

M

MESTRADO  
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

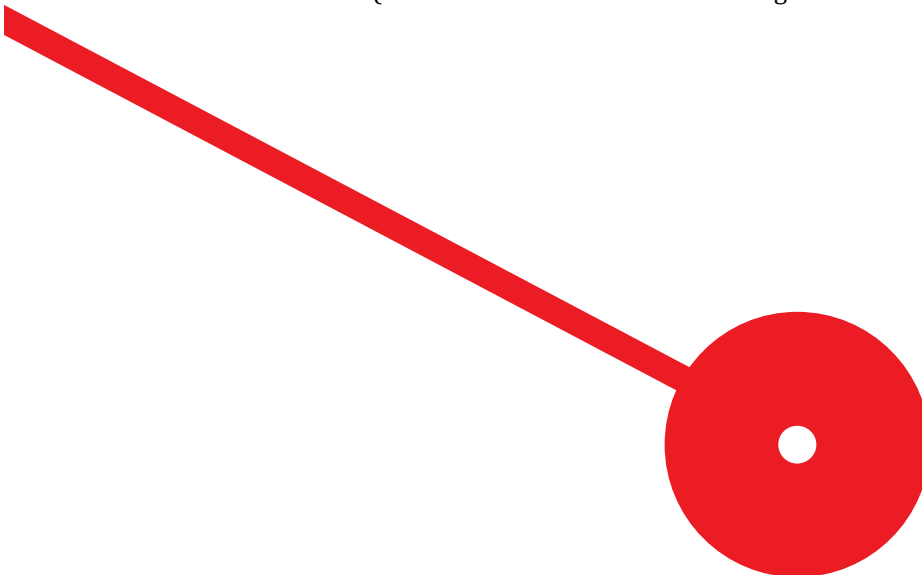
# O Desdobramento dos Valores na Estrutura do Grupo DESFO – Impacto na Cultura DESFO.

José António Branco Gaspar Dias Balau

12/2025

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.)

José António Branco Gaspar Dias Balau  
O Desdobramento dos Valores na Estrutura do Grupo DESFO – Impacto na  
Cultura DESFO.  
12/2025



M

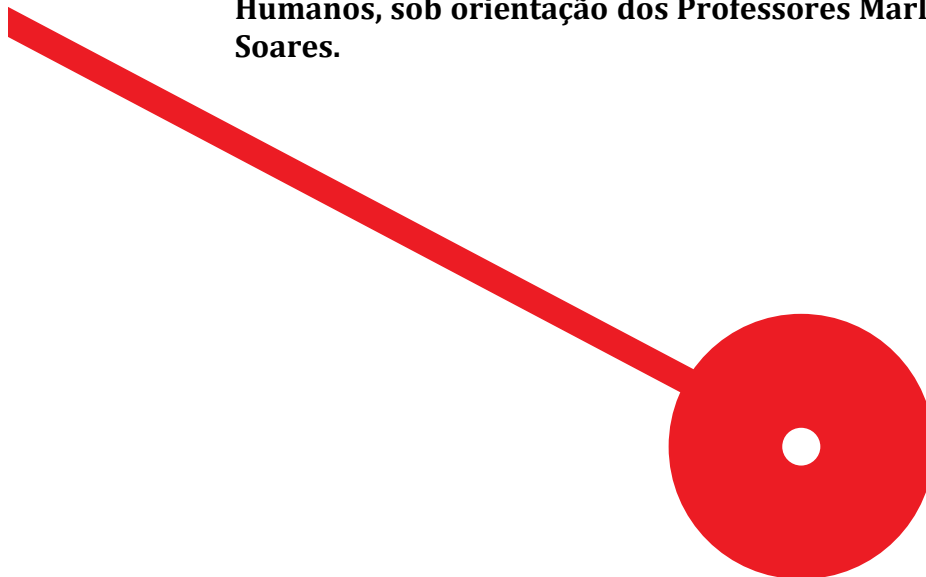
MESTRADO  
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

# O Desdobramento dos Valores na Estrutura do Grupo DESFO – Impacto na Cultura DESFO.

José António Branco Gaspar Dias Balau

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação dos Professores Marlene Silva e Rui Soares.

José António Branco Gaspar Dias Balau  
O Desdobramento dos Valores na Estrutura do Grupo DESFO – Impacto na  
Cultura DESFO.  
10/2025



"Um livro que se escreveu é imutável. O mesmo livro que se lê não o é. A inspiração de quem escreveu deu o que tinha a dar. A de quem o recebe varia e não se esgota. Porque se se esgotar, o livro não tinha nenhuma."

**Vergílio Ferreira**, in *'Escrever'*

"Se queres guardar as tuas memórias, primeiro tens que as viver."

**Bob** (Robert Allen Zimmerman) **Dylan**

## **Dedicatória**

A Todos os que, tanto, com tanta paciência, tudo me ensinaram.

## **Agradecimentos**

À Rosário, esposa, companheira, amiga, ao longo destes anos, pelo apoio e paciência, não só por estes últimos anos de mestrado. Mãe da Maria e do Pedro, filhos que muito me inspiram pelos troféus já conquistados até esta fase das suas vidas. Um beijo e obrigado. Pela semente de conhecimento que me entregaram, obrigado Pai e Mãe. Costumo dizer que aos Amigos não nos devemos fazer pesados; aos que se interessaram nestes anos, por este desafio tardio na minha vida, obrigado.

Às empresas onde ao longo de quatro décadas, desenvolvi a minha carreira profissional, agradeço terem permitido experimentar com as equipas em que me apoiei, soluções inovadoras e experienciar vivências únicas. Recordo os desafios superados e saboreio muitos objetivos conseguidos em conjunto. Transporte comigo, os ensinamentos que me proporcionaram. Aos “meus núcleos duros”, com que privei; donos e administradores, colegas de trabalho; estagiários e orientadores que muito ofereceram com os seus trabalhos e conhecimento; fornecedores e clientes. Grato a todos.

A Pessoas especiais, neste percurso, os consultores que muito me desafiaram, aos responsáveis de estabelecimentos de ensino, superior, médio e profissional, que consideraram as nossas propostas de trabalho e assim proveram a muitas necessidades organizacionais, que tive com as equipas de RH o prazer de tutelar; doutorandos que nos procuraram como “campo” de trabalho. Obrigado. Aos Profs. do MGDRH do ISCAP, em especial às Prof.<sup>as</sup> Dr.<sup>as</sup> Ana Cláudia Rodrigues e Viviana Meirinhos no acompanhamento do 2º ano e particularmente à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dora Martins; 25 anos de um relacionamento profissional de mútuo respeito e apoio e hoje uma amizade que muito prezo.

Uma palavra de apreço aos serviços da Biblioteca do ISCAP, pelo apoio inestimável, na pessoa da Dr.<sup>a</sup> Iolanda Valente, responsável pelo Centro de Documentação e Informação.

Agradeço ao Grupo DESFO, na pessoa do respetivo Corporate People & Culture Director, pela oportunidade oferecida na realização deste projeto. Obrigado. Um enorme obrigado aos orientadores deste trabalho, Prof.<sup>a</sup> Marlene Silva e Prof. Rui Soares pela disponibilidade, apoio e paciência que tiveram comigo.

Por fim agradeço à Cidade do Porto, minha 2ª terra natal e ao Academismo que encerra.

A todos reitero o meu obrigado.

## **Resumo:**

O autor usa uma abordagem à cultura organizacional pautada por alguns vetores, como o associado à liderança na mudança, vincando que, é no clima organizacional que as mudanças são mais rapidamente perceptíveis. Sobre as rápidas mudanças de contexto e impactos, oferece-se uma abordagem de governança que adota a gestão por valores (MBV) visando a sustentabilidade das organizações, diferenciando-se pela vantagem competitiva, as pessoas, com valores alinhados à carta de valores dessas organizações.

Refere-se que uma MBV, bem-sucedida, implantada, tem de se traduzir numa profissionalização dos valores; tudo o que toca nas pessoas, tem de estar devidamente assimilado por estas, atuando em consonância com os valores por si apropriados. Obtém-se desta forma, os resultados desejados, quiçá além das expectativas, garantindo a referida vantagem competitiva no mercado. Nestas organizações, com estas pessoas, existe sustentabilidade, ao passo que se estas pessoas atuarem noutras organizações, não existe essa garantia.

Com uma abordagem qualitativa, recorrendo à entrevista semiestruturada, adquire-se a finalidade da intervenção; utilizando dois *workshops*, no primeiro é transmitida uma metodologia para a descoberta dos valores individuais do público alvo, apoiada no Modelo Triaxial e recorrendo ao jogo “O Valor dos Valores”; no segundo momento de treino, para a equipa interna, responsável pelo desdobramento da metodologia, disponibiliza-se o conhecimento e a melhoria das habilidades associadas ao desempenho dessa equipa, enquanto facilitadora, junto das várias áreas de negócio do grupo DESFO.

Realce para a reação do público alvo, com boa aceitação da metodologia: a pertinência da escolha, é validada pela vontade da organização, a utilizar, no desdobramento interno. Ainda a ideia de a aplicar, nos processos internos de recrutamento, seleção e acolhimento.

Sugerem-se linhas futuras de intervenção, com destaque para a MBV com liderança no feminino versus no masculino e as expectativas para os diferentes géneros.

## **Palavras chave:**

Cultura organizacional, Clima organizacional, Mudança, Valores, Carta de Valores, Liderança na mudança, Gestão por Valores (MBV)

## **Abstract:**

The author uses an approach to organizational culture guided by several vectors, such as that associated with leadership in change, emphasizing that it is in the organizational climate that changes are most quickly perceived. Regarding the rapid changes in context and impacts, a governance approach is offered that adopts values-based management (VBM) aimed at the sustainability of organizations, differentiating itself through competitive advantage, people, with values aligned with the value charter of these organizations.

It is stated that a successful, implemented VBM must translate into the professionalization of values; everything touching people must be properly assimilated by them, acting aligned with values they themselves appropriated. In this way, the results are obtained, perhaps even beyond expectations, guaranteeing the aforementioned competitive advantage in the market. In these organizations, with these people, there is sustainability, whereas if these people work in other organizations, there is no such guarantee.

With a qualitative approach, using the semi-structured interview, the purpose of the intervention is achieved; using two workshops, the first provides a methodology for discovering the individual values of the target audience, supported by the Triaxial Model and using the game "The Value of Values"; in the second training session, for the internal team responsible for deploying the methodology, knowledge and skill improvement associated with the performance of this team as a facilitator are made available, along with the various business areas of the DESFO group.

The target audience's reaction stands out, with good acceptance of the methodology: the relevance of the choice is validated by the organization's willingness to use it in internal deployment. There is also the idea of applying it to internal recruitment, selection and onboarding processes.

Future lines of intervention are suggested, with emphasis on MBV with female versus male leadership and expectations for the different genders.

## **Key words:**

Organizational culture, Organizational climate, Change, Values, Values Charter, Leadership in change, Management by Values (MBV)

## Índice geral

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO DE INTERVENÇÃO</b> .....	<b>3</b>
1.1    A evolução do Grupo DESFO.....	4
1.2    Estrutura organizacional.....	6
1.3    Identidade DESFO.....	8
1.4    Estratégia ESG no Grupo.....	10
1.5    Caracterização dos RH.....	11
1.6    Barómetro Clima Social no Grupo DESFO.....	13
<b>Capítulo II – DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES / POTENCIALIDADE</b> .....	<b>15</b>
2    Diagnóstico de necessidades / potencialidade.....	16
2.1    Análise teórica.....	16
2.2    Análise empírica.....	42
2.3    Potencialidade do projeto.....	49
2.3.1    Sobre a nitidez do objeto do projeto. A abordagem qualitativa.....	50
<b>Capítulo III – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO PROJETO</b> .....	<b>54</b>
3    Planeamento estratégico do projeto.....	55
3.1    Finalidade.....	55
3.2    Estratégia.....	55
3.2.1    Opções e seleção da estratégia.....	56
3.3    Âmbito estratégico e objetivo(s) estratégico(s).....	56
3.4    Calendarização do projeto.....	57
3.5    A equipa de projeto.....	58
3.6    Identificação de meios e recursos necessários e críticos.....	58
3.7    Avaliação estratégica do projeto.....	59
3.7.1    Avaliação <i>on-going</i> .....	59

3.7.2	Avaliação ex-post. ....	60
<b>Capítulo IV</b>	<b>– PLANEAMENTO OPERACIONAL DO PROJETO. ....</b>	<b>62</b>
4	Planeamento operacional. ....	63
4.1	Definição do(s) caminho(s) para a situação desejada. ....	63
4.2	Identificação dos meios e recursos críticos. ....	66
4.3	Orçamento geral e financiamento. ....	66
4.4	Calendarização da intervenção (implementação, fases, <i>milestones</i> , acompanhamento e fecho). ....	68
4.5	Escolha, definição e construção de instrumentos. ....	69
4.6	Identificação de fatores críticos de sucesso. Pensamento de risco. ....	72
4.7	Organização lógica das atividades. ....	73
4.8	Definição da tabela de indicadores operacionalmente verificáveis. ....	73
4.9	Definição da recolha de outras evidências. ....	74
4.10	Recolha adicional 10-12 meses depois. ....	75
<b>Capítulo V</b>	<b>– IMPLEMENTAÇÃO. ....</b>	<b>76</b>
5	Implementação. ....	77
5.1	Comunicação. ....	77
5.2	Execução das atividades planeadas. ....	77
5.2.1	Execução da entrevista semiestruturada. ....	78
5.2.2	Execução do <i>workshop</i> "Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz". 78	
5.2.3	Execução do <i>workshop</i> TTT – “OS VALORES DESFO”. ....	88
5.3	Acompanhamento, retro informação. ....	95
<b>Capítulo VI</b>	<b>– AVALIAÇÃO: RESULTADOS. ....</b>	<b>96</b>
6	Avaliação final do projeto. ....	97
6.1	Avaliação dos resultados. ....	97
6.1.1	A entrevista semiestruturada. ....	97
6.1.2	O <i>workshop</i> "Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz". ....	98

6.1.3	O workshop " TTT - "VALORES DESFO".....	101
6.1.4	Avaliação Final de Seguimento.....	103
6.2	Sobre as fontes.....	105
6.3	Avaliação global.....	106
<b>Capítulo VII– CONCLUSÕES.....</b>		<b>109</b>
7	Conclusões.....	110
7.1	Principais resultados.....	110
7.2	Limitações do projeto de intervenção e sugestões para o futuro.....	112
7.3	Futuras Linhas de Investigação.....	114
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>116</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>129</b>
	Anexo I – [Os Do’s e Don’ts dos Valores Nucleares DESFO. Os Valores da UN de Investimento.].....	130
	Anexo II – [Plano Estratégico da DESFO, Pilares e seus princípios norteadores.]..	132
	Anexo III – [As 6 dimensões das culturas organizacionais de Hofstede, 2011].....	134
	Anexo IV – [CONTRIBUTOS: COMO OS CFO’S VÊM A CULTURA CORPORATIVA E A ESTRATÉGIA].....	135
	Anexo V – [LIGAÇÕES: CULTURA EMPRESARIAL E RESULTADOS] .....	137
	Anexo VI – [Regras e recomendações para a mudança, por Juran, J. M.] .....	138
	Anexo VII – [IVECO GROUP “WE GO BEYOBND”].....	139
	Anexo VIII – [CODIFICAÇÃO DE VALORES] .....	140
	Anexo IX – [MODELOS DE VALORES].....	141
	Anexo X – [Estrutura de Reflexão de Valores Organizacionais] .....	142
	Anexo XI – [Estrutura de Valores Competitivos (CVF)] .....	143
	Anexo XII – [CE (Comportamento Empreendedor) de quem é proprietário.] .....	144
	Anexo XIII – [ESTRUTURA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GESTÃO ORIENTADA PARA A PRÁTICA] .....	145
	Anexo XIV – [Management by Values – “Road Map”].....	146

Anexo XV – [Mckinsey 7S Model of Change Management Model] .....	147
Anexo XVI – [Modelo triaxial baseado em valores de bem-estar corporativo] .....	148
Anexo XVII – [Líder Universal Baseado em Valores].....	149
Anexo XVIII - [Perceções sobre o futuro do trabalho. ] (Gratton, 2011).....	150
Anexo XIX - [Conceptualização da inter-relação da OC e da OL na investigação académica recente].....	151
Anexo XX – [“The Living System (O Sistema Vivo)"].....	152
Anexo XXI – [Estrutura para a estratégia de comunicação (Mazei 2014)].....	153
Anexo XXII – [PLANO DE TRABALHO FINAL DE MESTRADO] .....	154
Anexo XXIII – [Autorização e Consentimento Informado].....	155
Anexo XXIV – [QUADRO TEMÁTICO 1- Desenvolvimento do Guião da Entrevista Semiestruturada] .....	156
Anexo XXV – [Guião de Entrevista Semiestruturada].....	158
Anexo XXVI – [Transcrição de entrevista com S. - CPCD - CORPORATE PEOPLE & CULTURE DIRECTOR, DESFO em 20.05.2024] .....	160
Anexo XXVII – [QUADRO TEMÁTICO 2 – Comparação entre guião de entrevista pré-definido e a utilização das questões durante a entrevista.].....	162
Anexo XXVIII – [1º DRAFT -Propostas de ação / intervenção no Grupo DESFO.]164	
Anexo XXIX – [Os 51 Valores do Modelo Triaxial] .....	166
Anexo XXX – [ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES / TAREFAS] .....	167
Anexo XXXI – [AVALIAÇÃO FINAL de SEGUIMENTO. Junho 2025] .....	168
Anexo XXXII – [Caderno de trabalho individual -capa].....	169
Anexo XXXIII – [Partilhas no Exercício Inicial do Caderno de Trabalho] .....	170
Anexo XXXIV – [40 anos de história com.... confiança].....	171
Anexo XXXV – [Slides “Valores O Caminho para uma Vida mais Feliz”] .....	173
Anexo XXXVI – [Slides “TTT – “VALORES DESFO”].....	175
Anexo XXXVII – [G mail - Fecho das pastas das 2 sessões realizadas na DESFO dias 21 e 22 de agosto de 2024] .....	176

Anexo XXXVIII – [Exemplos de Cartazes. Exercício livre sobre um Valor DESFO, nuclear, e os dois valores da UN Investimento.] .....	178
--	-----

## Índice de Figuras

<i>Figura 1 - O Universo DESFO atualmente (imagem cedida pela DESFO).</i>	4
<i>Figura 2 - Estrutura funcional do Grupo DESFO.</i>	6
<i>Figura 3 – Carta de Valores DESFO</i>	10
<i>Figura 4 - Evolução do Número de Colaboradores no Grupo DESFO</i>	12
<i>Figura 5 - Estrutura Etária do Grupo DESFO</i>	12
<i>Figura 6 - Senioridade no Grupo DESFO.</i>	13
<i>Figura 7- Os níveis da cultura organizacional. (Schein, 1988), p.9</i>	18
<i>Figura 8 - Tradução e adaptação do autor da “Figure 2. Key organizational culture management building blocks. ©Copyright 2008; revised 2019 by C. D. Kerns</i>	30
<i>Figura 9 - Figure 1- Contexto de trabalho, Grandita (2023) - top, middle and low management.</i>	39
<i>Figura 10- Evolução das três formas de gestão empresarial: por instruções, por objetivos e por valores.</i>	45
<i>Figura 11- FICHA DA ENTREVISTA</i>	52
<i>Figura 12 - Jogo “O Valor dos Valores”</i>	71
<i>Figura 13- Os VALORES DESFO no Modelo Triaxial</i>	78
<i>Figura 14- Capa da apresentação do workshop “Valores – O Caminho para uma Vida mais Feliz”</i>	79
<i>Figura 15 - Pirâmide dos níveis neurológicos de Dilts, R.</i>	82
<i>Figura 16- Jogar o jogo “O VALOR DOS VALORES”.</i>	84
<i>Figura 17- 2 Exemplos de aplicação no Modelo Triaxial.</i>	85
<i>Figura 18- Classificar a sessão numa palavra.</i>	88
<i>Figura 19 - Capa da apresentação do workshop TTT - “VALORES DESFO”</i>	88
<i>Figura 20- Os comandos do cockpit.</i>	90
<i>Figura 21- Storytelling</i>	93
<i>Figura 22- Referências consultadas para o Projeto (ano de publicação).</i>	106
<i>Figura 23- Valor compromisso</i>	114

## Índice de Tabelas

<i>Tabela 1- Aspectos mais valorizados pelos trabalhadores; (BARÓMETRO CLIMA SOCIAL, DESFO - Portugal) -2021.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 2 - Melhorias relevantes 2021/2018; (BARÓMETRO CLIMA SOCIAL, DESFO - Portugal) - 2021 .....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 3 - Maiores contributos (&gt;3,50) para a avaliação final de 3,42 (Escala 1-5); (BARÓMETRO CLIMA SOCIAL DESFO - Portugal) -2021.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 4 - Avaliação on-going .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 5 - Plano de Ação Para a Intervenção.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabela 6 - Meios e Recursos .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 7 - Orçamento geral.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabela 8 - CALENDÁRIO DA INTERVENÇÃO .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabela 9 - 1ª sessão -1ª sequência de slides, .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabela 10 -1ª sessão -2ª sequência de slides, .....</i>	<i>83</i>
<i>Tabela 11- 1ª sessão -3ª sequência de slides, .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 12- os 5 Valores individuais fundamentais .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 13- Priorização dos valores e nível de satisfação pessoal.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabela 14- 1ª sessão - 4ª sequência de slides, .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabela 15- 1ª sessão-5ª sequência de slides, .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabela 16 - 2ªsessão. 1ªsequência de slides. ....</i>	<i>89</i>
<i>Tabela 17 - Aspectos que os participantes querem melhorar.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabela 18- 2ª sessão. 2ª sequência de slides.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 19- 2ª sessão, 3ª sequência de slides.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 20- Exemplos de mudanças de estado.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabela 21- 2ª sessão. 4ª sequência de slides.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 22 – 2ª sessão. 5ª sequência de slides. ....</i>	<i>94</i>
<i>Tabela 23-Tratamento das Avaliações de Reação do workshop "Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz" .....</i>	<i>99</i>
<i>Tabela 24 - Tratamento da Avaliações de Reação do workshop TTT - "VALORES DESFO".....</i>	<i>102</i>
<i>Tabela 25 - Tratamento das avaliações de seguimento. Junho 2025.....</i>	<i>105</i>

## **Lista de abreviaturas**

BANI – Brittle (Frágil), Anxious (Ansioso), Nonlinear (Não linear) and Incomprehensible (Incompreensível)

CEO – Chief Executive Officer (Diretor Executivo)

COMEX - Comissão Executiva

CPCD – Corporate People & Culture Director (Diretor Corporativo de Pessoas e Cultura)

E.g. - *exempli gratia*, “por exemplo” ou “para fins de exemplo”.

