sugestão de projetos de solução, categorizados, com a ajuda da gestão, durante o intervalo, em onze projetos possíveis. A seguir ao intervalo, os participantes organizaram-se em oito grupos, apenas, com efetivos oscilando entre três e 19 elementos, e dedicaram os 60 minutos restantes à definição dos planos de ação. De referir que foram os grupos (aleatórios e voluntários) que designaram os facilitadores, pelo que não houve oportunidade de efetuar qualquer treino prévio de facilitação.

No final os projetos definidos foram: (1) Estruturação organizacional – Coordenação das áreas; (2) Revisão das políticas de RH; (3) Estruturação organizacional (fora da coordenação das áreas); (4) Respeito profissional (prémios); (5) Gestão de objetivos, prazos e prioridades; (6) Métodos de trabalho; (7) Aquisição de competências para cumprimentos de objetivos; (8) Responsabilização a nível de entrega de projetos.

Foram designadas as datas de *follow up* e da apresentação final, assim como o nomeados o coordenador do projeto global e a equipa de comunicação.

Na primeira reunião de *follow up*, verificou-se que todos os grupos tinham realizado pelo menos uma reunião física, com todos os elementos, tendo apresentado os planos que se propunham cumprir. Os grupos maiores tinham sido repartidos por tarefas complementares, não tendo sido necessário fixar limites de tempo nem especificar as tarefas individuais. A equipa de comunicação criou, entretanto, uma plataforma para deposição dos trabalhos, que foi logo utilizada. No entanto, face à dimensão dos projetos e aos conhecimentos existentes, houve que negociar a sua exequibilidade. Assim, a gestão reuniu com cada coordenador, definindo aquele que seria o conteúdo final dos projetos. Contudo, dado que a distância entre os projetos imaginados e os negociados era, por vezes, muito grande, os coordenadores tiveram dificuldades em fazer os membros do grupo aceitar as alterações.

Passado pouco tempo a Empresa foi confrontada com novos e urgentes desafios, que levaram os grupos a adiar a execução dos projetos, tendo sido, até à data, difícil estabelecer novos prazos, face às emergências entretanto surgidas.

## **6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES**

Apesar de não se ter concluído o ciclo determinado pela intervenção, ficou claro que o modo de desenvolvimento da sessão foi eficaz na criação de projetos de inovação organizacional na Empresa. Com efeito e apesar de conter ainda vários pormenores a alterar, a intervenção constituiu uma etapa marcante no trabalho que os autores têm vindo a desenvolver e, mais importante que isso, permitiu o desenho de intervenções posteriores mais eficazes e próximas da estabilidade metodológica. Quanto às medidas obtidas verificou-se o mesmo, isto é, as relativas às redes sociais, que não puderam ter uma segunda aplicação, coincidente com o final dos projetos e que permitiria verificar a evolução da organização informal existente, foram suficientemente explícitas para entender o modo como a organização informal se encontrava estabelecida. Com efeito, esta primeira análise constituiu uma boa radiografia da Empresa e permitiu a identificação dos *brokers* na comunicação, facilitando a compreensão da forma como a aprendizagem organizacional pode ser melhorada e, tal como referem Mascia, Magnusson e Björk (2015), assim como a inovação. Relativamente às histórias de sucesso, a sua análise permitiu confirmar a orientação futura desejável e coincidente com as intenções da gestão. Finalmente e apesar dos projetos não terem sido ainda concluídos, muitos aspetos se alteraram na Empresa, decorrentes, quer do diagnóstico executado, quer, principalmente, dos projetos que tiveram origem na sessão.

Se fosse possível repetir todo o processo levado a cabo na Empresa, fariamos o diagnóstico exatamente da mesma forma, quer quanto à seleção dos entrevistados, quer quanto à orientação da entrevista em sintonia com as preocupações manifestadas pela gestão. Esta conduta (ligação permanente com a gestão) foi, aliás, o aspeto mais saliente de todo o processo, como recomendam vários autores (Howard e Associates, 2009; Beer e Walton, 2009). Esta forma de realização do diagnóstico, em que se vão obtendo visões variadas e contrastantes, sobre os objetivos definidos pela gestão, complementadas com visões externas à empresa, constitui uma síntese de informação importante para a gestão

e para a preparação e seguimento da intervenção. Quanto às medidas relativas às redes sociais e recolha de histórias de sucesso, somos de parecer que os instrumentos, formas de execução e tipo de análises foram os adequados. Com efeito, qualquer desenvolvimento que esteja para além do que pode ser percebido pela gestão e pelos colaboradores, não possui utilidade para o tipo de trabalho que pretendemos, uma vez que o princípio de base dos autores é o de realizar os desenvolvimentos estritamente necessários para satisfazer os interesses da Empresa e tornar a intervenção mais eficaz.

No entanto existem aspetos que interessa modificar, nomeadamente alguns relacionados com a sessão propriamente dita e com a preparação anterior, a saber:

- O funcionamento da comissão organizadora não foi totalmente testado, uma vez que, tendo participado a totalidade da Empresa, não foi necessário fazer uma seleção prévia dos participantes, tendo o trabalho organizativo sido feito diretamente pela gestão, que também designou a equipa responsável pela logística.
- A duração da sessão, se bem que com as etapas relativas à redução do tempo devidamente explicada em artigos anteriores (Sousa et. al., 2012; 2014; 2015), foi demasiado curta, obrigando a reuniões complementares para definir os planos de ação dos projetos. Neste caso, a reunião física, posterior, das equipas não era muito difícil de conseguir, devido à localização e tipo de atividade da Empresa mas, noutros casos, tal seria mais difícil. Assim e para efetivos iguais ou superiores, a duração deverá ser acrescentada para seis horas, por forma a permitir a construção completa dos planos de ação.
- Pesados todos os prós e os contras, somos de opinião que os facilitadores devem ser pré-nomeados e treinados para a função, obrigando a pequenas alterações na articulação da sessão. O ganho maior, pensamos nós, consiste na exequibilidade dos projetos que, desta vez, constituiu uma questão melindrosa e difícil de negociar com os grupos.
- O trabalho de seleção dos projetos não deve ficar a cargo da gestão, apenas, mas sim de uma pequena comissão designada pela gestão. Com efeito, a gestão deve decidir nos aspetos fundamentais, mas também se deve afastar o suficiente da definição dos projetos para deixar liberdade de decisão aos grupos. Por outro lado, pedir à gestão que selecione apenas um problema, da lista fornecida pelos grupos, é manifestamente insuficiente, devendo a escolha ser alargada para os problemas por ela considerados importantes e exequíveis.

Dado que os autores tiveram já a oportunidade de por em prática as alterações sugeridas, com sucesso evidente, mesmo perante efetivos próximos do máximo (150) considerado por Burke (2011), em termos do estabelecimento de redes sociais eficazes, pensa-se que a investigação futura deverá orientar-se para a melhoria da eficácia no treino dos facilitadores, bem como na capacidade de construir uma grande história da organização, com base em entrevistas de maior profundidade.

## REFERÊNCIAS

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3): 425-455.
- Beer, M. e Walton A. (1994). Organization change and development. In: W. Burke, D. Lake, and D. Paine (eds.), *Organization change: A comprehensive reader*. John Wiley & Sons. San Francisco, CA. ISBN: 978-0-470-26056-2
- Bunker, B. e Alban, B. (1997). *Large-group interventions: Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. ISBN: 0787903248.
- Bunker, B. e Alban, B. (2006). *The handbook of large group methods: Creating systemic change in organizations and communities*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. ISBN: 978-0-7879-8143-3
- Burke, W. (2011). *Organization change: Theory and practice* (edição original em 1935). Sage. London. ISBN: 978-1-4129-7886-6.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes*. Harvard University Press. Cambridge, MA. ISBN 9780674843714.
- Burt, R. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110 (2): 349-399.
- Chrislip, D. (2002). *The collaborative leadership fieldbook: A guide for citizens and civic leaders*. Jossey-Bass Publishers. New York, NY. ISBN: 0-7879-5719-4.

- Cooperrider, D. e Whitney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, CA. ISBN: 978-1576753569.
- Emery, M. e Purser, R. (1996). *The search conference: A powerful method for planning organizational change and community action*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. ISBN: 978-0787901929
- Fleming, L. e Marx, M. (2006). Managing creativity in small-worlds. *California Management Review*. 48 (4): 6-27.
- Garcia, S.K. (2007). Developing social network propositions to explain large-group intervention theory and practice. *Advances in Developing Human Resources*. 9: 341-358.
- Howard, A. e Associates (1994). Toward integrated organizational diagnosis. In: W. Burke, D. Lake, and D. Paine (eds.), *Organization change: A comprehensive reader*. John Wiley & Sons. San Francisco, CA. ISBN: 978-0-470-26056-2
- Kastelle, T. e Steen, J. (2010). Are small-world networks always best for innovation? *Innovation: Management, Policy & Practice*. 12 (1): 75-87.
- Ludema, J., Whitney, D. Mohr, B. e Griffin, T. (2003). *The appreciative inquiry summit: A practitioner's guide for leading large group change*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, CA. ISBN-1576752488.
- Mascia, D., Magnusson, M e Björk, J. (2015). The Role of Social Networks in Organizing Ideation, Creativity and Innovation: An Introduction. *Creativity and Innovation Management*. 24 (1): 102-108
- McLean, G. (2006). *Organization development: Principles, processes, performances*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, CA. ISBN: 978-1576753132
- Seo, M., Putnam, L. e Bartunek, J. (2004). Dualities and tensions of planned organizational change. In M. Poole e A. Van de Ven (Eds.), *Handbook of organizational change and innovation*. London: Oxford University Press. ISBN: 13978-0-19-513500-8.
- Sousa, F, Monteiro, I., Walton, A. e Pissarra, J. (2014). Adapting creative problem solving to an organizational context: A study of its effectiveness with a student population. *Creativity and Innovation Management*. 23 (2): 111-120.
- Sousa, F, Mendes, F, e Monteiro, I. (2012). Criatividade, educação artística e resolução colaborativa de problemas: Um estudo de caso [Creativity, artistic education, and collaborative problem solving: A case study]. *Revista Trama Interdisciplinar*. 3 (1): 35-68.
- Sousa, F, Monteiro, I., e Pellissier, R. (2015). Adapting large group methods to build small world networks in higher education, *The Quality in Higher Education*. 11: 66-87
- Uzzi, B. e Spiro, J. (2005). Collaboration and creativity: The small-world problem. *American Journal of Sociology*. 111 (2): 447-504.
- Weisbord, M. (2012). *Productive workplaces: Dignity, meaning and community in the 21st Century*, 3rd edition. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, CA. ISBN: 978-0470900178.
- Weisbord, M. e Janoff, S. (1995). *Future search: An action guide to finding common ground in organizations & communities*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, CA. ISBN: 9781881052128
- Weisbord, M. e Janoff, S. (2007). *Don't just do something, stand there: Ten principles for leading meetings that matter*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, CA. ISBN: 978-1-57675-425-2
- Weisbord, M. e Janoff, S. (2010). *Future search: Getting the whole system in the room for vision, commitment, and action*, 3rd edition. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, CA. ISBN: 978-1-60509-428-1.