ESG - Environmental, Social, Governance (Ambiente, Social e Governação)

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IPP – Instituto Politécnico do Porto

ISO - International Organization for Standardization

KPI - Key Performance Indicators (Indicadores Chave de Desempenho)

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OKR - Objectives and Key Results (Objetivos e Resultados Chave)

PA - Plano de Ação

MBV - Management by Values; GPV – Gestão por Valores

RH - Recursos Humanos

SPD - Serviços Partilhados DESFO

TTT- Train the Trainer (Treinar o formador)

UN - Unidade de Negócios

VUCA - Volatility (Volatilidade), Uncertainty (Incerteza), Complexity (Complexidade) and Ambiguity (Ambiguidade)



A adoção de um sistema de gestão por valores, que impactos provoca na cultura de uma organização?

Falamos de uma Gestão por Valores (MBV)<sup>1</sup>, como um sistema de gestão, a que tudo o que acontece numa organização ou empresa responde ou está subordinado, pode parecer uma quimera. A questão que se coloca é, se as Pessoas das organizações se apercebem que, muitas das vezes, já estão a fazer a transição da Gestão por Objetivos para a Gestão por Valores?

Talvez mais que o conceito, a expressão, ainda não tenha entrado no léxico da gestão dessas organizações, mas muitas já iniciaram, o que podemos designar por profissionalização dos valores, ou seja, começa a fazer parte da sua cultura organizacional, o alinhamento entre o que se diz que se faz e o que efetivamente se faz. E o que se deve fazer está escrito.

Então o que falta para essa tomada de consciência da organização?

Ao longo deste trabalho, que inicia com uma caracterização da organização que acolhe o projeto, numa primeira parte são explorados um conjunto de princípios, associados ao elevado número de vetores que concorrem, para o que vulgarmente designamos como a Cultura Organizacional; são muitos, tendo a escolha recaído sobre os que interessam para o objeto deste trabalho.

Com a abordagem empírica, subsequente, percebe-se a relevância desse objeto, consubstanciada pela realização de entrevistas semiestruturadas. A disseminação e ritualização dos Valores, é relevante para o sistema de governança da mesma.

Além do exposto, este trabalho tem uma estrutura assente em várias linhas, o planeamento estratégico, o operacional, a implementação, a avaliação; as escolhas para a disseminação e ritualização dos valores na organização, são detalhadas nestes passos.

Termina com as conclusões, com sugestões à organização, mas também onde se sugere, e.g., uma linha de investigação associada às questões de género, no sentido de perceber, por um lado, que diferenças encontramos nas cartas de valores das organizações quando os líderes são mulheres e por outro, se há diferenças na profissionalização dos valores.

---

<sup>1</sup> Neste trabalho utilizar-se-á a abreviatura MBV, abreviatura da expressão anglo-saxónica, quando nos referirmos à Gestão por Valores, pois assim podem manter-se sem modificações todas as citações usadas; há, no entanto, um caso, na entrada 2.2 Análise empírica, em que por força da utilização de uma referência, é utilizada a abreviatura GPV.

**CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE  
ACOLHEDORA DO PROJETO DE INTERVENÇÃO.**

---

# 1. Caraterização da entidade acolhedora do projeto: Grupo DESFO.<sup>2</sup>

## 1.1 A evolução do Grupo DESFO.

O ano de 2024 foi de celebração do 40º aniversário do Grupo DESFO, fruto de uma parceria entre dois empreendedores, que na área dos derivados de madeira lançaram uma unidade industrial, a DESICOR, que seria a base do que hoje conhecemos como Grupo DESFO.

Álvaro Rola e Jaime Rocha, os jovens industriais, iniciaram em 1984 um processo sustentado de criação de valor e foram agregando sucessivamente à indústria, áreas complementares como a da distribuição e retalho, a da logística, dos transportes e ainda a dos serviços.

Na Figura nº 1 “O Universo DESFO atualmente”, podemos compreender a composição empresarial atual de todo o universo da DESFO que resulta de quatro décadas de crescimento que se pretende seja sustentável, com um volume de negócios, em Portugal e no Mundo, que ultrapassa os 200 milhões de euros.

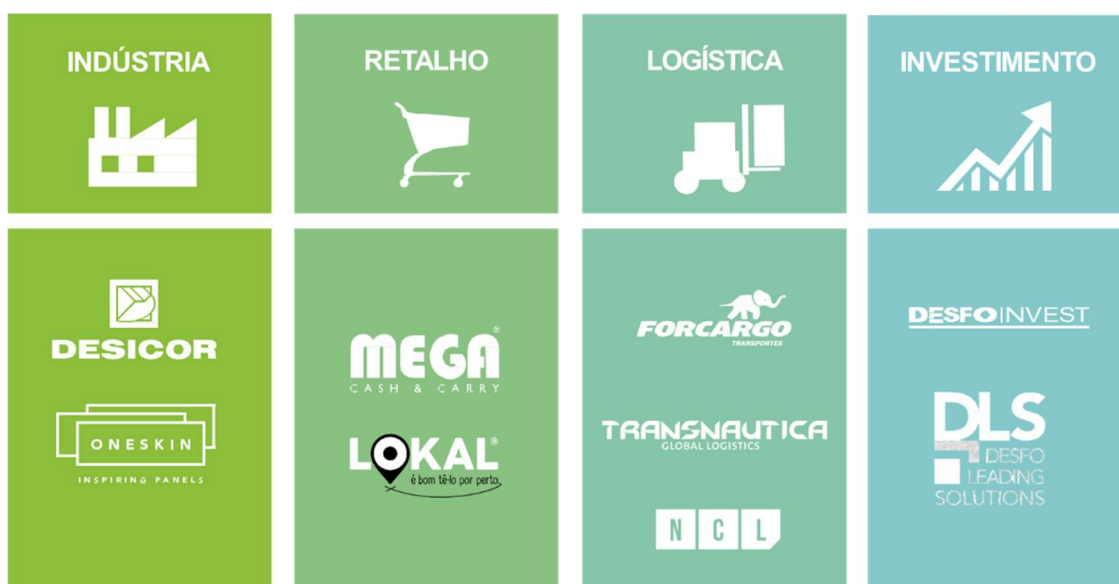


Figura 1 - O Universo DESFO atualmente (imagem cedida pela DESFO).

<sup>2</sup> A informação que nesta entrada é veiculada, foi disponibilizada e recolhida nos documentos internos do Grupo DESFO, como por exemplo (DESFO Holding, 2023a), nas páginas LinkedIn quer do Grupo, quer das várias empresas do universo DESFO e no site (DESFO [www](http://www.desfo.com), 2024) e assim sendo, com algumas adaptações, uma grande parte dos textos são da DESFO.

O Grupo DESFO, tem operado alguns ajustes orgânicos com vista à obtenção de economias de escala, por exemplo, evitando a sobreposição funcional, mas sobretudo com o foco na maximização dos resultados através da utilização otimizada dos seus recursos; a expansão da atividade quer nacional quer internacional, de forma sustentada, cabe na visão estratégica do grupo. Nesse sentido foi decidido o *spin-off* da hõma (anteriormente designada por DeBorla) com efetividade a meados de 2022.

São ainda alguns desses exemplos recentes:

- a aquisição da totalidade da Transnautica, em 2015;
- a aquisição da NCL em 2021, reforçando assim o tridente logístico da DESFO, por terra, por mar e pelo ar, no seguimento da estratégia do crescimento a médio prazo, reforçando a sua intervenção em África;
- a abertura de várias lojas, atualmente 15, em Maputo, Moçambique, sob a designação de Supermercados LOKAL, os supermercados de proximidade;
- no 2º semestre de 2023 a fusão da DLS- DESFO Leading Solutions (conhecida como Serviços Partilhados) com a DESFOInvest, na DESFOINVEST-SOCIEDADE DE INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS, S.A., posteriormente com a denominação alterada para DESFO Corporate Services SA, revelando-se uma enorme vantagem, pois permite a redução de custos administrativos, financeiros e legais. O principal propósito desta fusão é a concentração do negócio desenvolvido numa única sociedade, evitando a já referida duplicação de gastos e promovendo sinergias decorrentes da complementaridade das atividades desenvolvidas.

A DESFO assume-se, assim, como um grupo dinâmico e em constante procura de novas oportunidades, encontrando na parceria e na complementaridade de pessoas e experiências, mais valias que a tem diferenciado. A determinação em encontrar novas formas de fazer negócios, aliada a uma colaboração baseada na confiança e lealdade com os seus stakeholders, permitiu à DESFO uma experiência de crescimento e criação de valor em setores diversificados como: indústria de componentes de madeira, distribuição, transportes, logística, retalho e imobiliário.

## 1.2 Estrutura organizacional.

A estrutura de topo do Grupo DESFO responde a um Conselho de Administração constituído pelos dois sócios fundadores, com atuação mais executiva e ainda um terceiro membro orientado para as operações do grupo, cooptado em 2023 nos quadros superiores do grupo.

Em termos de estrutura funcional, o Grupo está organizado da forma (Figura 2) abaixo indicada: 3 grandes Unidades de Negócio, que passam a ser designadas de Sub-Holdings, em que:

- A Sub-Holding LOG (Logística) integra três empresas, juridicamente independentes e com direção geral autónomas, que são a Transnautica, incluindo o Land e o Contract Logistics; a NCL, que agrega os transportes aéreos e marítimos; e a Forcargos, que abrange todos os transportes terrestres de mercadorias;
- A Sub-Holding IND (Indústria) integra apenas uma empresa, a Desicor, mas considera, por questões de mercado e marketing, a Oneskin, que é uma marca, embora fazendo parte integrante da Desicor;
- A Sub-Holding DIS (Distribuição/Retalho) que integra a MEGA, um *cash and carry*, e a LOKAL, os supermercados de proximidade.

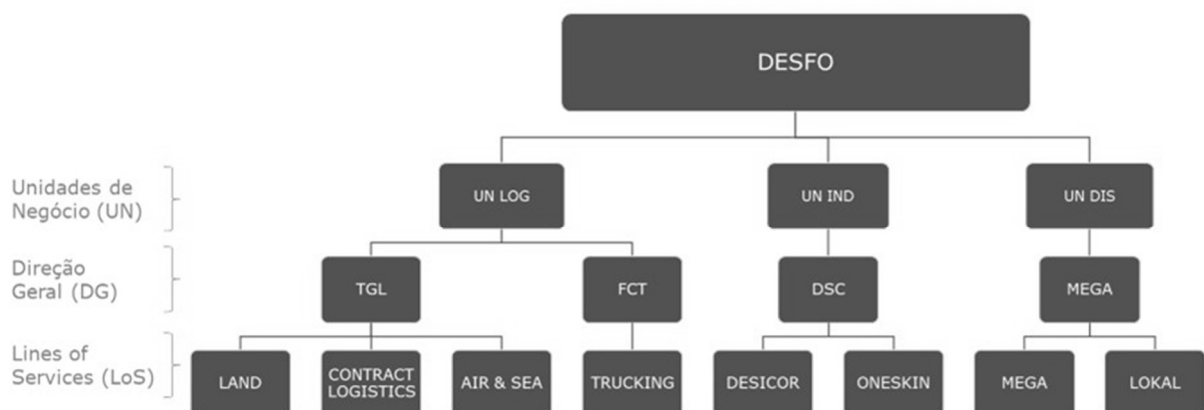


Figura 2 - Estrutura funcional do Grupo DESFO.

Por seu lado, ainda há a considerar os Serviços Partilhados da DESFO, que inclui todos os Serviços transversais a todas as unidades de negócio, estando a decisão corporativa aqui centralizada para as questões respeitantes a todo o grupo. São exemplos as seguintes áreas: Pessoas e Cultura; Jurídico; Informática; Qualidade, Higiene e Segurança e Sistemas da Qualidade; Contabilidade; Tesouraria; Contas a Pagar; Contas a Receber; Fiscalidade; Financeiro; Controlo de Gestão; Transformação e Processos.

O Grupo DESFO move-se pela energia e a dedicação de mais de 1200 profissionais de elevado potencial e nível de desempenho. A visão, a transparência, a inovação, o dinamismo e agilidade, uma sólida ética de negócios e um forte espírito de equipa investidos na busca e desenvolvimento de novas oportunidades, assim como a confiança e compromisso, são as características que melhor definem a DESFO e a sua forma de estar.

A DESFO identifica-se como sendo um grupo de empresas que desenvolve Soluções que ligam Pessoas, Negócios e Continentes onde as Pessoas estão no centro de tudo o que fazem.

A DESFO acredita que aproveitando a coexistência de várias Unidades de Negócio, dos vários modos de operação e dos exemplos dos diferentes *stakeholders*, surge um manancial de experiências que lhes permite encontrar respostas, cada vez mais ricas e procedimentos cada vez mais otimizados, para adotar melhorias e implementar as melhores práticas em todo o espectro empresarial do Grupo. A postura de inovação e o constante refinamento das melhorias são, por isso, determinantes para que as empresas consigam responder às exigências dos Clientes, diferenciar-se da concorrência, e atrair, motivar e crescer com os melhores profissionais.

A promoção da partilha de ideias, com o propósito de envolver todos na melhoria da produtividade da empresa e para o bem-estar e satisfação de todas as pessoas, é uma prática existente na dinâmica do Grupo.

Na DESFO o mais importante é a confiança dos Colaboradores, as relações estabelecidas, o reconhecimento e a experiência particular de se trabalhar para uma empresa global diversificada e as oportunidades de aprendizagem e crescimento, uma cultura baseada na confiança, no respeito mútuo e no diálogo, trabalhando diariamente para desenvolver e manter relações pessoais positivas, sendo isso parte essencial do Grupo, garantindo que a comunicação direta é estabelecida com frequência no local de trabalho.

Com o propósito de manter um clima organizacional agradável e sustentável, o Grupo ausculta regularmente o clima social e promove as ações de melhoria em parceria com os Colaboradores. O desenvolvimento do Colaborador é um processo completo, durante o qual as suas competências e capacidades se desenvolvem, não só através da formação, mas também a partir de experiências diversificadas e de uma cultura de *feedback*, com o compromisso de garantir a todos os Colaboradores as melhores condições de trabalho, um ambiente seguro e saudável e políticas que permitam um melhor equilíbrio trabalho-família.

É importante, enquanto equipa DESFO, que cada colaborador se sinta motivado e integrado no Grupo, independentemente da empresa a que estiver alocado. Hoje, mais do que nunca, as pessoas são o maior ativo de qualquer organização. Valoriza-se, por isso, a qualidade humana de cada colaborador, o seu *know-how*, a sua competência, a sua força de carácter, a capacidade de trabalho, a dedicação e a natural criatividade que daí advém. Importa ainda que todos partilhem o sentimento de pertença à DESFO, participando da cultura do grupo, sentindo-se livres e acolhidos ao contribuir ao mais alto nível das suas competências e potencial, alimentando a relação direta entre o desenvolvimento e valorização pessoal de cada um e a sua contribuição ativa, para a melhoria permanente e o sucesso continuado de cada uma das empresas, e do todo que constitui a DESFO.

### **1.3 Identidade DESFO.**

A DESFO tem definido como o seu grande propósito “criar momentos que multiplicam sorrisos”, que concorram para um grupo empresarial onde todos queiram estar e contribuir, consubstanciado numa missão agregadora e onde “comprometidos com as Pessoas, com base na Confiança, trabalhamos com ética, responsabilidade e respeito pelo nossos Valores”.

Para que tal possa ser uma realidade, a DESFO, em conjunto com as suas diversas Equipas de Gestão, definiu o que designa por Carta de Valores, acreditando que o modo como se posicionam no mercado está relacionado com o que procuram ser, no dia-a-dia, em todos os gestos e ações, em todas as Unidades de Negócio e em todas as geografias onde se encontram.

Para o Grupo DESFO cada colaborador é um embaixador da expressão daquilo que são, convidando todos os Colaboradores, no caminho de crescimento, a manter vivo o

Propósito, os Princípios e a Carta de Valores, que representa a forma como devem agir através dos comportamentos, pois são eles que os tornam únicos.

### **Carta de Valores<sup>3</sup>**

#### **Compromisso**

É vital para alcançar metas, cumprir responsabilidades e manter relacionamentos saudáveis. O compromisso não se limita apenas a cumprir tarefas ou obrigações. Ele também está relacionado com a disponibilidade para se dedicar, perseverar e honrar os compromissos, mesmo diante de desafios, construindo uma reputação de confiabilidade e eficácia. Valorizamos o rigor no cumprimento dos objetivos e entregamos soluções de excelência aos nossos clientes e parceiros.

#### **Confiança**

Construir e manter a confiança é um processo contínuo, leva tempo para desenvolver um histórico de confiabilidade e integridade, e apenas um erro pode minar essa confiança. Portanto, é essencial estar sempre consciente das ações/atitudes e como elas afetam a confiança dos outros. Somos de confiança e confiamos nas Pessoas. Cuidamos e colaboramos com transparência, honestidade e humildade.

#### **Inovação**

é essencial para impulsionar o progresso e a evolução em vários aspectos. A inovação é um processo contínuo e dinâmico. Ela exige flexibilidade, adaptabilidade e uma mente aberta para explorar novas oportunidades. Ao adotar uma abordagem equilibrada e centrada na aprendizagem contínua, estaremos mais preparados para abraçar a inovação e alcançar resultados significativos. Somos inovadores e fazemos a diferença porque nos preocupamos em evoluir de forma ágil e estratégica. Promovemos a mente aberta e o espírito empreendedor.

Adicionalmente, cada Unidade de Negócios, tem definidos 2 valores específicos para o próprio setor de atividade, que determinam o que pode ser esperado de cada Colaborador em concreto na UN e que se encontram sustentados nos Valores transversais corporativos (ver Figura 3).

---

<sup>3</sup> Esta declaração da DESFO, partilhada com o autor, tem a última versão de 19 de agosto de 2024.



Figura 3 – Carta de Valores DESFO

Nos documentos internos (DESFO Holding, 2023b) e (DESFO Holding, 2024) o grupo não se limita a definir os supracitados valores, outrossim indica como se vê a atuar e estabelece para cada valor os comportamentos e atitudes a adotar pelas pessoas (*DO'S*) e os que não devem de todo assumir (*DON'T'S*); além de todo este conjunto nuclear corporativo de atitudes e comportamentos, existem os demais valores associados a cada uma das áreas de negócio num total de 8 valores; porque será no topo, na área DFI (Investimento), que são tomadas decisões e adotadas orientações, importa referir os conceitos associados aos respetivos valores guia nesta área; todos estes elementos estão patentes no [Anexo I](#) [Os Do's e Don'ts dos Valores Nucleares DESFO. Os Valores da UN de Investimento.]

#### 1.4 Estratégia ESG no Grupo.

O ano de 2023 fica ligado à definição do **Plano Estratégico a 3 anos** com vista a criar, como referido na *newsletter* iDESFO Magazine #10 OUT\_23, “uma dinâmica que se espera ágil, motivadora e sustentável”. Esse plano foi comunicado e tem como mote "Confiança 2026".

Implica uma mudança no modelo de Governança, sendo que cada UN se estabelece como uma sub-holding da DESFO. É estabelecida com carácter mensal uma reunião da Comissão Executiva, COMEX, para cada UN, onde têm assento o respetivo diretor e dois administradores. Periodicamente reúne-se por UN um *Board*, ou seja, uma Comissão Consultiva de especialistas convidados pela DESFO.

“Os grandes objetivos do novo modelo Governança são: ter vários graus de discussão, aumentar a diversidade de opiniões da definição estratégica, tornar mais ágil a tomada de decisão e criar mais canais internos de interação.”

O Plano Estratégico da DESFO, trata de aliar as práticas ambientais, sociais e de boa governança do Grupo, está assente em 3 grandes pilares alicerçados em princípios norteadores, [Anexo II](#) [Plano Estratégico DESFO, Pilares e seus princípios norteadores.]

Destes princípios, resultaram um conjunto de estratégias e ações impactantes que foram identificadas como sendo cruciais para a concretização do plano estratégico e da construção da cultura única. Essa *buket list* reúne 60 ações de que são exemplos:

- Definir KPI's/Metas/OKR's
- Implementar os Valores do Grupo
- Integrar os Valores DESFO nos processos de RH
- Implementar Programa de Ideias
- Realizar sessões World Café
- Criar Programa Social com ações, iniciativas e apoios de cariz social
- Implementar projeto Kaizen
- Redefinir estrutura organizacional
- Criar políticas de autonomia de decisão
- Redesenhar processo de gestão da performance
- Definir regras e políticas da estrutura salarial
- Criar rotina de Reuniões de Quadros
- Cria *framework* de comunicação interna
- Implementar RPA's nos Serviços Partilhados
- Criar área da Formação
- Coaching para as Equipas de Gestão
- Formação de Liderança
- Promover o voluntariado
- Definir política de distribuição de resultados

## **1.5 Caracterização dos RH.**

Através da informação disponibilizada pela DESFO Corporate Culture and People Direction, no que concerne à caracterização dos RH do grupo há vários aspetos a considerar:

- Existe uma força de trabalho multicultural com nacionalidades de 12 países: Portugal, Brasil, Cabo Verde, Espanha, Moçambique, Moldávia, Polónia, Venezuela, Roménia, Rússia, Ucrânia e França.
- Na Figura 4 - Evolução do Número de Colaboradores no Grupo DESFO, percebemos que o nº de colaboradores da DESFO, nos últimos 4 anos, cresceu 33,19%.



Figura 4 - Evolução do Número de Colaboradores no Grupo DESFO

- Na Figura 5 - Estrutura etária do Grupo DESFO podemos avaliar a respetiva distribuição. Idade média de 42 anos (dados de 2024).

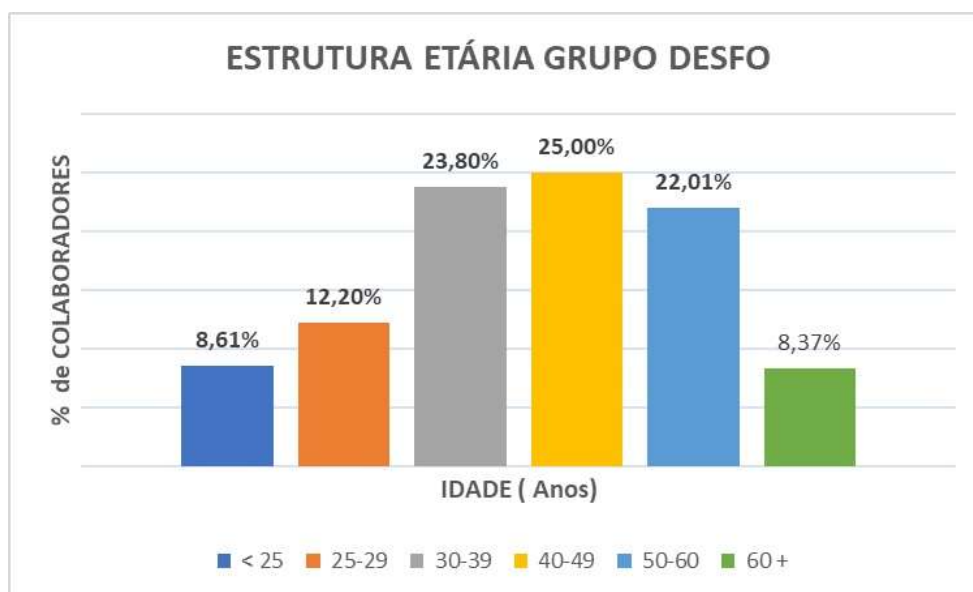


Figura 5 - Estrutura Etária do Grupo DESFO

- Na Figura 6 - A senioridade média (*vulgus* tempo de casa) é de 6,5 anos.

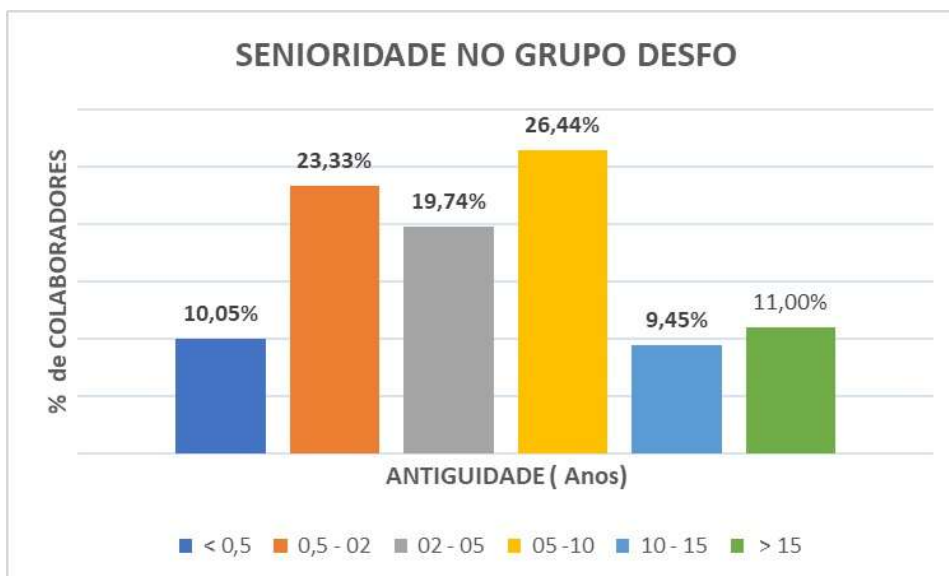


Figura 6 - Senioridade no Grupo DESFO.

## 1.6 Barómetro Clima Social no Grupo DESFO.

O Grupo DESFO realiza trienalmente o “BARÓMETRO CLIMA SOCIAL”(DESFO Holding, 2021). Os dados disponíveis respeitam ao estudo realizado em 2021.

Estes dados pela sua antiguidade, não espelham a realidade atual do grupo, desde logo porque ainda incluem as pessoas afetas à estrutura da “hôma” (anteriormente DeBorla), entretanto objeto de cisão. Refira-se, no entanto, que em 2021 a taxa de participação foi de 57,8% (932/1686 pessoas), onde face ao barómetro de 2018, há uma muito ligeira melhoria na avaliação global obtida, 3,42 (escala 1-5).

Considerando apenas a DESFO Portugal, é possível identificar na Tabela 1, o que era mais valorizado pelas pessoas, em 2021, para a sua satisfação pessoal:

Tabela 1- Aspectos mais valorizados pelos trabalhadores; (BARÓMETRO CLIMA SOCIAL, DESFO - Portugal) -2021

BARÓMETRO CLIMA SOCIAL (DESFO- Portugal) - 2021	
%	ASPECTOS MAIS VALORIZADOS PELOS TRABALHADORES
21,70%	Ambiente de Trabalho.
20,85%	Equilíbrio Trabalho/Família.
16,77%	Reconhecimento do Mérito.
14,58%	Oportunidades de Desenvolvimento.
13,81%	Compensações & Benefícios.
12,29%	Relação com a Chefia.

Nos 27 aspetos avaliados, considerando as duas últimas avaliações de 2018 e 2021, 4 evoluíram negativamente, 2 mantiveram a avaliação e os demais 21 evoluíram positivamente; são relevantes as seguintes melhorias:

Tabela 2 - Melhorias relevantes 2021/2018; (BARÓMETRO CLIMA SOCIAL, DESFO - Portugal) - 2021

BARÓMETRO CLIMA SOCIAL (DESFO- Portugal) - 2021	
%	MELHORIAS RELEVANTES (2021/2018)
11,00%	Acolhimento de Novos Colaboradores.
8,50%	Salário Enquadrado C/ Responsabilidades.
7,70%	Conhecimento Sobre Expetativas Empresa.
7,40%	Condições de Higiene & Segurança.
7,10%	Ambiente Confortável & Acolhedor.
6,50%	Espírito de Colaboração Entre Colegas.
6,50%	Oportunidade de Evolução Carreira.

Finalmente importa realçar os melhores contributos para a avaliação global, sendo que 25,93% dos indicadores estão acima de 3,5 (escala 1-5), nomeadamente:

Tabela 3 - Maiores contributos (>3,50) para a avaliação final de 3,42 (Escala 1-5); (BARÓMETRO CLIMA SOCIAL DESFO - Portugal) -2021

BARÓMETRO CLIMA SOCIAL (DESFO- Portugal) - 2021	
VALORES > 3,50	MAIORES CONTRIBUTOS PARA A AVALIAÇÃO GLOBAL FINAL DE 3,42 (Escala 1-5)
3,81	Função / Trabalho Relevante.
3,76	Condições de Higiene & Segurança.
3,74	Definição de Responsabilidades & Objetivos.
3,68	Meios e Recursos Necessários.
3,64	Função Enriquecedora e Motivante.
3,58	Acolhimento de Novos Colaboradores.
3,53	Autonomia de Decisão.

Está prevista para o ano de 2024 a realização de nova avaliação.

## **CAPÍTULO II – DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES / POTENCIALIDADE.**

---

## **2 Diagnóstico de necessidades / potencialidade.**

Considerando a natureza deste projeto, o âmbito previsto e o contexto em que se desenvolve, há um conjunto de ideias que perpassam, que podemos considerar ser uma chave no desenvolvimento e assim foram consideradas na sua abordagem algumas palavras chave.

Das várias referências consultadas, saltam à vista alguns conceitos funcionando como apoios, quiçá pressupostos, consistentemente presentes e que levam a suscitar uma dada orientação na pesquisa; sem perder de vista o que se pretende com o projeto, há aspetos que, com alguma transversalidade, entre outros, e.g., a “Liderança” e a “Confiança”, o “Alinhamento” e a “Aprendizagem”, são vincos que são constantemente usados pelos diversos autores, como nucleares no bom desenvolvimento de mudanças organizacionais.

No mais, este suporte teórico, face às referências consultadas, segue uma direção que pareceu natural, lógica, durante o supracitado desenvolvimento, mergulhando inicialmente na cultura e clima organizacionais, objeto de constante mudança e com necessidade de recorrentes alinhamentos de vários tipos.

Com a implementação de uma Gestão por Valores (MBV) esses aspetos são necessariamente tocados, e há todo um conjunto de condições que é necessário estejam presentes, desde logo a capacidade e a prontidão para a mudança. Por fim, se importa avaliar o impacto, as práticas exigirão a medição para aquilatar do que acontece ou irá acontecer, num processo, que se quer caracterizado por uma melhoria contínua.

### **2.1 Análise teórica.**

#### **Cultura organizacional.**

“A cultura é omnipresente. Abrange todas áreas da vida do grupo.”(Schein, 1988), p.10.

Em 2023, Burke nas suas reflexões sobre a vida e carreira de Edgar Schein (Ed), refere que este estabeleceu o conceito de “cultura organizacional em toda a sua complexidade – três níveis de profundidade e como esses níveis influenciam o comportamento tanto ao nível consciente como inconsciente.” (Burke, 2023), p.3.; Burke refere que se entusiasmou inicialmente com a definição de cultura de dois consultores, Deal e Kennedy, 1982, tida quase como um mantra “ a forma como fazemos as coisas por aqui”, mas Ed terá sentido que terão simplificado as coisas e desenvolveu então um tratado sobre

cultura organizacional; apesar de discordar de Ed no que concerne à mudança da cultura organizacional, Burke estabelece que ao escrevê-lo, "... Ed tornou-se a fonte de referência para compreender e tentar mudar (com forte ênfase na liderança) a cultura de uma organização.”(Burke, 2023) p.7

Schein (1988), p.2, infere assim, que "...o conceito de cultura acabe por se revelar mais útil para a análise de grupos e organizações do que sociedades totais, devido à homogeneidade relativamente maior das unidades mais pequenas..." e refere que

“A maioria dos gestores hoje usa a “cultura” livremente para se referir a qualquer coisa que tenha a ver com crenças, valores, normas, ideologia e estilo de gestão. Se for necessário dar ênfase e importância a um programa de mudança, ou se for encontrada resistência à mudança, os gestores falam de “mudanças culturais” que estão a fazer ou a observar.”(Schein, 1988), p.4

Também a possibilidade de quem investiga encontrar "...o equilíbrio muito necessário para outros métodos porque as origens e dinâmicas culturais às vezes só podem ser observadas nos centros de poder onde a cultura é criada e alterada por líderes e gestores poderosos.”(Schein, 1988), p.6

Baseado na sua própria pesquisa empírica e experiência clínica como consultor organizacional, estabelece assim que a cultura é propriedade de um grupo e que “encontrar ou não uma cultura num determinado grupo depende, portanto, da estabilidade desse grupo e do número de experiências de aprendizagem significativas que teve.”, p.8.

Em 1984, Schein estabelece uma definição formal de Cultura Organizacional:

“Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.”(Schein, 1984), p.3.

Estabelece mais tarde que a sua definição de cultura "...é um conjunto de suposições tidas como certas. Tais suposições precisam ser diferenciadas de dois outros níveis que são frequentemente usados para descrever a cultura, conforme mostrado na Figura 7.”, é de notar que no 3º nível, o das suposições subjacentes, estas se caracterizarem por na sua

evolução começarem como valores, com o tempo gradualmente tornam-se suposições e com mais tempo serão certezas. “O perigo para a organização é então que ela possa não ser capaz de desaprender esta suposição, mesmo que o ambiente possa mudar, especialmente se a aprendizagem original foi baseada em erros traumáticos.”, p.9.

## O QUE É A CULTURA ORGANIZACIONAL?



FIG.1. OS NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL (reprodução do esquema com tradução livre a partir do original), (Schein & Management, 1988), p.9

Figura 7- Os níveis da cultura organizacional. (Schein, 1988), p.9

Apesar de considerar dimensões diferentes consoante se trate de culturas nacionais ou de culturas organizacionais<sup>4</sup>, na introdução do artigo, (Hofstede, 2011), p.3, recupera a sua própria definição de cultura e cita-se “Cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros.”

Há um conjunto de 3 artigos de Graham et al., 2022 a 2024 (revistos), que são notáveis por serem tão profícuos de informação relativamente a um conjunto de questões associadas à cultura corporativa: o que é, a sua importância, mecanismos base da sua criação e eficácia, os custos e benefícios associados, o que é impactado no desempenho empresarial e como medi-la. São o resultado de um trabalho que os autores realizaram através das entrevistas a “1.348 executivos e diretores financeiros (CEOs e CFOs, referidos indistintamente como executivos ou diretores) numa vasta gama de empresas públicas e privadas norte-americanas. (Graham et al., 2022a), p.22<sup>5</sup>;

<sup>4</sup> As seis dimensões encontradas por (Hofstede, 2011), estão expressas no [Anexo III](#) As 6 dimensões das culturas organizacionais de Hofstede, 2011

<sup>5</sup> “Os detalhes subjacentes às evidências do inquérito e a uma investigação econométrica sobre os efeitos da cultura nos resultados empresariais são relatados num documento anexo (Graham, John, Jillian Grennan,

“...indicaram que a cultura é o impulsionador mais importante do valor a longo prazo de uma empresa e que a estratégia é o segundo maior. As operações foram classificadas em 3º lugar, ...” (Graham et al., 2022c), p.3.

“Começámos as entrevistas perguntando: “O que é a cultura empresarial?” Os executivos entrevistados caracterizam a cultura como “um sistema de crenças”, “um mecanismo de coordenação”, “uma mão invisível”, “como os colaboradores interagem entre si”, “um padrão de comportamento”, “normas sobre como os pessoas tratam as pessoas”, “parte ética de trabalho, parte do ambiente de trabalho”, “como a empresa realmente funciona, o estilo operacional” e “o tom do tipo de empresa.”(Graham et al., 2022a)p.24.

Nas conclusões do estudo envolvendo os 1.348 executivos do C-level nomeadamente CEO e CFO, Graham et Al. (2022b), p.580, estabelecem “ingredientes chave”<sup>6</sup> que enformam a cultura.

Ao desenvolver uma revisão conceptual sobre Cultura Organizacional, Kerns (2020), p.78, estabelece que “o que emerge de uma revisão das várias definições de cultura organizacional é um núcleo conjunto de áreas de conteúdo que inclui valores, crenças e normas comportamentais.”

Sobre o desempenho Rincón Rodríguez & Aldana Bautista (2021), p.9, citam toca (2009), p.119-125, “A cultura é uma determinante do desempenho, pois impacta não só os resultados diretos e a eficiência de uma organização, mas também a saúde, o entusiasmo,

---

Campbell Harvey, and Shivaram Rajgopal. 2022. “Corporate Culture: Evidence from the Field.” *Journal of Financial Economics* 146: 552-93.) dos mesmos quatro autores que complementam este artigo; doravante denominado GGHH.” Sendo a respetiva referência (Graham et al., 2022b). Estes autores rementem-nos para outro artigo sobre a relação entre “estratégia e cultura” pois referem os autores “eles indicaram que uma empresa com uma cultura eficaz e uma estratégia medíocre terá um desempenho superior ao de uma empresa com uma cultura ineficaz e uma estratégia superior. Os executivos deram detalhes tão ricos sobre a relação entre cultura e estratégia e sobre a melhor forma de alinhar cultura e estratégia que escrevemos um documento de acompanhamento (Graham, John, Jillian Grennan, Campbell Harvey, and Shivaram Rajgopal. 2023. “What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy?” *Management and Business Review*, ...”),” , p.26 e fica como referência bibliográfica (Graham et al., 2022c) pois apenas se acedeu à pré-impressão. Este artigo pelo seu conteúdo é de facto muito valioso para o estudo desta área, pelo que no [Anexo IV](#) - [CONTRIBUTOS: COMO OS CFO’S VÊEM A CULTURA CORPORATIVA E A ESTRATÉGIA] são apresentados alguns dos contributos que o autor considera relevantes.

<sup>6</sup> “(i) os executivos que acreditam que a cultura tem efeitos grandes e persistentes em dimensão, tanto positivos como negativos, para o valor da empresa, (ii) o poder para influenciar muitas políticas empresariais, em vez de um grupo específico, (iii) uma maior eficácia quando as normas culturais incorporadas pelas atividades diárias dos colaboradores apoiam os valores culturais, e (iv) uma cultura eficaz requer investimento e reconhecimento de como as pessoas (líderes, investidores) e formalmente os sistemas (governança, compensação de incentivos) podem estar a trabalhar a favor ou contra essa otimização do investimento.” Graham et Al. (2022b), p.580.

o compromisso e a flexibilidade da sua equipa. O desempenho pode ser medido de acordo com indicadores financeiros e não financeiros.”

Importa agora perceber o que começa por mudar e para isso vamos considerar o conceito de clima organizacional; aliás, este é normalmente avaliado com periodicidade variável para se perceber as tendências e a evolução de mudanças no seio das organizações.

### **Clima Organizacional.**

Na introdução para o Handbbok of Culture and Climate, 1999, Schein, E. (1999), p.1, alerta “Cada vez mais gestores nas organizações falam em mudar a sua cultura, criar uma nova cultura, descobrir o impacto da sua cultura ou preservar a sua cultura. Quando se examina realmente sobre o que falam, tal tem a ver com o que chamaríamos e deveríamos chamar clima. A cultura, no jargão popular da gestão, geralmente refere-se à forma como as pessoas se sentem em relação à organização, ao sistema de autoridade e ao grau de envolvimento e compromisso dos funcionários, a parte “suave”, que se refere mais ao clima do que à cultura.” Sobre perceções acrescenta ainda que o verdadeiro impacto da cultura será sobre “temas duros” como a estratégia e a estrutura.

Acrescenta “... que o clima não se explica por si só.”, até por em diferentes organizações as diferenças serem patentes, e assim a sua “solução para este dilema é definir o clima como um artefacto cultural resultante de valores defendidos e de pressupostos tácitos partilhados.”; para perceber “porque é que isso acontece da maneira que acontece, são necessários vários conceitos. O clima e a cultura, se cada um deles for cuidadosamente definido, tornam-se dois blocos de construção cruciais para a descrição e análise organizacional.”, (Schein, Edgar H. & Sloan School of Management, 1999), p.2-3.

“Com base num estudo anteriormente mencionado e entrevistas em profundidade com mais 18 líderes empresariais proeminentes,...” (Graham et al., 2022b), p.553, desenvolveram uma análise e apresentam-nos um diagrama na “Fig. 1. Diagram linking corporate culture to outcomes...” p.555, ver [Anexo V](#) – [LIGAÇÕES ENTRE CULTURA EMPRESARIAL E RESULTADOS].

Ora se o clima será o quadro, que se avalia e ou é mensurável, que transparece as mudanças que ocorrem, vejamos o que a literatura nos diz sobre a mudança.

### **Mudança.**

Na citada introdução do Handbook of Culture and Climate, Schein (1999) esclarece que “o clima só pode ser alterado na medida em que o clima desejado seja congruente com os pressupostos subjacentes.”, p.15.

“É melhor reconstruir sobre o que está a funcionar do que ficar obcecado com o que não funciona. É mais fácil fazer evoluir a cultura do que mudá-la.”, p.16 (Schein, Edgar H. & Sloan School of Management, 1999)

E “... embora a mudança seja por natureza difícil e haja uma tendência para resistir à mudança, com uma gestão ética da mudança, a empresa tem mais hipóteses de sucesso.” (Payne et al., 2023), p.429

Segundo Rodriguez & Bautista (2021), p.12, “é fundamental seguir algumas regras e recomendações estabelecidas por diversos autores, das quais as estabelecidas por Juran (1990)” e elencam 13 dessas orientações no [Anexo VI](#) - [Regras e recomendações para a mudança, por Juran, J. M.].

Estes autores apoiam-se no que afirma Serna (2008), “a cultura empresarial é, portanto, um dos maiores pontos fortes de uma organização se coincidir com as suas estratégias. Mas se tal não acontecer, será uma das suas principais fragilidades”, p. 133; para “...alcançar a integração entre os princípios da qualidade e as dimensões da cultura organizacional, as organizações devem garantir que a forma como operam é justa e equitativa.”, (Rincón Rodríguez & Aldana Bautista, 2021), p.20.

Pertinente, “será a constante monitorização do funcionamento das normas da empresa, pois garantirá um crescimento contínuo da empresa, muita satisfação aos colaboradores que aí trabalham, e dos proprietários da empresa através da obtenção de lucros estáveis.”(Piwowar-Sulej & Mroziowski, 2020), p.54.

Seixas et al, (2020), refletem que podemos sempre considerar que alguns exercícios e experiências, apelam mais às emoções e citam Schein (2010), “quanto mais experiências emocionalmente intensas o grupo compartilha, mais forte é a cultura.”, p.4.

Na realização das suas pesquisas Moosa et al. (2023), concluem:

“Quando são utilizadas as abordagens de uma ‘liderança participativa’ na gestão da mudança, a tomada de decisões é organizada e requer um compromisso parcial da liderança.”; “... Assim, a liderança transformacional pode ser particularmente útil em momentos de transição e imprevisibilidade.”(Moosa et al., 2023), p.17-1.8

A este propósito, Payne et al. (2017), p.431, indicam que “o ponto culminante da competência de gestão está no desenvolvimento do líder transformacional, aquele que assume todas as características e habilidades de um gestor, líder e líder transacional na transformação da sua força de trabalho e do local de trabalho.”

Sir John Whitmore (2017), p.212, questiona “onde começa a provocar-se a mudança sobre a cultura - com as pessoas ou com a organização? A resposta deve ser com ambas. Uma democracia imposta e uma cooperação exigida são contradições inaceitáveis.” E elenca um conjunto de orientações para responder à questão, e por onde começar a criar o clima para uma mudança desejada? realçando

“Deve-se estar preparado para realizar mudanças através de, ou em todo o sistema vivo da organização. A mudança comportamental em larga escala não é sustentável sem processos congruentes, organização, estruturas de recompensa e outros.” (Sir John Whitmore, 2017), p.212.

As mudanças vão alterando o clima, influenciam a cultura, de forma única, o que é destacado por um dos gestores dos estudos de Graham et al., (2022a), p.26, pois “...cria uma vantagem competitiva ao erguer uma barreira à imitação: os nossos concorrentes não conseguem copiar a nossa cultura. É um multiplicador de força”.

Esta vantagem competitiva, acontece fundamentalmente quando vários alinhamentos estão presentes; vejamos a sua relevância.

### **Alinhamentos**

Pode-se complementarmente dizer que, “os valores oferecem um mecanismo de vínculo entre as pessoas e podem produzir uma cultura que transmite o modo de conduta dos funcionários (Park, Oh e Lee 2020), a comunicação e a tomada de decisão (Fotaki, Lioukas e Voudouris 2020; Van Tuin, Schaufeli e Van den Broeck 2021) e pode facilitar o trabalho em direção a objetivos comuns (Meglino, Ravlin e Adkins 1989; Williams 2002”, (Di Lauro et al., 2023), p.1.

Por exemplo, “cada um dos valores do Grupo IVECO, [Anexo VII](#) – [IVECO GROUP “WE GO BEYOND”], começa por “nós” e inclui um verbo que estimula os colaboradores a agir.”(Gallup Inc., 2024), p.5.

James Kerr (2016) cita Collins, 2001, que também defende a primazia do “quem” antes do “quê”; “do nós acima do eu” e estabelece que “ninguém é maior do que a equipa e o

brilho individual não leva automaticamente a resultados extraordinários. Uma atitude egoísta infetará uma cultura coletiva.”(Kerr, 2016), p.103.

A investigação realizada por Seixas et al. (2020), p.10, revelou ainda “...que as organizações podem gerir melhor a diversidade cultural da sua força de trabalho de forma a ativar facetas que sejam coerentes e possam reforçar os valores-chave da organização, sabendo que a cultura não será um todo homogéneo devido à sua nacionalidade, influências regionais e locais, que são interpretadas e ressignificadas.”

Também os resultados obtidos por Ben-Gal et al. (2015), p.36, podem respaldar uma abordagem de “Gestão à Medida”, “... quanto melhor for o ajuste dos valores entre as partes interessadas, maior será a probabilidade de um elevado nível de confiança em ação, ou na prática, que pode levar ao sucesso organizacional.” (Ben-Gal et al., 2015), p.36

Sobre a relação entre a cultura e o valor de uma empresa, Graham et al. (2022b) obtiveram que “..., 92% dos executivos acreditam que melhorar a cultura corporativa aumentaria o valor da sua empresa.”, p.561; conclui ainda que “... 93% dos executivos afirmam que a sua cultura se baseia em valores e, em média, descrevem 2,5 valores culturais [entre os sete codificados na sua empresa].”, p.557; ver [Anexo VIII](#) – [CODIFICAÇÃO DE VALORES].

Geisler (2020), lembra que “...quando se trata de criar e manter uma cultura organizacional, o tom começa no topo.” e sobre a abordagem às organizações onde são patentes subculturas, diz-nos que:

“... quanto maior for a organização, maior será a probabilidade de haver uma série de microculturas dentro da cultura organizacional geral. Neste cenário, é sensato trabalhar naquilo a que chamo a base “bloco a bloco”, na qual a liderança, a alta gestão, estabelece os objetivos para a cultura geral e depois faz um mergulho profundo em cada microcultura para a ajudar a evoluir. Numa grande organização em rede, cada parte da rede deve examinar a sua própria cultura e como esta se compara com a cultura desejada para a organização. Independentemente do tamanho e do tipo da sua organização, se não trabalhar em cada um dos cinco aceleradores de mudança<sup>7</sup>, irá impedir a sua transformação.”, (Geisler, 2020), p.53.

---

<sup>7</sup> “valores, competências, ferramentas, sistemas e pressupostos.”

As inconsistências entre o que as organizações efetivamente fazem ou praticam no seu dia a dia e aquilo que normalmente dizem que fazem, deram origem a que o compromisso dos colaboradores sofresse mudanças. Assim, “este fator é tão significativo que pode determinar se um colaborador continua a trabalhar para uma empresa...” pois qualquer novo constrangimento levá-lo-á a sair da empresa. Aliás Dolan, S. and Garcia, S. (2006) citam Hirschman, 1970, economista que cunhou este fenómeno como “Exit Voice” (“Saída de boca”) que “sugere que a saída é real não só quando um colaborador parte para uma alternativa melhor, mas também quando este expressa a sua não satisfação e se despede psicologicamente. As empresas onde ocorrem tais situações são designadas ‘organizações hipócritas’.” (Dolan, S. e Garcia, S., 2006), p.18.

Baseado na literatura organizacional, Di Lauro et al. (2023), p.3. recolhe contributos de vários autores ligando-os numa cadeia de ideias; referem “Quando os membros da organização partilharam os valores defendidos pelos líderes organizacionais (Khandelwal e Mohendra 2010), foi relatado que as organizações tinham um sistema de valores mais forte (Paarlberg e Perry 2007).” Concluem os autores que “como podem criar um impacto na forma como os funcionários percebem a organização, os valores defendidos são frequentemente utilizados para moldar o comportamento.”(Di Lauro et al., 2023), p.3.

Então importa considerar que a supracitada e desejada liderança eficaz, a que atinge os resultados, sendo, pois, distinta da concorrência, tem de se apoiar na declaração de valores passando à ação; vejamos.

### **Gestão por valores (MBV)**

Segundo Piwowar-Sulej & Mroziewski (2020), p.33, “Collins e Porras (2004), que estudaram um conjunto de 18 empresas, há mais de 50 anos no mercado e com resultados excepcionais e consistentes, identificaram na sua análise, que a característica comum nestas “empresas visionárias” e distintiva face à concorrência, eram “os valores que realmente afetam todas as decisões tomadas”.”

“Blanchard e O'Connor (1997), definem MBV como um método sistemático de identificação e compromisso para um objetivo comum e valores compartilhados, a ser seguido pela adaptação das atividades empresariais a esses valores, a fim de permitir que todas as partes interessadas ganhem – acionistas, funcionários, clientes e outras entidades importantes, como fornecedores, credores ou a comunidade. Um grupo de estudiosos internacionais (Dolan & Salvador, 2000; Dolan & Garcia, 2001) afirmam que a MBV é

uma ferramenta para redesenhar a cultura nas organizações e prepará-las para o próximo milênio.”(Piwowar-Sulej & Mroziewski, 2020), p.31.

Ainda segundo estes autores, o conceito de Gestão por Valores é criado no enquadramento da Estrutura Modelo 7S desenvolvida pela McKinsey, que coloca no centro deste modelo os valores, “devido ao seu impacto fundamental no comportamento organizacional e à sua influência essencial na direção das operações.”, p.32 , sendo que no livro publicado em 1997, *Managing By Values: How to Put Your Values Into Action for Extraordinary Results* (1997), os seus autores Blanchard e O’Connor utilizam a designação Gestão por Valores pela primeira vez.

O conceito tem ganho relevância, pois Piwowar-Sulej & Mroziewski (2020), p.33, referem que entre 1997 e 2019 (23 anos), as publicações sobre “gestão por valores” (base de dados Scopus) atingiram o nº de 75.839 artigos científicos, sobretudo nas áreas temáticas de negócios, economia e psicologia, sendo que nos últimos 10 anos [2010-2020] aumentaram 68%.

Dominick et al, (2021) assumem que “uma consequência fundamental da adoção de valores é que eles ajudam os indivíduos e os líderes a direcionar a sua atenção e a concentrá-la nos valores adotados”. Identificados por estes autores, vários modelos de valores equilibrados e de que dão exemplo quatro deles, [Anexo IX](#) – [MODELOS DE VALORES], sobre o Modelo de Triplo Foco de Goleman, dizem que este

“ênfatisa que a principal tarefa da liderança é direcionar a atenção e destaca três tipos de foco. Um foco interno que concerne a pensar mais sobre si mesmo e sobre o seu comportamento; estar focado nos outros, o que significa dirigir a atenção para os relacionamentos e para as necessidades e interesses dos outros; um foco externo que entende ser estratégico, orientado para o desempenho e com a atenção nos resultados e ainda para o mundo em geral.”(Dominick et al., 2021), p.71.

Estes autores criaram uma “Table 8 Organizational values reflection framework”, p.84, [Anexo X](#) – [Estrutura de Reflexão de Valores Organizacionais].

Quanto ao estilo de liderança, a proximidade quer dos gestores quer dos proprietários, e ao falarmos especialmente de pequenas empresas, “...é um elemento interveniente nas

características da cultura<sup>8</sup>, seja ela [segundo Cameron & Quinn (2006)] clã, inovadora, de mercado ou hierárquica.” (Cantermi & Lizote, 2022), p.648. Concomitantemente outros autores, estudando as empresas onde “os empresários passam a CEOs”, as “*Scale-ups*”<sup>9</sup>, estabelecem que, não existindo um consenso sobre a definição de cultura organizacional, optam por utilizar a “Estrutura de Valores Competitivos (CVF) de Cameron e Quinn (2011)”<sup>10</sup>, (Strengers et al., 2022), p.177, para avaliar os tipos de cultura associados à expansão das organizações. Estes concluem que:

“..., um elemento-chave do sucesso reside na construção de uma cultura organizacional em que todos os funcionários se sintam parte da jornada de crescimento. Especialmente, a transição acelerada para o trabalho híbrido dentro das organizações e, portanto, a falta de conectividade física, torna essencial que os funcionários continuem a reconhecer e a sentir-se ligados à cultura organizacional.”; esta “... deve funcionar como “cola”, fortalecendo a ligação entre funcionários, equipas e gestão para avançar continuamente em direção ao sucesso.”(Strengers et al., 2022), p.127.

Também é “...possível identificar que o contexto é decididamente um elemento importante no estudo do CE ([Anexo XII](#) – [CE (Comportamento Empreendedor) de quem é proprietário]) e que, em muitos casos, o sucesso de uma iniciativa pode ser determinado pela capacidade e velocidade do empreendedor em responder, eficazmente, às mudanças de contexto.” (Bezerra et al., 2023), p.13.

Kerns (2020), baseia-se num conjunto de observações e na sua experiência, para desenvolver “uma estrutura integrada para ajudar líderes de gestão emergentes e experientes a aprimorar as suas competências na gestão da cultura organizacional<sup>11</sup>”. A

---

<sup>8</sup> Os autores escolheram o modelo da Tipologia Cultural de Cameron e Quinn (2006, p.50) pois permite “oferecer um diagnóstico de aspetos importantes do perfil da cultura da organização, além de permitir a análise das relações entre tipologias culturais e outras dimensões do contexto organizacional, neste caso, os estilos de liderança.”(Cantermi & Lizote, 2022).

<sup>9</sup> *Scale-up*: empresa que evidencia crescimento acelerado e criação de riqueza ao longo do tempo; com crescimento médio anualizado superior a 20% /ano; funcionários ou volume de negócios ao longo de 3 anos e com 10 ou mais funcionários em tempo integral (FTE) no início do período de observação. (OCDE, 2007).

<sup>10</sup> [Anexo XI](#) – [Estrutura de Valores Competitivos (CVF)] vide “Figura 01. Tipologia Cultural Segundo Cameron e Quinn (2005), (Cantermi & Lizote, 2022), p.637

<sup>11</sup> [Anexo XIII](#) – [ESTRUTURA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GESTÃO ORIENTADA PARA A PRÁTICA] Esta estrutura estabelece 6 componentes; apesar de serem apresentados de forma sequencial, “estão inter-relacionados e são dinâmicos e interativos na prática e, assim, devem ser vistos de forma “holística, integrada e prática para uma efetiva gestão da cultura organizacional”; só assim se tornará eficaz.

liderança emergente ou experiente, tem de ganhar as pessoas para a mudança, captá-las e levá-las a confiar.

### **Confiança, um valor que não vai a jogo.**

As questões de confiança em geral “nas organizações” e de quem está nestas, são relevantes e “está comprovado que uma relação de confiança auxilia tanto no desempenho do grupo, como no desempenho organizacional (Brower, Lester, Korsgaard, & Dineen, 2009; Hempel, Zhang, & Tjosvold, 2009; Mach, Dolan, & Tzafrir, 2010; Zaheer, McEvily, & Perrone, 2007).” (Ben-Gal et al., 2015), p.31.

Sobre as questões de confiança Mach et al. (2010), referem que é possível existir consenso para uma definição mais abrangente e apoiam-se em Tzafrir e Dolan (2004) e resumem em três, as condições que “podem esclarecer a questão da mutualidade nas relações baseadas na confiança:

A primeira condição é a vulnerabilidade, que envolve a incerteza do futuro e a disposição das partes em assumir riscos.

A segunda são as interações mútuas anteriores, que são percebidas pelas partes como positivas e recíprocas.

A terceira condição envolve expectativas ao longo do tempo em relação a uma conduta confiável.” (Mach et al., 2010), p.3.,

e argumentam que “a criação da coesão numa equipa sai fortalecida, quando um dos seus elementos interpreta as palavras, as atitudes ou as ações de outro, como sendo confiáveis, honestas e evidenciando uma preocupação genuína, apontando, pois, para uma relação de confiança.”, p.4; retiram que a principal conclusão do estudo que realizaram, “é que a confiança ‘multifoco’ explica os relacionamentos dos elementos da equipa e a sua contribuição relativa para o desempenho geral da organização”, p.18.

Sobre a questão da confiança, atente-se que

“a gestão por valores não substitui as abordagens tradicionais de gestão, mas antes desenvolve-as e complementa-as. Não funciona numa organização onde os líderes não acreditam na confiança, mas querem controlá-la. É um sistema que ajuda uma empresa a realmente dar o salto de boa para perfeita (Ibarreche, 2016).”(Piwowar-Sulej & Mroziowski, 2020), p.34.

“Quase todos os executivos acreditam que melhorar a sua cultura corporativa aumentaria o valor da sua empresa. O atual CEO é visto como a pessoa mais influente responsável por definir a cultura atual da empresa”, p.22;

(...)

“os executivos alertam repetidamente que a empresa tem que ‘fazer o que fala’ e viver os valores defendidos para que a cultura seja eficaz.”(Graham et al., 2022a) p.23.;

é assim que se ganha a confiança, através do exemplo, e deve vir de quem lidera, é “Liderar pelo Exemplo”.

Dirigindo-se aos líderes, Blanchard et al. (2014), no seu livro (Trust Works!), deixam-lhes uma mensagem “A confiança organizacional é construída em ações diárias.”(Blanchard et al., 2014), p.129-130.

E sobre os valores dos colaboradores e o que podem representar para a adoção das regras, das práticas e o seu alinhamento com os das organizações?

### **Os valores e os colaboradores. Ainda sobre a sua adoção e práticas.**

Seis valores “identificados pela estratégia analítica da pesquisa, considerando a consistência, foram marcados como valores essenciais para os colaboradores” segundo (de Castro Seixas et al., 2020),p.10:

“A ética: zelo pelo trabalho e respeito pela vida.

Valorizar as pessoas através de uma relação de confiança.

Inovação e criatividade.

Superar desafios.

Importância dos resultados.

Orgulho pela realização e por pertencer à equipa.”

Na pesquisa de Rincón Rodríguez & Aldana Bautista (2021), os vários autores estudados, estabelecem que “o reconhecimento”, “...representa o grau de valorização, distinção ou gratidão às pessoas que contribuem de forma vivencial e voluntária na implementação e manutenção dos sistemas de gestão e nos objetivos da organização.” E assim sendo, “a

organização deve desenvolver estratégias motivacionais para que as pessoas sintam o reconhecimento.”, p.16. Há

“três tipos de valores que podem ser referenciados no âmbito da cultura organizacional, nomeadamente (Dolan et al., 2006; Jaakson, 2010):

- Económicos/sobrevivência – abrangendo padrões de eficiência,
- Éticos e sociais – incluindo valores humanos e padrões de comportamento no trabalho,
- Emocionais, de desenvolvimento e de bem-estar – relacionados com a motivação interna dos funcionários.

Os valores económicos são essenciais para a sobrevivência da empresa. O objetivo final da existência de uma empresa é criar valor, em particular valor financeiro. Se uma organização não consegue criá-lo, ela simplesmente desaparece. Contudo, no que diz respeito aos valores económicos, as pessoas que trabalham na organização não são apenas uma parte do mecanismo. Isto significa que não só as suas habilidades, mas também as suas emoções são importantes. As pessoas e as suas características pessoais são a essência da MBV. A sua identidade, valores, crenças, coragem, ética, criatividade e autoestima desempenham aqui um papel crucial.”(Piwowar-Sulej & Mroziowski, 2020), p.35

Relativamente à integração de valores, (Dominick et al., 2021), p.85, consoante o foco, referem o exemplo de um valor como o “compromisso” que “pode ser uma manifestação intrapessoal de um valor orientado para o desempenho.”

Ainda de acordo com Piwowar-Sulej & Mroziowski (2020), p.33,

“ao longo dos anos, ficou provado que existe uma relação direta entre a gestão por valores e o desempenho económico de uma organização.”<sup>12</sup> Portanto, não é surpreendente que “os valores sejam por vezes referidos como geradores de rentabilidade, porque é graças a eles que uma empresa obtém melhores resultados financeiros.”

---

<sup>12</sup> Por exemplo, a investigação da National Tooling & Machine Association mostra que as empresas focadas na melhoria da qualidade, adaptando as suas operações aos valores fundamentais, ou seja, fiabilidade, responsabilidade e honestidade, obtêm lucros maiores do que as que estão focadas apenas na qualidade (Stachowicz-Stanusch, 2007).

Ao considerarmos quem está numa organização, percebe-se que, “os valores organizacionais são frequentemente definidos como crenças explícita ou implicitamente mantidas e compartilhadas pelos membros de uma organização (e.g., Schwartz 1992) em relação aos meios e fins que as organizações “devem” identificar na gestão da empresa (Khandelwal e Mohendra 2010). Os valores organizacionais podem traduzir valores individuais, culturais ou sociais, embora também difiram ligeiramente destes conceitos.”(Di Lauro et al., 2023), p.1.

Sobre o tempo para a implementação da MBV, é indicada uma estimativa a rondar os 3 anos, quando citando Blanchard & O'Connor, 1997, acrescentam que “para funcionar adequadamente, a gestão por valores deve ser implementada de forma contínua, sem interrupções e em todas as áreas por toda a equipe da organização (Piwovar-Sulej & Mroziowski, 2020), p.37.

Foram identificadas várias abordagens traduzidas em roteiros por vários autores e Piwovar-Sulej & Mroziowski (2020), evidenciam dois; um de “Blanchard e O'Connor (1997) que distinguiram três fases de Implementação do MBV, nomeadamente:

1. Especificar a missão ou propósito e valores.
2. Comunicar a missão e os valores.
3. Alinhar as práticas diárias com a missão e os valores.”, p.38.

Podemos também avaliar o “Roteiro MBV” no [Anexo XIV](#) – [Management by Values – “Road Map”], desenvolvido “com base na experiência do MBank por Lachowski 2012”,

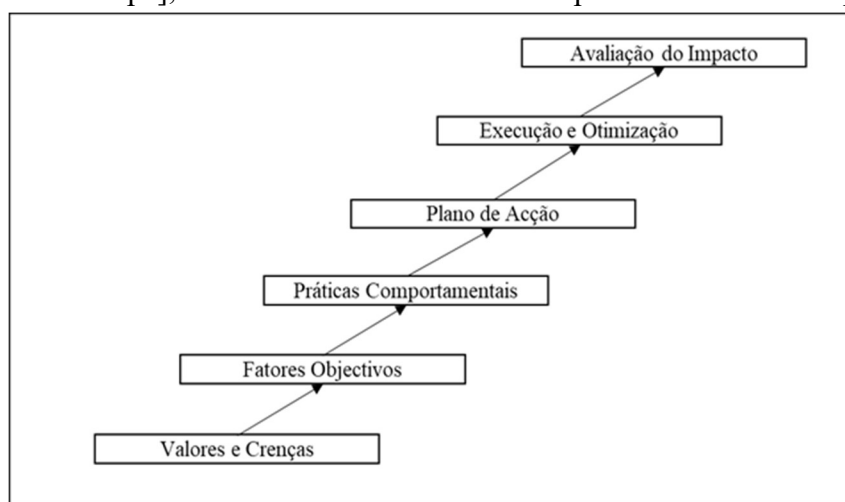


Figura 8 - Tradução e adaptação do autor da “Figure 2. Key organizational culture management building blocks. ©Copyright 2008; revised 2019 by C. D. Kerns

e obtido através de uma compilação de Piwovar-Sulej & Mroziowski, 2020, que resulta na “Figura 1. Management by Values – “Road Map””, p.40, no mesmo anexo.

Também quer na formação, quer na orientação para a prática, Kerns (2020), apresenta normalmente às lideranças e equipas, uma representação visual em gráfico, formada por seis blocos (conceitos) que ajuda a que, Figura 8, consigam “visualizar rapidamente os

elementos essenciais que estarão empenhados em gerir para fortalecer e/ou aumentar a eficácia da sua cultura organizacional.”

Na utilização e aplicação de modelos, exemplos do Modelo de Mudança de Kotter em 8 passos, o de Kurt Lewin em 3 passos e o Modelo 7S da McKinsey, Aktas (2024), p.2, considera que este último terá como principal vantagem “o conforto que a mudança organizacional cria (em vez do medo) e o foco nos efeitos positivos em vez dos negativos durante este processo”.

Uma “estrutura que avalia o microambiente” das organizações percebendo assim como as fazer alinhar com o “objetivo de uma mudança eficaz”, é como Miller (2022), p.2, olha para o Modelo McKinsey 7S de gestão da mudança ([Anexo XV](#) - McKinsey 7S Model of Change Management Model), criado em 1970 por Tom Peters e Roger Waterman. O CFI Team (2024) sobre este modelo refere que a colocação dos Valores Partilhados (do fundador) “como o centro” deve-se ao impacto que a sua natureza tem nos outros 6 elementos, associando-lhes um “efeito dominó”, p.2. Também “têm tudo a ver com a cultura do negócio” (Aktas, 2024), p.7. Aquela autora, identifica 4 etapas:

“1ª, Identificação de falhas de desempenho, em todos os elementos; 2ª, Obter a melhor estrutura organizacional (por interação interna); 3ª, Decidir o melhor e mais claro planeamento das mudanças pela alta direção, a iniciar na nova estrutura, para nessa transição obter um “perfeito alinhamento com a Visão e Missão da empresa”; 4ª, Agir incorporando as mudanças na nova estrutura, com o apoio total da gestão de topo aos funcionários na adaptação, para que as decisões iniciais se evidenciem como eficazes.”,(Miller, 2022), p.4-5

Já “1- a comunicação, associada à informação oportuna e à avaliação realista de obstáculos e oportunidades, e 2- o envolvimento dos funcionários no processo de mudança.”(Keček et al., 2023), p.524, , serão fundamentais para influenciar e reduzir a resistência dos funcionários. Em qualquer dos casos Aktas (2024) conclui com um aviso, “... deve atuar com cuidado e certificar-se que avança a um ritmo gerível, para não sobrecarregar os funcionários com muitas mudanças ao mesmo tempo.”

Desde o início desta análise, surgem diversas referências aos líderes e gestores e ainda ao poder que parecem possuir no desenho e afirmação da cultura organizacional.

## **Liderança.**

Segundo Rincón Rodríguez & Aldana Bautista (2021), p.30, a liderança

“ao identificar conscientemente as barreiras à execução da estratégia e ao focar-se nos fatores de influência, é possível quebrar essas barreiras e tornar realidade a mudança estratégica, a preparação e a consolidação da cultura da qualidade como estilo de vida organizacional. Este é o eixo do sucesso que garante a participação das pessoas, que são o coração das entidades ou empresas e que, independentemente do nível organizacional a que pertencem, movem as organizações.”.

Acrescente-se que o papel da alta direção, é relevante pois

“..., a nossa investigação fornece evidências para os Recursos Humanos e os Diretores Gerais relativamente à importância da confiança na prática. Ao sugerir isto, os gestores podem compreender a importância de desenvolver atividades organizacionais de construção de confiança nos níveis individual, mútuo (dois a dois) e organizacional, investindo assim recursos organizacionais adequados e em conformidade.” (Ben-Gal et al., 2015), p.36

Nesta área nem sempre tudo corre bem, pois há

“... deficiências de liderança em relação à cultura empresarial ideal. Os seguintes comentários são típicos: “síndrome do fundador”, “arrogância”, “comunicação hierárquica (*trickle down*)”<sup>13</sup>, “adoção lenta da tecnologia (exposição limitada da gestão a novas ferramentas);” “intransigência da gestão”; “ainda existem silos”; “mudanças frequentes de liderança, falta de visão”; “as contradições face aos valores declarados chegam a todos”; “tom inconsistente [dissonante] no topo”; “não atingir os objetivos financeiros definidos pelo CEO de cima para baixo, sem o contributo da equipa”; “liderança fraca, mesmo no topo”; “bloqueio de agentes em posições de poder dentro da empresa”; e “vários estilos de gestão de topo que produzem mensagens contraditórias”.”(Graham et al., 2022a), p.39

Claro que como contraponto acrescente-se que,

---

<sup>13</sup> A conta gotas (tradução livre do autor).

“o sucesso do Grupo IVECO resultou do facto de nunca considerarmos a perspetiva da liderança como infalível. Os CEOs e gestores podem ter uma grande compreensão das esperanças da sua organização, mas se isso é verdade é uma história diferente. Os verdadeiros líderes optam por continuar a olhar-se ao espelho e a trabalhar no seu reflexo.”(Gallup Inc., 2024) p.7

Sobre o papel da liderança, “55% dos entrevistados identificam o atual CEO como o principal impulsionador da cultura atual da empresa, 32% o proprietário, 18% os ex-CEOs...”, p.27.; “transmitir a mensagem cultural e ser consistente com ela é muito importante.”(Graham et al., 2022a), p.28.

James Kerr (2016) refere Vince Lombardi (treinador), para dizer “enquanto líder é-se observado 24 horas por dia” e cita (Bill George, *True North*, 2007), “Acredito que a liderança começa e acaba com a autenticidade. Tem a a ver com sermos nós próprios, com sermos a pessoa que fomos criados para ser.” (Kerr, 2016), p. 152.

E se as pessoas se esqueceram dos seus princípios, “...como é que se resolve isso?” (Fieschi, 2023)<sup>14</sup>, pergunta Rafaela Fieschi, numa entrevista de 28 de maio de 2023 a Mohan Mohan<sup>15</sup>, responsável pelo lançamento da Procter & Gamble na década de 90 em Portugal, que responde:

“Quando contratamos pessoas para qualquer empresa o primeiro trabalho tem que ser treiná-las para que acreditem no propósito da empresa e nos seus valores. Isso não pode ser feito com uma injeção. É por isso que se deve trazer pessoas jovens e treiná-las para que cresçam com estes valores, para que quando se tornarem líderes e tiverem de tomar decisões tomem as decisões certas.”;

“..., mas a melhor forma de acabar com as más práticas de gestão é mudar os comportamentos e incluir valores. E para isso temos de começar na base.”(Fieschi, 2023)

---

<sup>14</sup> Gravação de entrevista no Público no dia 28 de maio de 2023 p.24, caderno de economia por Rafaela Burd Relvas Fieschi.

<sup>15</sup> Mohan Mohan aterrou em Portugal em 1989 e foi responsável pelo lançamento da Procter & Gamble (P&G) empresa na qual trabalhou durante quase 3 décadas e para a qual contratou os atuais gestores de algumas das maiores empresas portuguesas. O presidente da TAP, Luís Rodrigues, o presidente da Vodafone Portugal Luís Lopes, Paula Panarra e Sofia Tenreiro, ambas antigas diretores gerais da Microsoft são alguns dos nomes que nos seus primeiros empregos passaram pelas suas mãos.

Com base nos estudos sobre várias empresas no Reino Unido e EUA, realizados por Bourne et al, 2017, sobre valores organizacionais, Dominick et al. (2021), dizem-nos que estes são organizados em três níveis;

“Num primeiro nível, estabelecem que os valores diferem com base na medida em que realçam uma de quatro áreas, a competência (e.g., eficiência e adaptabilidade), o carácter (e.g., tenacidade e orgulho), a interpessoal (e.g., trabalho em equipa e colaboração), e a comunidade (e.g., responsabilidade social e sustentabilidade). Noutro nível, os valores também podem diferir consoante o foco na tarefa (e.g., excelência) versus foco ético (e.g., diversidade). No terceiro e último nível sugerem que os valores consideram-se ora voltados para fora (e.g., clientes) versus voltados para dentro (e.g., aprendizagem).”

Nas suas conclusões Siebens (2005) estabelecem que há relevância na

“Liderança facilitadora”, que caracterizam extensivamente no seu artigo, pois “oferece um valor acrescentado muito claro, 1. como conceito de liderança, 2. como conceito ético, 3. para o desempenho global de um grupo ou organização, e 4. especificamente para o desempenho ético desse grupo ou organização.”;

(...)

“... baseia-se na suposição simples de que a liderança eficaz assenta no trabalho de proximidade em equipa. Assim, o líder facilitador é muitas vezes confrontado com os seus colegas de trabalho de uma forma muito direta. Incentivará estes elementos da equipa a participar e a que partilhem a sua opinião.”, (Siebens, 2005), p.23.

Há que considerar ainda as questões de contexto e de diversidade:

“os atributos do líder individual têm de ser favoráveis à indústria ou ao setor em que se insere, para saber se a abordagem do líder vai funcionar eficazmente.” “... , A mesma pessoa, as mesmas ações, resultados diferentes. O contexto é essencial.”, p.28;

(...)

“Como descreveu um executivo, “a cultura é afetada pelos principais líderes da empresa. Temos 6 pessoas que integram a nossa comissão executiva, que se divide

em 3 homens e 3 mulheres. O CEO e o seu comité executivo tomam todas as decisões sobre o rumo da empresa utilizando uma abordagem muito equilibrada. As nossas maiores operações são dirigidas por uma mulher que é muito orientada para o marketing. Traz muitos insights sobre como moldar a cultura que o CEO ou CFO podem não conseguir. Penso que (a diversidade) num comité executivo equilibrado ajuda”.” (Graham et al., 2022a)p.28.

Esta ideia é reforçada com outra de que é importante “identificar argumentos para a igualdade de género no local de trabalho, ...” e “abordagens organizacionais comuns à igualdade.”; “... os insights sobre a cultura organizacional ajudam os líderes a identificar barreiras à igualdade de género.”(Andrade, 2022), p.1 e acrescenta que “a igualdade de género quando existente, só trás benefícios à organização”, pelo que o compromisso dos líderes com essa orientação, é importante para a abordagem “... às mudanças necessárias na cultura organizacional.”

Há uma área na liderança que ganha terreno e que tem a ver com a espiritualidade. A liderança, em particular a espiritualidade dos líderes inspiradores, é referida por Dolan & Altman (2012) partindo do modelo triaxial<sup>16</sup> baseado em valores de bem-estar corporativo [Anexo XVI](#)– [Modelo triaxial baseado em valores de bem-estar corporativo], para um modelo quadriaxial, sem uma “definição rígida” e referem que:

“a característica mais distintiva dos líderes inspiradores e eficazes tem sido a sua insistência incansável em manter os seus valores pessoais. Eles incorporam um senso de integridade pessoal e irradiam uma convicção de propósito, vitalidade e vontade.”,

(...)

“Mahatma Gandhi e Martin Luther King Jr. nunca fizeram cursos sobre não-violência; Harry S. Truman não recebeu treino sobre "conversa franca" e o presidente Abraham Lincoln não foi instruído sobre "valorizar a diversidade". Eles confiaram nos seus valores para orientá-los a fazerem as coisas certas. Eles eram os seus valores.” (S. Dolan & Altman, 2012), p.23.

---

<sup>16</sup> Desenvolveram uma ferramenta que permite avaliar que “A medida em que cada uma das três dimensões está presente no contexto de trabalho reflete a cultura de valor de uma organização. Gerir por valores é delimitar, expandir ou adaptar essas três dimensões para alinhá-las às metas e objetivos da organização (Dolan et al., 2006; Dolan & Richley, 2006; Dolan, 2011).”(S. Dolan & Altman, 2012) p.22.

Desta forma, avançam para a criação de condições para que os “valores como propósito de vida, unidade, virtude, verdade e esperança sejam incorporados.” Falam de um grupo de valores não instrumentais, “espirituais”, de líderes visionários com “... energia, motivação e tenacidade para fazer as coisas acontecerem e levar outros a fazerem o mesmo. Mas, acima de tudo, eles têm a convicção interior, a bússola moral e a crença na verdade do seu propósito.”, p.23.

Introduzem a figura do “Líder Universal”, [Anexo XVII](#) – [Líder Universal Baseado em Valores] (Dolan & Altman, 2012), p.25.

Os autores consideram “... que falar de espiritualidade e liderança é um negócio de risco.”; “... e um líder visionário não se esquiva de assumir riscos – porque seguir uma visão é inerentemente arriscado”.

Concluamos este subtema com as seguintes palavras de sabedoria: “Somos todos seres espirituais. Libertar toda a capacidade do indivíduo – mente, corpo e espírito, dá um enorme poder à organização (Deshpande & Shukia, 2010, p. 848)” (S. Dolan & Altman, 2012), p.26.

A professora, consultora e investigadora Lynda Gratton (2011), avaliou as percepções sobre o futuro do trabalho, num consórcio de investigação, que envolveu mais de 400 gestores de 50 empresas em todo o mundo. Algumas referências recolhidas estão disponíveis no [Anexo XVIII](#) – [Percepções sobre o futuro do trabalho]. Aqui suscita o papel dos RH para

“os desafios de uma série de áreas de conhecimento e competências onde atualmente muitas funções de RH não são desenvolvidas. Por exemplo, as competências em análise de redes e colaboração profunda, as competências na personalização de processos e na construção e monitorização de equipas virtuais tornar-se-ão cada vez mais vitais.”,(Gratton, 2011), p.253.

Gerson & Gratton (2022) revisitando as mudanças preconizadas pelos gestores e “a nova realidade” sugerem que “a mudança ocorreu em três dimensões: poder (os gestores precisam de pensar em como tornar as equipas bem-sucedidas, e não em serem servidos por elas); competências (é esperado que orientem o desempenho, e não que supervisionem tarefas); e estrutura (precisam de liderar em ambientes mais fluidos).”, p.98, sugerindo que é necessário fazer-se tudo para ajudar os gestores a adaptarem-se e que “... as áreas

mais importantes nas quais os gestores precisam de se concentrar atualmente, são... o *coaching*, a comunicação e o bem-estar dos funcionários.”,(Gherson & Gratton, 2022), p. 101.

Sobre o ganho de competência, a aprendizagem com vista à qualificação, importa considerar que, Wolff et al. (2022) p.34, na sua investigação sobre inter-relações, entre Cultura Organizacional (CO), Aprendizagem Organizacional (AO) e Liderança<sup>17</sup>, concluem que a mesma será muito importante para os gestores, uma vez que indica ser essencial estes dominarem os “desafios da liderança relacionados com o conhecimento” ..., “para o sucesso dos processos de AO e da mudança de CO.” Concluem ainda que há uma clara inter-relação bidirecional entre AO e CO. Assim exige-se que criem

“um ambiente recetivo à mudança que esteja aberto à adaptação de novos conhecimentos, aos fundamentos de mudança desejada da CO e à gestão da dissonância ou ressonância da CO com os quadros de referência culturais. São também aconselhados a desenvolver rotinas para se envolverem na reflexão na ação, complementares à reflexão antes e durante a ação.”(Wolf et al., 2022), p.34.

A participação ativa da liderança também ganha ênfase quando Sir John Withmore (2017), p.211, coloca uma questão interessante: “¿Pode a única coisa a limitar-me ser o tamanho da minha visão ou as minhas próprias crenças limitadoras?”, e mergulha numa abordagem sobre o papel da liderança, desenvolvendo um modelo apresentado no [Anexo XX](#) – [“The Living System” (O sistema vivo)] onde ao referir-se à cultura, fala de uma orientação para as pessoas onde,

Estabelece que “além desta mudança de estilo de liderança estar a ser procurada no ambiente atual das empresas, está igualmente a ser chamada para ‘viver’ os princípios e ética que tão fortemente sublinham nas suas ‘declarações de missão’.”, e acrescenta que “se o não fizerem, eles podem a isso ser obrigados pelas suas pessoas e pelos seus clientes.”(Sir John Whitmore, 2017) p.211.

---

<sup>17</sup> Nota pessoal; quando em inglês, as abreviaturas CO passam a OC (Organizational culture) e a abreviatura AO, passa a OL (Organizational learning). Fica-se curioso com o estudo destes autores ao avaliarmos o quadro apresentado no [Anexo XIX](#) – [Conceptualização da inter-relação da OC e da OL na investigação académica recente], pois surge aqui o impacto da Liderança.

Olafsen et al. (2021), p.5 no seu estudo colocam algumas questões. Vejamos então no seu estudo o que referem na respetiva discussão.

### **Capacidade e prontidão para a mudança.**

“Construir a sustentabilidade e reconhecer a sustentabilidade como uma questão organizacional envolve um foco nos valores, crenças e comportamentos dos colaboradores, que são inerentes à cultura organizacional (Porter et al., 2016). A mudança (com sucesso) como parte natural da cultura organizacional contribui para a resiliência das organizações, o que é um pré-requisito para a sobrevivência e cria um ambiente interno para a sustentabilidade económica.”,(Olafsen et al., 2021), p.12.

Olhando, no processo de mudança, para a cultura organizacional como um “fator contextual” e a “IFRC<sup>18</sup> como um fator individual que contribui para o compromisso dos colaboradores com a mudança”, acrescentam que, para se organizarem para a sustentabilidade, a construção de uma cultura flexível (nas organizações) pode levar a um maior sucesso na implementação de mudanças.”, (Olafsen et al., 2021), p.15.

Então fará sentido olhar para o que Mladenova (2022) apresenta como o “o conceito de capacidade organizacional para a mudança (OCC)...” pois “cada vez mais, a literatura muda o foco de como preparar a organização e mobilizar apoio para uma iniciativa de mudança específica (associada à prontidão para a mudança) para como criar uma capacidade de longo prazo que possa servir a organização na implementação de múltiplos processos de mudança (Schwarz e Stenseker 2014).”(Mladenova, 2022), p.2.

“As capacidades de mudança organizacional (baseadas em processos, flexibilidade, clima, liderança, aprendizagem, cultura) poderiam apoiar a construção de crenças e atitudes partilhadas de que a organização será capaz de implementar uma iniciativa específica.”, (Mladenova, 2022), p.10.

Na prontidão individual para a mudança, também se requer uma estrutura para a estratégia de comunicação; Hubart (2023), adota uma estrutura, [Anexo XXI](#) – [Estrutura para a estratégia de comunicação (Mazei 2014)].

---

<sup>18</sup> Individual readiness for change (IRFC) - Prontidão individual para a mudança.

“Além disso, procurar as opiniões, o conhecimento e a experiência dos trabalhadores numa situação específica, pode promover um ambiente que valoriza a diversidade e a inclusão, incentiva a comunicação e a colaboração abertas e proporciona oportunidades para a formação de equipas e o desenvolvimento de competências.”(Gandrita, 2023), p.19;

neste seu estudo para a melhoria do planeamento estratégico assente no papel crucial da melhoria das relações nos 3 grandes níveis de gestão, topo, intermédia e baixa, Figura 10,

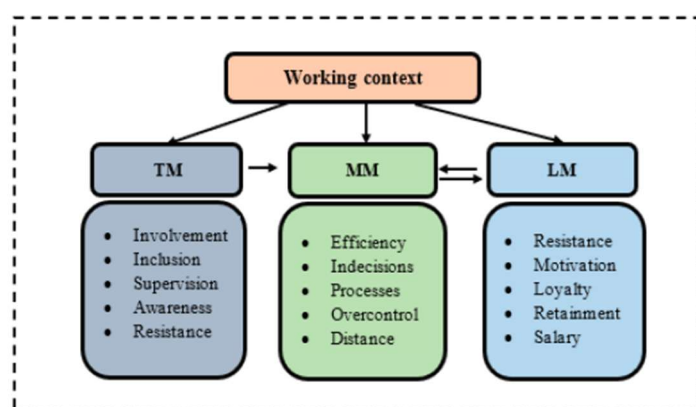


Figure 1. Working context. Source: our own elaboration.

Figura 9 - Figure 1- Contexto de trabalho, Grandita (2023) - top, middle and low management.

Grandita (2023), p.20, refere a concluir “a importância de incorporar fatores como formação, certificação, comunicação e sustentabilidade no planeamento estratégico.”,

Aparte o que seja, nesse sentido, já endógeno à organização, a execução necessita de preparação

específica, de conhecimento prévio do que se pretende conseguir.

### A aprendizagem e a mudança. Medir.

Aqui toca-se na comunicação, nas formas, suportes e canais de comunicação, com quem está nas organizações ou a elas venha a pertencer no futuro. As soluções culturais associadas à integração interna, prendem-se entre outros itens, a “Linguagem comum e categorias conceituais. Se os membros do grupo não puderem comunicar-se entre si e se compreenderem mutuamente, a existência de um grupo é por definição inviável.” (Schein, 1984), p.13.

“As organizações existem dentro de uma cultura *mater*, e muito do que se encontra nelas é derivado dos pressupostos dessa cultura *mater*. Mas diferentes organizações muitas vezes darão ênfase ou maior relevância a diferentes elementos dessa cultura *mater*.” (Schein, 1984), p.15.

A divulgação e disseminação de uma cultura assente em valores, através das organizações, é importante na medida em que

“esses valores são geralmente estabelecidos pelos fundadores e posteriormente modificados pela alta direção (Gorenak e Ferjan 2015) para melhorar a imagem organizacional (Di Lauro et al. 2020), para atrair clientes, acionistas ou instituições financeiras (Ashforth e Gibbs 1990) e atrair talentos com crenças, conhecimentos, competências e habilidades semelhantes (Gorenak e Ferjan 2015). A partilha de valores em sites organizacionais ou redes sociais ajuda a desenvolver uma melhor forma de articular a sua visão e valores, bem como a atrair talentos com competências alinhadas com os valores organizacionais.”(Di Lauro et al., 2023), p.2.

Claro que ao entrarem novos elementos “... é deve-se aguardar pela sua socialização e absorção da cultura vigente para então colocar as suas ideias (serão ainda as iniciais) em prática, ou permitir que desde o início seja disruptivo e inicie mudanças que podem alterar alguns pressupostos vigentes? Edgar Schein, refere que se se deve dar oportunidade à sua “verificação empírica e ver como isso acontece”.”(Schein, 1984), p.14.

Piwohar-Sulej & Mroziowski (2020), p.37, citam (Paarlberg & Perry, 2007) ao referirem que, os “valores individuais que sejam congruentes com os valores de uma organização, podem fortalecer a identificação de um funcionário com a organização e, em última análise, fornecer aos funcionários o significado, a direção e o sentido do que é distintivo na organização.”

No artigo sobre valores defendidos pelas “100 Melhores Empresas para Trabalhar da Fortune”, Dominick et al. (2021), p.80, expressam a ideia de um dos entrevistados que disse “as pessoas não duram muito se não se alinharem com os valores fundamentais” e acrescentam que “embora todas as organizações participantes nas nossas entrevistas tenham enfatizado a seleção dos candidatos com base no alinhamento de valores, apenas duas se referiram a práticas de entrevista específicas, como entrevistas baseadas em comportamentos para avaliar valores.”

Os autores partilham que “todas as organizações observaram que a gestão do desempenho, a remuneração, outras recompensas e reconhecimentos, bem como as sanções, estão ligadas a valores fundamentais.”(Dominick et al., 2021), p.81. É reforçado o poder no *storytelling* na aprendizagem de umas pessoas com as outras pois “outras

organizações sublinharam o papel poderoso que a narração de histórias desempenha no reforço de valores.”, p.81.

O investimento na aprendizagem gera diferentes reações. Rincón Rodríguez & Aldana Bautista (2021), p.23, consideram que, “... os processos de formação e desenvolvimento de pessoal são vitais, tendo em conta que estas práticas têm um impacto significativo na concretização dos objetivos e estratégias propostas.”

Também os autores Graham et al. (2020a), p.28, partilham *insights* da sua investigação como:

“...investir na cultura empresarial é sempre necessário e não deve ser visto como um luxo a que uma empresa só se pode dar ao luxo de fazer quando o negócio corre bem.”; “Investimos no nosso pessoal durante uma recessão e, quando a economia começou a recuperar, começámos a crescer, e a crescer rapidamente.”; “...os investimentos que fizemos para nos mantermos fiéis à nossa cultura valeram a pena não só para os nossos colaboradores, mas também para os nossos acionistas.”

Claro está que, este “valer a pena”, traz consigo a forma como avaliar, como medir esses impactos. A este propósito Schein (1988), p.44 diz-nos que “desde que exista uma nitidez concetual e disponibilidade para nos apoiarmos na observação e em entrevistas, podemos obter o que precisamos de saber.”; “O único perigo que vejo nesta área é a assunção de que a cultura pode ser medida e quantificada, levando à conceção prematura de instrumentos de diagnóstico cultural e à aplicação de tais instrumentos em situações que podem não ser de todo apropriadas.”

Assim sendo, consideremos vários contributos recolhidos por Graham et al. (2020a), onde “..., os executivos entrevistados sugerem várias formas de medir<sup>19</sup> a cultura de uma determinada empresa”, p.23.

---

<sup>19</sup> “1. Transcrições de teleconferência/*reports* de analistas; 2. Idade/tempo do funcionário; 3. Comunicação externa da empresa; 4. Imagem do CEO na imprensa; 5. Mudança de CEO; 6. Cultura da empresa anterior do CEO; 7. Sites externos com opiniões dos funcionários; 8. Ajuste cultura-ambiente; 9. Crenças comuns em toda a empresa; 10. Padrões de comunicação; 11. Ações corporativas;”(Graham et al., 2022a) p.39-40

Sobre “rankings, filantropia, registos de conformidade, ...”, alguns executivos consideram que “é muito difícil identificar marcadores externos de cultura de forma satisfatória a partir de dados públicos”; e, é particularmente interessante esta partilha, “Eu conversei com as pessoas.” (Graham et al., 2022a), p.39.

Se a mudança é um constante fluir do tempo, “As empresas que sobrevivem mais tempo são aquelas que desenvolvem o que podem dar ao mundo de forma única – não apenas crescimento ou dinheiro, mas a sua excelência, o seu respeito pelos outros ou a sua capacidade de fazer as pessoas felizes.”, Charles Handy.

## 2.2 Análise empírica.

“O espírito de uma organização é criado a partir do topo. Se uma organização for «grande» de espírito, isso é porque o espírito de quem está no topo é «grande».” In Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Drucker, 2018) p.318

Sobre o topo da hierarquia, E. Schein que foi durante 20 anos consultor da DEC (Digital Equipment Corporation) e escreveu um livro, (Schein, 2004) na sua 3ª edição, sobre a sua experiência, sobre os seus sucessos e insucessos e o que (Burke, 2023), p.5 considera ainda é que “...o que transparece dramaticamente do que escreve é o poder da cultura , especialmente quando essa cultura emana e é articulada pelo CEO.”

Quando ocorreu a primeira conversa telefónica (Balau, 2023a) com o Corporate People & Culture Director do Grupo DESFO, um propósito ficou claro, citando as suas palavras, utilizar “A cultura como alavanca para a sustentabilidade das empresas do Grupo DESFO” e ainda a forma, os caminhos, para “construir uma cultura única”. Estava à data, a ser finalizado, por uma equipa multidisciplinar liderada pela administração um documento DESFO, o Plano Estratégico a 3 Anos “Confiança 2026”; ao mesmo tempo desenvolvia-se outro documento que pretendia apresentar a identidade do Grupo, o propósito, a visão, a missão e os valores, às pessoas do Grupo.

Nessa primeira conversa, entretanto complementada com informação disponibilizada via correio eletrónico (R. Soares, comunicação pessoal, 18 de maio de 2023), foi possível ter-se uma ideia mais clara do que se pretendia realizar em termos de projeto, o que originou uma primeira proposta de intervenção (Balau, 2023b). Nesta eram elencados vários caminhos com metas específicas subordinadas a um tema principal, “**O desdobramento**

**dos Valores na estrutura do Grupo DESFO – Impacto na Cultura DESFO.”** As metas foram então traduzidas nos seguintes termos:

1. Realizar o Desdobramento dos VALORES do Grupo pelas várias empresas e níveis funcionais;
2. Levar à criação de uma linguagem e alinhamento comuns;
3. Potenciar a agilidade no processo de tomada de decisão.

Claro que, teriam de ser posteriormente validadas.

Quando olhamos para o Grupo DESFO, estamos na presença de várias empresas distribuídas por quatro áreas de negócio, que foram criadas, evoluíram por si; algumas foram criadas pela DESFO, outras adquiridas e que trazem consigo as suas pessoas, as suas culturas próprias, alicerçadas em visões, valores e crenças que as transportaram até aos dias de hoje. O Grupo DESFO enquanto organização, é mais do que um simples conjunto de empresas, “...é um organismo vivo; tem de continuar a mudar a sua pele. Os métodos têm de mudar. O foco tem de mudar. Os valores têm de mudar. A soma total destas mudanças é a transformação.”(Intel Corporation, 2024), p.2, e assim também as ideias que inicialmente eram trazidas para o projeto, foram sofrendo alterações. A citação é de Andrew Grove, cofundador e ex-CEO da Intel, criador da metodologia OKR (e ensinada depois com John Doerr) e antecipa, o que é necessário para se conseguir ter, como também preconiza, uma equipa unida num propósito comum, atenta aos KPI’s (indicadores de desempenho chave) e aos OKR’s (objetivos e resultados chave), e assim produzir valor e entregar esse valor aos vários *stakeholders*; e só assim a sustentabilidade desejada é conseguida; falamos neste caso de uma Gestão por Objetivos.

“Na terceira edição do The Corporate Culture Survival Guide, Schein e Schein (2019) reformulam o contexto de aprendizagem e mudança e abandonam a imagem de congelamento de Lewin. Afirmam que o contexto dinâmico do mundo de hoje, denominado VUCA<sup>20</sup>, em grande parte “tornou obsoletos e irrelevantes os modelos lineares escalonados de mudança planeada” (p. 95),(Coghlan, 2021), p.15.

---

<sup>20</sup> Nota do autor: Segundo Maximo et al (2024), p.10, “..., quando o panorama mundial passou a ser multilateral, mais dinâmico e mais complexo.”, no fim da 2ª Guerra Mundial, “o termo VUCA foi cunhado pelo Colégio de Guerra do Exército dos Estados Unidos para descrever as condições existentes durante a Guerra Fria - os problemas enfrentados nesse contexto não têm soluções claras (Stiehm; Townsend, 2002). Desde então, esse conceito tem sido adotado no ambiente corporativo para caracterizar as mudanças vertiginosas e as condições desafiadoras, características do atual mundo dos negócios. O mundo VUCA exige que as organizações sejam ágeis, capazes de fazer coisas de maneiras diferentes e rápidas em resposta

Parece quase falar-se de uma questão de sobrevivência e identificam-se vários elementos que fogem ao controle das organizações, “mas que até certo ponto determinam o destino...”(Schein, 1984), p.11; perfeitamente compaginável com a acima referida obsolescência e irrelevância aos citados “modelos lineares e escalonados de mudança planeada.”

Repare-se que este contexto entretanto adotado pelo mundo das empresas efetivamente evoluiu; ainda antes da pandemia COVID-19, e especialmente com o desenrolar da pandemia, foi considerada uma

“ferramenta insuficiente para lidar com os desafios caóticos enfrentados hoje pela indústria. Jamais Cascio introduziu o novo modelo BANI (Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível) para lidar com o ambiente caótico do mundo empresarial e está a tornar-se comum no discurso de gestão da mudança pós-pandemia. Segundo Jamais Cascio, VUCA é para o presente e BANI rotula o futuro (Ray, 2023).

(...)

O BANI realça que a direção de qualquer organização é impossível de compreender e muito menos de controlar. Num ambiente BANI, é impossível prever e planejar cenários emergentes e condições caóticas. Em vez disso, as organizações devem ser capazes de se adaptar a qualquer situação que enfrentem (Ray, 2023).” (Rehan et al., 2024), p.168

Os estilos de liderança têm de ser capazes de se adaptar às novas exigências do século XXI. Certo é que tal como se percebe no esquema da Figura 14, a evolução da GPI (Gestão por Instruções) para a GPV (Gestão por Valores) passando pela GPO (Gestão por Objetivos), é “uma consequência da emergência em décadas recentes de quatro tendências organizacionais que forçaram as organizações a adaptarem-se de forma a manterem-se competitivas em mercados cada vez mais exigentes e imprevisíveis.”(Dolan, S. e Garcia, S., 2006), p.6.

---

à mudança, o que implica adotar e melhorar a capacidade de aprender (Horney, Pasmore, O’Shea, 2010).”(Maximo et al., 2024) , p.11.



Figura 10- Evolução das três formas de gestão empresarial: por instruções, por objetivos e por valores.<sup>21</sup>

Fonte:(Dolan, S. e Garcia, S., 2006)

Atente-se ainda que “... o fator de sucesso mais crítico para a GPV é o acordo entre o que os líderes corporativos dizem que acreditam e o que as suas ações e decisões realmente mostram, tanto a curto como a longo prazo.” (Dolan, S. e Garcia, S., 2006), p.18.

Foi para efeitos da avaliação da pertinência da execução do projeto, realizada uma entrevista semiestruturada com S., CPCD, que relativamente à questão colocada sobre “...como surgiu a ideia ou de onde é que começou? ...” referiu em suma, existir em desenvolvimento um novo estilo de governança, maior profissionalização e o desenvolvimento de uma estrutura por áreas de negócio.

Para a DESFO, o projeto de intervenção, está encastado em parte da sua estratégia a 3 Anos, i.e., implementar um conjunto de ações que façam o desdobramento dos Valores pelas várias empresas nas quatro unidades de negócio, por todo o Grupo. Trata-se de uma iniciativa, onde, segundo Stanislao & Stanislao, 1983, p.78, “Essas medidas deveriam ser complementadas por um esforço de longo prazo para preparar o pessoal para as mudanças em geral. Esse processo de condicionamento envolverá preparação técnica e psicológica”.

E

<sup>21</sup> Segundo os autores esta conceptualização é baseada em ideias apresentadas por Richard Norman num seminário sobre aprendizagem organizacional, que teve lugar em Estocolmo em 1992.

“Antes da mudança ser introduzida e quando se considerar um esforço a longo prazo, planejar o treino técnico para que o pessoal se sinta capaz de dominar as novas ideias e técnicas de gestão. Educação sobre a importância da mudança, as consequências da mudança, o papel da concorrência, e a necessidade de mudar é enfatizada durante a fase psicológica de minimização da resistência à mudança. A manutenção de uma política de tratamento justo dos empregados afetados pela mudança relativamente à retenção de posto de trabalho, a sua substituição e o seu conteúdo fazem parte da fase psicológica.”(Stanislao & Stanislao, 1983), p.78.

Está, portanto, a estabelecer-se uma nova governança que abrange todo o universo DESFO, pois o crescimento do grupo está a desenvolver-se, seja de uma forma orgânica, seja através da aquisição de terceiros. Colomby (2022), faz uma referência ao IBGC, 2009, segundo o qual, “aponta-se que a ligação entre a governança corporativa e a sustentabilidade torna-se mais evidente quando se observam os quatro princípios que norteiam as boas práticas de governança: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.”(Colomby, 2022), p.5.

Este crescimento estrutural pretende-se que obedeça a um código comum, a políticas claras e transversais a todas as empresas das várias áreas de negócio, colocando as pessoas no centro da estratégia, através de um processo justo, onde segundo Kim & Mauborgne, 2016, p.230, três princípios coexistem e se reforçam: Envolvimento, Explicação e Clareza de Expectativas.

Como referem ainda, “...o processo justo considera a implementação aquando da elaboração da estratégia, ao criar em todos, logo à partida, a vontade de fazerem parte do sistema.”(Kim & Mauborgne, 2016)

Esta vontade de existir um alinhamento *top-down* e *bottom-up*, é expressa na revisão do modelo de governança em instalação e no conjunto normativo já desenvolvido e pode-se dizer ultimado, para ser então dado a conhecer a todas as Pessoas do Grupo DESFO. A este respeito o respetivo CPCD na entrevista referiu, ser um processo centralizado na administração que com alguns quadros superiores das várias áreas de negócio e outros quadros realizou durante dois dias reuniões estratégicas que levaram ao desenho do plano estratégico, a definição dos seus pilares e princípios orientadores.

O posfácio do livro Marujo et al., 2019, é escrito por Michael F. Steguer, Director do Center for Meaning and Purpose Colorado State University, EUA, e mesmo a terminar,

há um texto que, penso, resume bem o que o Corporate People & Culture Director da DESFO Holding, me tem transmitido sobre o trabalho que estão a fazer na DESFO e valida ou dá respaldo, ao título escolhido para o projeto:

“As pessoas querem dar a sua energia, entusiasmo e aspirações a coletivos que agem com integridade para fazer uma diferença positiva. As pessoas querem um trabalho com propósito que lhes proporcione uma maneira de contribuir e, também, uma maneira de melhorar as suas próprias vidas (Steguer, 2019).

E continua,

“O trabalho com significado recompensa o nosso esforço e investimento com vigor e alcance; da mesma forma, as empresas que se podem desenvolver no sentido de abraçar a sua responsabilidade de ajudar a moldar um mundo melhor recompensam os nossos esforços coletivos, criando espaços vivos de vitalidade e humanidade. Se as motivações primitivas do lucro puderem ser aprimoradas para incluir responsabilidades sociais, ambientais e cívicas, então, quando as pessoas se unirem para trabalhar por uma causa comum, a sua força coletiva estará simultaneamente concentrada no desenvolvimento dos negócios da empresa e na manifestação das soluções e mudanças que todos precisamos.”(Marujo et al., 2019), p.28

Foi considerada a comunicação interna do novo modelo definido pela administração, a todo o universo DESFO e assim, o respetivo CPCD diz-nos na mesma entrevista, que o novo modelo foi comunicado de forma desdobrada, nível a nível, através de várias reuniões, da direcção geral das várias UN's até às equipas, a criação das comissões executivas (COMEX) e as equipas de gestão, e que nos próximos tempos, ocorreriam um conjunto de iniciativas e ações, cerca de 60, definidas nas reuniões supracitadas. Foi feita ainda uma comunicação através da newsletter interna que é a i-DESFO ... de outubro (DESFO Holding, 2023c) .

Sendo a mudança inevitável, segundo Stanislao (1983), numa organização manter tudo na mesma, face às evoluções tecnológicas e cada vez maiores exigências dos vários stakeholders, será asfixiá-la e a gestão deverá adquirir as competências associadas aos 5 M's (máquinas, materiais, pessoas, métodos, gestão); mas mesmo com um adequado planeamento, é provável que o gestor encontre resistência à mudança por parte dos empregados. S., CPCP da DESFO, questionado por sobre esta resistência refere que irão

ter sempre este tipo de reações, pois a percepção do que possa acontecer varia bastante, mesmo tendo pessoas com atitudes positivas que influenciam pelo exemplo outras; existe uma boa faixa de pessoas que percebe o que é que é preciso mudar, e que oferecem contributos para essas mudanças.

Esta atuação de constante proximidade na DESFO, leva-nos pois ao encontro da questão de que “essa resistência provém do medo: este medo é mais fácil de prevenir do que ser removido uma vez desenvolvido.”(Stanislao & Stanislao, 1983), p.74., ou seja, se nos anteciparmos há a possibilidade da aceitação ser melhor.

A maioria dos empresários consideraria “a agilidade” como “uma qualidade desejável”; mas para Girod et al. (2023), p.6, “... é alvo de algum descrédito pois entre a sua popularidade e a compreensão adequada para a construção de “maior agilidade nos negócios”, há uma notória desconexão por via de vários programas, SCRUM, SATE e Lean Agile, que discutem a primazia entre si, “muitas vezes com enquadramentos ligeiramente diferentes” entre si.”; conclui que “a Agilidade Empresarial é uma capacidade dinâmica de adaptação em ambientes imprevisíveis, mas não deve ser necessariamente associada à velocidade.”, p.7.

Assim, foi com naturalidade que a 3ª meta inicial “Potenciar a agilidade no processo de tomada de decisão.”, foi retirada do objeto deste trabalho, pois foi consensual que será uma consequência das várias intervenções previstas pela DESFO a serem levadas a cabo.

Ainda sobre os Valores DESFO, Schein, 1988, p.24, refere que com o crescimento e evolução das organizações, surgem

“... unidades funcionais, geográficas ..., cada uma das quais existindo nos seus próprios ambientes específicos e, assim, começam a construir as suas próprias subculturas. A diferenciação ocorre inevitavelmente com a idade e com o tamanho. Quando um grupo tem muitas subculturas, a sua cultura total torna-se cada vez mais um resultado negociado da interação dos seus subgrupos. A diferenciação e seus resultados são, portanto, um dos principais mecanismos da evolução natural.”

Ora se olharmos para a Figura 3 - Carta de Valores DESFO., percebe-se que integra esta abordagem pois evidencia um trabalho de criação de um núcleo comum de três valores, e por outro lado, adiciona dois valores diferenciados por UN, respeitando as suas subculturas específicas.

## 2.3 Potencialidade do projeto.

Considerando:

As várias conversas tidas, duas via Zoom e quatro telefonicamente, com S., o CPCD da DESFO Holding (Balau, 2023a); o conteúdo e exposições veiculadas, pelo mesmo, através de correio eletrónico (R. Soares, comunicação pessoal, 18 de maio de 2023); a leitura de vários documentos internos da organização DESFO (DESFO Holding, 2023a), (DESFO Holding, 2023b), (DESFO Holding, 2023c), (DESFO Holding, 2021); a leitura de vários textos inseridos no site do Grupo (*DESFO www*, 2024); a caracterização da entidade acolhedora do projeto, o Grupo DESFO, feita no Capítulo I e finalmente a entrevista semiestruturada, aceite e realizada com S., em 20 de maio de 2024, foi possível:

- 1- Especificar o que o projeto pode englobar, com a definição dos limites de intervenção; esta será dirigida à Equipa RH da DESFO.
- 2- Fazer uma (re)avaliação e identificação dos objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, factíveis e com um horizonte de execução definido, a constar na proposta de intervenção.
- 3- Identificar a assunção de algumas restrições por parte da DESFO, compreensíveis; também a disponibilidade de meios e outros recursos, nomeadamente que Pessoas poderão participar, o tempo libertado, instalações, e assim perceber da respetiva possibilidade de execução.

Concluiu-se existir fundamentação pela execução do projeto de intervenção, pela extrema importância de ações que se querem transversais, em que nas relações humanas, ao nível das hierarquias, das pessoas DESFO em geral, a comunicação se faça com abertura e fluidez numa linguagem comum, pois quer-se um verdadeiro alinhamento entre os valores das pessoas e os valores da DESFO; visará em consequência, a facilitação e agilização dos processos de tomada de decisão, a implementação das iniciativas, acarinhando pessoas criativas, motivadas, com excelente capacidade de adaptação aos desafios e ao meio envolvente, que se sintam confortáveis ao colaborar em equipa.

Considera-se possível atingir os objetivos considerados, pois há uma mais clara perceção das bases para um modelo de intervenção que se quer eficaz, visto acreditar-se que para

esta decisão de mudança cultural assumida pela liderança DESFO, há valores subjacentes, que ajudarão à sua compreensão.

### **2.3.1 Sobre a nitidez do objeto do projeto. A abordagem qualitativa.**

Para a realização deste trabalho foi submetido aos Serviços da Divisão Académica do ISCAP, um PLANO DE TRABALHO FINAL DE MESTRADO - [Anexo XXII](#), tendo-se iniciado “formalmente” o projeto. Isto porque, informalmente, começou mais cedo, com o acolhimento do pedido da DESFO e aceitação da intervenção do autor.

Entendeu-se na fundamentação, proceder à recolha de dados mais detalhados sobre a governança e cultura organizacional do Grupo DESFO, utilizando uma abordagem qualitativa e depois de negociação, ficou agendada com a gestão de topo da DESFO, a realização de duas entrevistas, para a clarificação das necessidades, escutando as Pessoas e as suas singularidades. Foram identificados dois possíveis entrevistados, o CEO e S., o CPCD.

Foi enviado, por correio eletrónico de 07.05.2024 com o texto:

“Boa tarde, S.,

No âmbito da realização do Projeto de Intervenção "O desdobramento dos Valores na Estrutura do Grupo DESFO - Impacto na Cultura DESFO", que como aluno do 2º ano curricular, do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos tenho de realizar, agradeço que, tendo existido concordância para a realização de uma entrevista com S., enquanto Corporate People & Culture Director da DESFO, considere o documento que anexo, Declaração de Consentimento Informado, e o complete com nome, assinatura e data. Agradeço o posterior envio do documento, após preenchimento, por esta mesma via.

Fico ao dispor para qualquer esclarecimento que considere necessário. Obrigado.”,

o documento [Autorização e Consentimento Informado] - [Anexo XXIII](#), onde, no seu ponto 5, se pede também a autorização para gravação da entrevista (...) “5. Autorizo a gravação da entrevista.”.

Foi recolhida informação, disponibilizados dados pelo Grupo DESFO, consultado o site respetivo, para que compreendesse a estrutura organizacional do Grupo DESFO e também, no sentido de se obter uma fotografia / desenho qualitativo e uma melhor compreensão da cultura organizacional, do seu funcionamento interno, do desenvolvimento da nova estratégia orientada a uma “Gestão por Valores”.

A escolha recaiu sobre a entrevista semiestruturada. Citando Strengers et al. (2022), “O formato de entrevista semiestruturada foi escolhido devido à sua flexibilidade para aprofundar um determinado tema com perguntas de acompanhamento (Babbie, 2013).” (Strengers et al., 2022), p.119.

O conteúdo da entrevista foi desenvolvido e orientado para temas associados aos objetivos que se pretendiam atingir. Nesta fase o autor considerou vários contributos genéricos, como de (Guazi, 2021), que faz uma descrição procedimental, atividade a atividade, bastante detalhada, com bastantes sugestões e conselhos, como quando refere, e.g., que “a gravação, em vídeo ou áudio, é a melhor forma de “preservar o conteúdo da entrevista” (Gil, 2008, p.119) ou quando fala sobre a utilização da “...transcrição naturalista e a transcrição não naturalista<sup>22</sup>.” (Guazi, 2021), p.11; ainda (Carlos Batista et al., 2017) que a propósito da entrevista semiestruturada referem que “combina perguntas fechadas e abertas. Nesse tipo de entrevista o entrevistado tem liberdade para se posicionar favoravelmente ou não sobre o tema, sem se prender à pergunta formulada (MINAYO, 2010).”; também (Gonçalves et al., 2021), por exemplo quando referem que “a interação direta é uma questão-chave da técnica de entrevista” (Carmo & Ferreira, 2008, p.141), ...”; também “... permite minimizar a ausência de resposta e maximizar a qualidade da informação obtida. ... Dialsingh, 2008)”.

Citando ainda (Loosveldt 2008; Sincero, 2019) referem que, “A aplicação de um inquérito numa entrevista face a face fornece não só as respostas desejadas, mas também permite

---

<sup>22</sup> “A transcrição naturalista preserva, em cada resposta, tantos detalhes e informações quanto possível; o objetivo é retratar minuciosamente o que foi dito e como foi dito; informações a respeito ou não do conteúdo verbal da entrevista são preservadas (e.g., aspetos contextuais, oscilações do tom de voz, volume, ênfase, pausas, interrupções, encorajamentos, gírias, elementos emocionais que emergem durante a entrevista, risos). A transcrição não-naturalista, por sua vez, centra-se no conteúdo verbal da entrevista, omite idiossincrasias da comunicação oral (e.g., pausas, falsos inícios, vocalizações involuntárias, repetições) e informações contextuais da entrevista (e.g., dados sobre a relação entre entrevistador e entrevistado) e apresenta-se “como uma transcrição mais polida e seletiva” (AZEVEDO et al., 2017, p. 161). A classificação é realizada, portanto, com base no nível de detalhe adotado no processo de transcrição.” (Guazi, 2021). A classificação é realizada, portanto, com base no nível de detalhe adotado no processo de transcrição.

observar o comportamento dos entrevistados, seja individualmente, seja em grupo. É, no entanto, mais adequado para entrevistas mais longas e com tarefas mais complexas”, (Gonçalves et al., 2021), p.65.

Acresce que, “uma entrevista sobre a cultura empresarial enfrenta também desafios relacionados com o facto de ser suficientemente longa para cobrir as múltiplas dimensões da cultura...”; “...as entrevistas fornecem novos insights sobre as questões que estudámos, revelando talvez questões que, de outra forma, estariam subdesenvolvidas na pesquisa.”(Graham et al., 2022a), p.24.

<b>FICHA DA ENTREVISTA</b>		
<b>Entrevistador</b>	<b>Data / Hora</b>	<b>Local</b>
António Balau (A. B.)	20.05.2024 17h40m	Via Zoom
<b>Entrevistado</b>	<b>Função</b>	<b>Organização</b>
S.	Culture & People Corporate Director (CPCD)	Grupo DESFO
<b>Suporte 1</b>	<b>Suporte 2</b>	<b>Suporte 3</b>
Guião de Entrevista impresso	Computador portátil	Microsoft Office 365 ®
<b>Suporte 4</b>	<b>Suporte 5</b>	
Telemóvel	Caderno de notas	
<b>Tempo total de ligação online</b>	<b>Tempo de entrevista 1ª parte / 2ª parte</b>	<b>Tempo total de entrevista (gravação)</b>
55m	19m 45s / 24m 15s	44m
<b>Tempo de set up preparação</b>	<b>Tempo set up intermédio</b>	<b>Tempo set up final</b>
6m -Acolhimento, -Reiniciação do Zoom, -Arranque da gravação.	0,5m - Interrupção da gravação. - Opção de criar em vez de um ficheiro da gravação (mais pesado), criar 2 ficheiros.	3m - Fecho formal da entrevista <i>off the record</i> , ligeiro <i>feedback</i> do entrevistado e cumprimentos finais.
<b><i>Feedback do entrevistado quando questionado off the record</i></b>		
Penso que correu bem. Penso que se cobriu as áreas previstas.		
<b>Notas do entrevistador</b>		
1- Senti-me confortável durante a entrevista. 2- Obtive as respostas pretendidas. 3- Face ao guião, uma ou duas questões não foram colocadas, porque percebi que já tinham sido respondidas anteriormente. 4- O entrevistado foi cooperante.		
Fonte: Autor		

Figura 11- FICHA DA ENTREVISTA

A entrevista realizada teve uma duração de aproximadamente 45 minutos e foi realizada através de videochamada, tendo sido gravada com o consentimento do entrevistado e mais tarde transcrita utilizando o Microsoft Office 365 ®, através do acesso disponível da aplicação Word em [www.microsoft365.com](http://www.microsoft365.com) na área pessoal do portal DOMUS P.PORTO, no separador Webmail. A transcrição foi realizada pelo autor, que também a reviu. Foi criada uma FICHA DA ENTREVISTA, Figura 15, que caracteriza a mesma em vários aspetos.

“A tarefa investigativa com recurso ao inquérito por entrevista tem início com a definição dos itens constitutivos de um guião orientador da condução da entrevista, uma vez que se trata de realizar uma entrevista semiestruturada.”, (Silvestre et al., 2014), p.322

Foi criado um guião de entrevista e a sua construção, desenvolveu-se segundo um quadro temático ou grelha [Anexo XXIV](#) - [QUADRO TEMÁTICO 1- Desenvolvimento do Guião da Entrevista Semiestruturada], assente numa organização por blocos temáticos, com objetivos específicos, para enquadramento e / ou formulação das questões, a fazer parte desse guião, sendo este apresentado no [Anexo XXV](#) - [Guião de Entrevista Semiestruturada]

Após a realização da entrevista gravada, foi a mesma transcrita, [Anexo XXVI](#) – [Transcrição de entrevista com S. - CPCD - CORPORATE PEOPLE & CULTURE DIRECTOR, DESFO em 20.05.2024]; considerou-se pertinente, comparar as questões formalizadas no guião, com as que foram efetivamente colocadas ao entrevistado, obtidas através da transcrição da gravação da entrevista realizada.

Interessava perceber se, devido à imersão ou envolvimento do entrevistador no ato da entrevista propriamente dita, ocorreriam desvios, falta de formulação de alguma questão ou outras falhas; foi possível considerar que o guião foi muito razoavelmente seguido.

No [Anexo XXVII](#) - [QUADRO TEMÁTICO 2 – Comparação entre guião de entrevista pré-definido e a utilização das questões durante a entrevista.], apresenta-se apenas o início e o fecho desse quadro comparativo, pois o mesmo, com a inserção das respetivas unidades de contexto, seria longo. A inserção neste quadro das unidades de contexto, além da eficiência do processo já mencionada, valida também a eficácia das questões, ou seja, a obtenção das respostas desejadas, e, a clarificação das necessidades do projeto.

## **CAPÍTULO III – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO PROJETO.**

---

### **3 Planeamento estratégico do projeto.**

No capítulo anterior ao concluir-se pela potencialidade do projeto de intervenção “O desdobramento dos Valores na estrutura do Grupo DESFO – Impacto na Cultura DESFO.”; assim sendo importa também referir que se assume que o impacto da intervenção poderá ser avaliado pela reação dos participantes<sup>23</sup> após a mesma. Existe ainda a questão da avaliação do verdadeiro impacto na cultura DESFO, que se percebe só será possível ser avaliado através de um barómetro de clima social, considerando que o grupo prosseguirá com o plano sugerido.

#### **3.1 Finalidade.**

Desde o início a finalidade definida pela DESFO para este projeto de intervenção, foi o de perceber o impacto no Grupo DESFO do desdobramento dos Valores na estrutura do Grupo. Aliás durante a entrevista com S., CPCD DESFO, Anexo XXV, elenca alguns impactos desejáveis como: ouvir certo tipo de “primeiras respostas”; alterar-se o discurso do eu e eles para “nós”; ver interações de pessoas de diferentes áreas; a melhoria da “taxa de participação em projetos públicos” ou projetos comuns; o grau de performance versus o alcançar-se certas metas; a taxa de absentismo ser irrisória, ...; a “perceção do mood das próprias pessoas para sentir como é que estão no dia a dia”.

Estas considerações dão-nos a indicação que, o verdadeiro impacto só poderá ser avaliado através do “BARÓMETRO CLIMA SOCIAL” da DESFO, realizado mais tarde, considerando, pois, que o grupo prosseguirá com o plano sugerido.

#### **3.2 Estratégia.**

Apesar de diferentes possibilidades de intervenção, palestras, palestras complementadas com sessões de *coaching*, ..., teve que se ter em conta as estratégias e as ações, que com base nos princípios orientadores, a DESFO iria realizar, acima referidas em 1.4 Estratégia ESG no Grupo, p.15-16.

Assim, para a escolha das estratégias mais adequadas, era importante a identificação dos públicos, pelo que, foram inventariadas com S., CPCD, desde a possibilidade de se

---

<sup>23</sup> Após a implementação do projeto de intervenção e o momento em que este documento está a ser elaborado, decorreram alguns meses, pelo que foi possível realizar uma avaliação final de seguimento, com o impresso do Anexo XXXI, e cujo tratamento se apresenta na entrada 6.1.4 *Avaliação Final de Seguimento*.

trabalhar também com elementos das COMEXs, com elementos das equipas de gestão, ...; ficaram as opções limitadas à Equipa de RH, caracterizada por ter Pessoas com um nível académico superior e com competências nas áreas das inter-relações pessoais e grupais e ainda comunicacionais.

### **3.2.1 Opções e seleção da estratégia.**

Na fase de diagnóstico de necessidades, o autor recebeu contributos de S., CPCD, através da já supracitada entrevista realizada em 20.05.2024, nomeadamente através das duas últimas questões colocadas referindo que “o grande desafio nesta disseminação dos valores pelo Grupo” considerando os diferentes níveis de maturidade ao longo da organização, porque há grupos diferentes e dispersos, e.g., na sua essência “construir essa cultura única”. Partilhou ainda o ensejo de ter um instrumento que permitisse à equipa de recursos humanos trabalhar no sentido de fazer a passagem dos valores, em grupos, ou por exemplo, com a entrada de novas pessoas na organização.

Depois das diversas conversas e considerando estes pertinentes contributos, entre as estratégias trabalhadas com S., CPCD, a escolha recaiu em duas linhas de intervenção principais:

- 1- O lançamento das bases e conceitos para a criação de uma linguagem comum e um alinhamento e identificação com os Valores do Grupo DESFO, trabalhando-se com ferramentas e suportes úteis para o desenvolvimento pessoal e grupal dos participantes.
- 2- Fornecer as habilidades e ferramentas, para que a equipa responsável pela realização, do futuro desdobramento dos Valores DESFO dentro do Grupo, pudesse fazê-lo com naturalidade, adaptando, sempre que necessário, os suportes e ferramentas às áreas de negócio e/ou diferentes públicos.

### **3.3 Âmbito estratégico e objetivo(s) estratégico(s).**

Considerando o que já foi exposto neste capítulo, o tipo de intervenção deste projeto, considera-se que o seu âmbito deve ser um complemento a várias das 60 ações definidas pelo Grupo DESFO com vista a uma boa instalação e ação da estratégia Confiança 26, o seu grande propósito nesta fase.

Assim é estabelecido que será através da Equipa RH do Grupo DESFO que essa missão se desenrolará, e para o efeito esta equipa será indicada como alvo da intervenção que o autor vai realizar.

Considerando as oportunidades do ambiente externo e os recursos internos, considera a CPCD que o autor, tem as habilidades e competências para o desenvolvimento do projeto no âmbito referido.

Assim, especificamente, pretende-se que a disseminação e a ritualização dos “Valores DESFO” aconteça com impacto, através:

- Da obtenção de um alinhamento comum entre as Pessoas e a DESFO.
- Da evidência da adoção de comportamentos organizacionais associados aos Valores, ou seja, uma “Profissionalização dos Valores”<sup>24</sup>.

Claro que, se pretende que estes objetivos e ações consentâneas sejam céleres, pelo que o enquadramento e orientação da Liderança DESFO serão determinantes. A mensurabilidade dos impactos pode e deve ser feita em várias fases, a quente, após alguns meses e mais tarde através de instrumentos de que a organização já dispõe.

Por trás destas iniciativas, jaz a ideia de que a sustentabilidade do grupo é um propósito claro, pois a supracitada profissionalização dos valores resultará numa otimização dos recursos, com vista à oferta de serviços de excelência a clientes e à notável capacidade de atrair e manter Pessoas, que são a força motriz dessa forma de atuar, construindo e desenvolvendo uma organização com “alma”<sup>25</sup>.

### **3.4 Calendarização do projeto.**

Neste aspeto do projeto, há que considerar como prioritário o “tempo” da empresa, ou seja, apesar de para o autor poder existir um calendário que lhe interesse, na conciliação dos interesses, o calendário da entidade objeto da intervenção será sempre tido como prioritário.

Assim sendo, com interlocução na pessoa do CPCD do Grupo DESFO, são definidas as datas para:

---

<sup>24</sup> “Min 10:07 - O que é que é uma cultura profissionalizada? É uma cultura em todos os pontos de toque da organização com a pessoa, isso ser substanciado pelos valores que foram acordados entre todos.

Min 10:21 - Dessa forma a cultura está sempre viva, a cultura, eh..., os pontos de toque são por exemplo a entrevista de recrutamento, tem que se viver a entrevista segundo os nossos valores; se fizermos uma festa, a festa tem de ser segundo os nossos valores; se a pessoa está de saída, o processo de saída tem de ser segundo os nossos valores, i.e., (min 10.45) todos os pontos de toque com a pessoa devem estar pensados, devem estar escritos, ou seja, é a isto que eu chamo cultura profissionalizada, ...”(Mateus, 2025)

<sup>25</sup> “Quando afirmamos que a empresa são as pessoas, Gratton, L., 2003, p.30-42, e são a vantagem competitiva sustentada, porque “inimitáveis”, há que considerar “as suas características fundamentais” e assim sendo, elas “operam no tempo”, “procuram um significado” e “têm uma alma”, três princípios de mudança fundamentais que obrigam à capacitação organizacional e de gestão para uma “... nova ordem de trabalhos que realça a capacidade para pensar de forma visionária e sistémica.”(Gratton, 2003)

- A efetivação de entrevistas semiestruturadas a dois quadros do Grupo DESFO, o CEO e o CPCD,
- A definição da(s) equipa(s) alvo, na realização de cada uma das intervenções que vierem a ser aceites pelo Grupo DESFO; ainda os meios necessários e disponibilidade dos mesmos.
- A execução das intervenções.
- A realização de avaliações associadas ao desempenho e ao cumprimento dos objetivos da intervenção.

### **3.5 A equipa de projeto.**

No projeto, existindo duas linhas de intervenção, sendo desenvolvido pelo autor, existe a Equipa de RH a quem é dirigida a primeira intervenção, mas onde está encastada uma subequipa. A segunda linha de intervenção, pressupõe a criação dessa subequipa interna, a ser designada pelo CPCD.

A indicação pela DESFO de um conjunto de Pessoas (agentes de mudança) que atuarão no desdobramento interno do modelo, a sua preparação, levando-as a adquirir a metodologia e outras competências de execução, através da ação TTT é adequada, pois “Schein e Schein demonstram que a relação entre os agentes de mudança e os alvos de mudança é central para reduzir a ansiedade de aprendizagem, criando segurança psicológica e fornecendo opções e suportes para a aprendizagem e mudança.”(Coghlan, 2021), p.15.

### **3.6 Identificação de meios e recursos necessários e críticos.**

Considerando as condições alocadas pelo autor e pelo Grupo DESFO, os recursos que este disponibiliza são contábeis como custos de funcionamento do mesmo, sala de formação, mobiliário e recursos áudio visuais aí instalados; na realidade existe ainda, por um lado, o custo associado à ausência no posto de trabalho (PT), das Pessoas da Equipa de RH e à produtividade associada. Por outro, ocorrerá, assim se deseja, um benefício para a organização associado à formação e treino que vão receber e às novas práticas que daí em diante irão desenvolver.

Há algum dispêndio em impressões para os materiais de trabalho, por parte da DESFO, utilizando os suportes digitais que o autor fornecerá.

Pelo lado do autor este suporta todos os custos inerentes ao trabalho que vai desenvolver, e que estarão na sua esfera de intervenção, nomeadamente, computador, caixas do “Jogo dos Valores”, canetas, *post it's*, cartolinas e outros.

Quanto à criticidade dos recursos e meios, refira-se que, qualquer processo que envolva o desenvolvimento das Pessoas, é crítico para o bom sucesso do mesmo, pelo que a adequada identificação dos requisitos para participação no processo e subsequente seleção das Pessoas deverá ser bastante cuidada.

A confiança que a DESFO enquanto organização deposite no autor é igualmente crítica para o sucesso das intervenções.

### 3.7 Avaliação estratégica do projeto.

A avaliação da forma como o projeto decorreu pode ser estabelecida durante o seu desenvolvimento, “*on-going*” e com a sua conclusão, “*ex-post*”.

#### 3.7.1 Avaliação *on-going*.

Avalie-se as condições em que se desenvolveu o projeto, aproveitando toda a retro informação, sobretudo qualitativa, com vista à respetiva melhoria contínua (Tabela 4).

Tabela 4 - Avaliação *on-going*

Objetivos estratégicos	Indicadores objetivamente verificáveis	Meios de verificação	Momentos
Diagnóstico de Necessidades	Respostas obtidas nas entrevistas semiestruturadas	Registos gravados das entrevistas. Transcrições.	- Durante a execução. - Na análise de conteúdo.
O lançamento das bases e conceitos para a criação de uma linguagem comum e um alinhamento e identificação com os	-Suportes digitais ( <i>slides</i> ) com conteúdos concetuais, assimiláveis, para perceção dos valores individuais.	-Utilização do Caderno de Trabalho Individual. -Contributos individuais para os “quadros” de recolha de <i>post it's</i> , nas várias dinâmicas.	Durante a realização do primeiro workshop, “Valores: O Caminho para

Valores do Grupo DESFO	A Carta de Valores DESFO.		uma Vida mais Feliz”.
Ferramentas e suportes úteis para o desenvolvimento pessoal e grupal dos participantes.	Matriz Triaxial; Caderno de Trabalho Individual.	Utilização correta do jogo “O Valor dos Valores” Colocação dos valores individuais na Matriz Triaxial.	
Fornecer as habilidades e ferramentas, para a equipa responsável pela realização do desdobramento interno do método.	-Suportes digitais ( <i>slides</i> ); - Notas de Suporte - Instruções para o desenrolar de ações de desdobramento.	-Exercícios individuais e em pares / grupo; âncoras, linguagem verbal e não verbal, tratamento de perguntas; outros. -Estar e ser o facilitador numa ação de desdobramento	Durante a realização do segundo workshop, <i>TTT</i> - "VALORES DESFO"

Note-se que ao longo do desenvolvimento do projeto, as reuniões com o CPCD DESFO, foram determinantes para ajustar os tempos inicialmente previstos para a execução das ações, para os que foi possível efetivamente utilizar, passando de 5 horas inicialmente estimadas para as 3h-3h30m finais.

### 3.7.2 Avaliação ex-post.

O projeto desenvolveu-se numa janela temporal que não foi a inicialmente pensada. Se inicialmente as agendas dos quadros da direcção da DESFO, estavam difíceis de conciliar, à posteriori, a extensão temporal deveu-se muito a limitações imputáveis ao autor, pessoais e profissionais.

Em consequência, os “tempos” do autor passaram a estar mais condicionados aos “tempos” da organização, e, o que já seria uma negociação a exigir grande flexibilidade, transformou-se numa dificuldade acrescida. Louvo de qualquer modo a disponibilidade para se recomeçar, uma e outra vez.

Tendo sido inicialmente definido, para a realização das entrevistas semiestruturadas, o acesso ao Chief Executive Officer (CEO) e ao People and Culture Corporate Director do Grupo DESFO, por dificuldades de agenda e constante mobilidade do CEO, a respetiva entrevista não chegou a realizar-se. O desenho da finalidade do trabalho, não saiu prejudicada, mas teria sido muito interessante escutá-lo pois a perspetiva pessoal de um líder, neste tipo de trabalhos, é sempre enriquecedora.

Sobre o projeto de intervenção, pode-se referir que:

- Realizou-se uma entrevista semiestruturada, relevante para a determinação da finalidade do mesmo.
- Executaram-se os dois *workshops* previstos.
- Foram disponibilizados um conjunto de recursos em suporte digital úteis para a realização posterior do desdobramento interno.
- A avaliação, a quente, dos participantes foi positiva.
- Foi entregue uma Metodologia suportada em instrumentos, exemplo do Modelo Triaxial, e ferramentas, exemplos do Caderno de Trabalho Individual e do jogo “O Valor dos Valores”.
- Foram disponibilizadas abordagens de intervenção, à equipa interna de RH responsável pelo desdobramento interno da ação, junto dos públicos destinatários do programa.

Referir finalmente que, olhando ao que existia internamente ao nível de recursos, para se efetuar um desdobramento interno dos Valores DESFO, e o que fica depois de realizado o projeto de intervenção, considera-se ter-se entregue não só uma metodologia, mas também deixar uma Equipa de RH preparada para o fazer.

Finalmente, porque entre a execução e finalização da implementação e o momento em que este documento está a ser elaborado, decorreram alguns meses, com a concordância da CPCD do Grupo DESFO realizou-se uma avaliação final de seguimento de que se dá nota nos pontos *4.10 Recolha adicional 10-12 meses depois.*, e, *6.1.4 Avaliação Final de Seguimento.*

## **CAPÍTULO IV – PLANEAMENTO OPERACIONAL DO PROJETO.**

---

## 4 Planeamento operacional.

O objetivo do planeamento operacional é o desenvolvimento de um Plano de Ação (PA), fundamentado, sobretudo caracterizado por ser implementável, ou seja, levar à factibilidade do que foi desenhado em termos estratégicos.

### 4.1 Definição do(s) caminho(s) para a situação desejada.

Foi inicialmente apresentado ao CPCD da DESFO, via correio eletrónico de 21.04.2024, um desenho inicial [Anexo XXVIII](#) - [1º DRAFT - Propostas de ação / intervenção no Grupo DESFO]. Este documento exploratório foi criado com base nas conversas pessoais, telefónicas e via Zoom, na troca de correspondência eletrónica, na consulta do site DESFO, na leitura de documentação variada disponibilizada pela DESFO e é de relevar, antes das entrevistas semiestruturadas previstas.

Após apresentação, o diálogo com S., CPCD do Grupo DESFO, foi evoluindo, debelando questões que o documento levantava, eliminando aspetos que para a organização não faziam sentido ou para os quais não existia uma clara definição do horizonte temporal para a execução, dando pois maior nitidez ao projeto de intervenção resultando num plano de ação mais consentâneo com o fim desejado, a disseminação e ritualização dos Valores DESFO: a Confiança, O Compromisso e a Inovação.

Recupera-se aqui as opções explicitadas em 3.2.1. *Opções e seleção da estratégia.*, p.82.

“1- O lançamento das bases e conceitos para a criação de uma linguagem comum e um alinhamento e identificação com os Valores do Grupo DESFO, trabalhando-se com ferramentas e suportes úteis para o desenvolvimento pessoal e grupal dos participantes.

2- Fornecer as habilidades e ferramentas, para que a equipa responsável pela realização, do futuro desdobramento dos Valores DESFO dentro do Grupo, pudesse fazê-lo com naturalidade, adaptando, sempre que necessário, os suportes e ferramentas às áreas de negócio e/ou diferentes públicos.”

Desenvolveu-se, pois, numa matriz de dupla entrada, baseada na matriz 5W+2H<sup>26</sup>, um Plano de Ação para a Intervenção que a seguir se apresenta na Tabela 5, incorrendo ainda assim em algumas redundâncias com outros textos deste trabalho.

---

<sup>26</sup> Nota do autor: - Não existe consenso sobre a autoria desta ferramenta.

Tabela 5 - Plano de Ação Para a Intervenção

Nº	O Porquê	Intervenção	Pessoas	Datas	Locais	Recursos Materiais	Custos <sup>27</sup>
1	O lançamento das bases e conceitos para a criação de uma linguagem comum e um alinhamento e identificação com os Valores do Grupo DESFO, trabalhando-se com ferramentas e suportes úteis para o desenvolvimento pessoal e grupal dos participantes.	Realização de um Workshop: “Valores: O Caminho para uma Vida mais Feliz”. Definição do tempo de execução.	Autor e Equipa RH do grupo DESFO	Data do interesse da Direção de Pessoas e Cultura do Grupo DESFO	Na sala de formação do Edifício DESFO, Rua das Casas Queimadas, 97, em Grijó, Vila Nova de Gaia, 4415-439	Formação e treino em sala utilizando matérias e suportes do autor. Apresentação em <i>slide show</i> ; métodos: expositivo, demonstrativos, interrogativos e ativos. - Caderno de trabalho individual. O Jogo dos Valores. Outros (ex. <i>post it's</i> , cartolinas, canetas, ).	- Valor hora de utilização da sala de formação x nº de horas. - $\sum$ dos Custos hora dos participantes x nº horas da ação - Folhas impressas (cadernos de trabalho). - Não considerado ROI da formação.
2.1	Avaliação do desempenho e ao cumprimento dos objetivos da intervenção: - Da obtenção de um	A mensurabilidade dos impactos. Medir / avaliar os impactos; indicadores chave.	Autor e Equipa RH do grupo DESFO	Após a ação	Em sala	Recolha pelo autor de testemunhos orais, anónimos, dos participantes, gravados em <i>smartphone</i> do autor.	Incluído no item anterior.
2.2	alinhamento comum entre as Pessoas e a DESFO. - Da evidência da adoção de comportamentos		Autor e Equipa RH do grupo DESFO	Após a ação	Em sala	Preenchimento, pelos participantes, do impresso DESFO de avaliação de reação à ação.	- $\sum$ dos Custos hora dos participantes x 0,10h da ação.
2.3	organizacionais associados aos Valores, ou seja, uma “Profissionalização dos Valores”.		Grupo DESFO	Periodicidade definida internamente pela DESFO.		Barómetro Clima Social (indicadores)	Não aplicável.

<sup>27</sup> Nem o Grupo DESFO, nem o autor recorreram a qualquer tipo de financiamento na execução deste projeto.

Nº	O Porquê	A Intervenção	Pessoas	Datas	Locais	Recursos Materiais	Custos
3	Fornecer as habilidades e ferramentas, para que a equipa responsável pela realização, do futuro desdobramento dos Valores DESFO dentro do Grupo, pudesse fazê-lo com naturalidade, adaptando, sempre que necessário, os suportes e ferramentas às áreas de negócio e/ou diferentes públicos.	Realização de um Workshop: TTT – "VALORES DESFO". Definição do tempo de execução.	Autor e Pessoas da Equipa RH selecionadas pela DESFO.	Data do interesse da Direção de Pessoas e Cultura do Grupo DESFO	Na sala de formação do Edifício DESFO, Rua das Casas Queimadas, 97, em Grijó, Vila Nova de Gaia, 4415-439	Formação / treino em sala com materiais e suportes do autor. Apresentação em <i>slide show</i> ; métodos: expositivo, demonstrativos, interrogativos e ativos. Documentos do Workshop "Valores: O Caminho p/ uma Vida mais Feliz". O Jogo dos Valores. <i>Scripts</i> . Outros.	- Valor hora de utilização da sala de formação x nº de horas. - $\sum$ dos Custos hora dos participantes x nº horas da ação - Folhas impressas (documentos do workshop) - Não considerado ROI <sup>28</sup> da formação.
4.1	Avaliações associadas ao desempenho cumprimento dos objetivos da intervenção <sup>29</sup> . (Validação do modelo de desdobramento interno)	A mensurabilidade dos impactos. Medir / avaliar os impactos; indicadores chave.	Autor e Equipa RH do grupo DESFO	Após a ação	Em sala	Recolha pelo autor de testemunhos orais, anónimos, dos participantes, gravados em <i>smartphone</i> do autor.	Incluído no item anterior.
						Preenchimento, pelos participantes, do impresso DESFO de avaliação de reação à ação.	- $\sum$ dos Custos hora dos participantes x 0,10h da ação.
4.3			Grupo DESFO	Periodicidade definida internamente pela DESFO.		Barómetro Clima Social (indicadores)	Não aplicável.

<sup>28</sup> ROI- Return on investment (Desempenho financeiro do investimento); é um indicador ou métrica que permite perceber se o investimento valeu a pena ser feito.

<sup>29</sup> Não existindo definição de calendário de execução do desdobramento, a avaliação sobre esse aspeto não é passível de execução.

## 4.2 Identificação dos meios e recursos críticos.

Indexado ao PA apresentado em 4.1 *Definição do(s) caminho(s) para a situação desejada*, apresentam-se na Tabela 6 os meios e recursos associados à intervenção.

Tabela 6 - Meios e Recursos

Nº	Intervenção	Recursos	
		Humanos	Materiais
1	Realização de um Workshop: “Valores: O Caminho para uma Vida mais Feliz”.	-Coordenação - S., CPCD) -Facilitador - António Balau -Participantes – 11 Pessoas da Equipa de RH do Grupo DESFO.	A cargo da DESFO: - Sala de formação com slide show, quadro com recarga de papel, mobiliário para participantes e apoio ao facilitador. - Impressão de cadernos de trabalho para participantes (Workshop 1)
2	Realização de um Workshop: TTT - "VALORES DESFO".	-Coordenação - S., CPCD) -Facilitador - António Balau -Participantes – 5 Pessoas da Equipa de RH do Grupo DESFO (3 People & Culture Business Partner, 1 Culture & Communication Specialist e 1 Talent Acquisition Partner).	A cargo do facilitador: - Computador portátil; 3 unidades do “Jogo dos Valores”; cartolinas, <i>Post it's</i> de cores variadas, canetas, telemóvel, fita isoladora preta, 3 cartolinas. Ampulhetas de 3 e 5m. - Impressão de suportes documentais para participantes (Workshop 2) - 11 + 5 = 16 impressos DESFO de avaliação de reação.

Quanto à criticidade dos recursos e meios, refira-se que, uma cuidada identificação de todos os recursos materiais, a sua preparação e verificação antes da execução, são aspetos que são críticos para uma implementação natural e sem sobressaltos.

Reitera-se o já referido em 3.6 quanto às Pessoas, sobre a criticidade associada à seleção das mesmas para participarem nas ações.

## 4.3 Orçamento geral e financiamento.

Só se considerarem os valores associados à organização, Tabela 7; assim não se mencionam os associados ao autor, considerando-se que este suporta todos os custos inerentes ao trabalho que vai desenvolver e que estarão na sua esfera de intervenção.

Nos custos hora dos participantes, estamos a considerar a ausência dos postos de trabalho, a que têm de ser somados os encargos sociais; há organizações que consideram as perdas

de produtividade associadas a essa ausência. Quanto a instalações e equipamentos da organização, será de considerar o *fee* que a organização cobra às UN's que as utilizam.

Tabela 7 - Orçamento geral.

Nº	A Intervenção	Pessoas	Local	Custos <sup>30</sup>
1	Realização de um Workshop: “Valores: O Caminho para uma Vida mais Feliz”. Tempo inicialmente previsto de 5h	Facilitador e Equipa RH do grupo DESFO, 11 participantes.	Na sala de formação do Edifício DESFO, ...	- Valor hora de utilização da sala de formação x nº de horas (exemplo, o <i>fee</i> que a holding debita às UN's) - $\sum$ dos Custos hora dos participantes (incluir encargos sociais) x nº horas da ação. - Folhas impressas (11 cadernos de trabalho). 1- 1 impressos DESFO de avaliação de reação. - Não considerado o ROI da formação.
2	Realização de um Workshop: TTT - "VALORES DESFO". Tempo inicialmente previsto de 5h.	Facilitador e 5 participantes DESFO (da Equipa RH)	Na sala de formação do Edifício DESFO, ...	- Valor hora de utilização da sala de formação x nº de horas (exemplo, o <i>fee</i> que a holding debita às UN's) - $\sum$ dos Custos hora dos participantes (incluir encargos sociais) x nº horas da ação. Impressão de suportes documentais para participantes - 5 impressos DESFO de avaliação de reação. - Não é considerado o ROI da formação.

<sup>30</sup> Nem o Grupo DESFO, nem o autor recorreram a qualquer tipo de financiamento na execução deste projeto.

#### 4.4 Calendarização da intervenção (implementação, fases, *milestones*, acompanhamento e fecho).

No que concerne à realização dos dois workshops previstos, a decorrerem nas salas de formação da DESFO, há uma calendarização inicial, que a seguir se apresenta nos seus detalhes na Tabela 8. O calendário da DESFO, será sempre tido como prioritário, e para tal, desde o início o autor / facilitador disponibiliza todas datas possíveis. Em conjunto com o CPCD do Grupo DESFO, serão definidas as datas para as diferentes atividades da intervenção:

Tabela 8 - CALENDÁRIO DA INTERVENÇÃO

CALENDÁRIO DA INTERVENÇÃO			
Eventos	Atividades / Tarefas	Datas	Pessoas
<b>Workshop 1 - “Valores: O Caminho para uma Vida mais Feliz”.</b>			
1	Agendamento da ação. Data e hora e local.	A indicar pela CPCD.	Autor e S., CPCD
2	Listagem dos participantes da equipa de RH da DESFO, nome e função.	Até 48h antes da ação.	S., CPCD
3	Suporte digital do caderno de trabalho, enviado para impressão	Até 48h antes da ação.	Autor
4	Preparação da sala para a ação.	30-60m antes da ação.	Autor e S., CPCD
5	Realização da ação.	Previsão inicial de 5h.	Autor e Equipa de RH da DESFO
6	Recolha de depoimentos gravados.	No fecho da ação.	
7	Recolha de avaliação de reação.	No fecho da ação.	
8	Entrega dos contributos escritos em sala à DESFO. (folhas de cartolina)	No fecho da ação.	
9	Envio de documentação de suporte da ação à DESFO.	Até 48h após a ação.	Autor
10	Tratamento das avaliações: 1. - Testemunhos gravados; 2. - Avaliações de reação.	Com a evolução do projeto.	Autor

<b>CALENDÁRIO DA INTERVENÇÃO (cont.)</b>			
<b>Eventos</b>	<b>Atividades / Tarefas</b>	<b>Datas</b>	<b>Pessoas</b>
<b>Workshop 2 – TTT – "VALORES DESFO".</b>			
1	Agendamento da ação. Data e hora e local.	A indicar pela CPCD.	Autor e S., CPCD
2	Listagem dos participantes da equipa de RH da DESFO, nome e função.	Até 48h antes da ação.	S., CPCD
3	Suportes digitais para impressão; enviado antecipado para impressão.	Até 48h antes da ação.	Autor
4	Preparação da sala para a ação.	30-60m antes da ação.	Autor e S., CPCD
5	Realização da ação.	Previsão inicial de 5h.	Autor e Equipa de RH da DESFO
6	Recolha de depoimentos gravados.	No fecho da ação.	
7	Recolha de avaliação de reação.	No fecho da ação.	
8	Envio de documentação de suporte da ação à DESFO.	Até 48h após a ação.	Autor
9	Tratamento das avaliações: 1. - Testemunhos gravados; 2. - Avaliações de reação.	Com a evolução do projeto.	Autor

#### **4.5 Escolha, definição e construção de instrumentos.**

“Quero que todos nós chegássemos ao fim da sessão de trabalho com uma sensação de realização.”

Dolan, S., ‘Managing by Values’, ESADE MBA Review, 2003.

A escolha recaiu na realização de *workshops*.

O primeiro, onde fosse possível levar os participantes numa viagem até à descoberta, tomada de consciência, dos seus Valores Pessoais Fundamentais e com a aplicação do Modelo Triaxial, ajudar a perceber se o seu sistema individual de valores é ou não equilibrado. Neste processo é utilizado o jogo “O Valor dos Valores”. A partir daqui perceberem qual o alinhamento com os Valores do Grupo DESFO, e que trabalhos pessoais e grupais têm de desenvolver, ou para ultrapassar a lacuna de alinhamento em falta, ou para realizarem pequenos ajustes e assim existir congruência entre as partes. Neste percurso são utilizadas várias dinâmicas interativas e métodos: expositivos, demonstrativos, interrogativos e ativos.

No segundo *workshop*, o principal objetivo foi o de transmitir o conhecimento, a metodologia aos participantes, que através do treino contínuo os capacitem, a conduzir sessões de trabalho equivalentes às do primeiro *workshop*.

#### **A opção *workshop*.**

A experiência traz-nos evidências, mas respaldá-la em alguns contributos, (Araújo, 2007; Dolan, S. e Garcia, S., 2006; S. L. Dolan & Garcia, 2002; P. da T. Ferreira, 1999), ajuda-nos a enquadrar a opção pelos *workshops*.

Hoje em dia, quando recebemos um convite para participar num *workshop*, a expectativa sobre o evento varia; atualmente, vemos um evento presencial ou *online*, onde uma ou mais pessoas nos fazem apresentações, mais ou menos interessantes, terminando nalguns casos, quando ainda há tempo, num período de perguntas e respostas.

Na realidade, o *workshop*, correspondendo à tradução literal do anglicismo, deve ser um evento onde todos os participantes estariam a trabalhar, a ‘meter a mão na massa’, um ambiente de oficina.

Pode-se dizer que, em contraponto à audição de um *podcast* ou conteúdo áudio, onde apenas ouço ou escuto, uma ou duas pessoas a falar sobre um tema, ou ainda a uma palestra, onde o orador fala para a plateia e esta, além de ouvir e escutar o que é dito, também acede visualmente ao ambiente, ao orador, a toda a sua comunicação verbal e não verbal e às reações das pessoas, o *workshop*, deve levar as pessoas a praticar e a exercitar elementos do conhecimento que lhes são transmitidos, por um instrutor ou facilitador, onde o que interessa, é que o conjunto de processos presentes na cognição

ajude as pessoas a interiorizarem o que percecionam como relevante para si próprios. Apesar de, em contexto organizacional, a participação não ser necessariamente voluntária, sendo antes sugerida, a estrutura do *workshop* deve responder às necessidades da organização, de modo que, um conjunto de ideias e conceitos seja transmitido, aceite e apropriado pelas pessoas.

Optar pelo *workshop* para promover a disseminação da carta de valores de uma organização e assim trabalhar a apropriação pelas pessoas de comportamentos desejados e impactar no tempo a cultura da organização será, consideramos, vantajoso. A metodologia adotada, suportada em instrumentos e ferramentas, considera-se realizar esse propósito.

Esta opção, compagina com o que alguns autores referem como “A sabedoria chinesa continua a ter razão quando afirma, o que ouço esqueço, o que eu vejo recordo, o que faço compreendo.”(P. da T. Ferreira, 1999), p.74.

### O Jogo “O Valor dos Valores”.

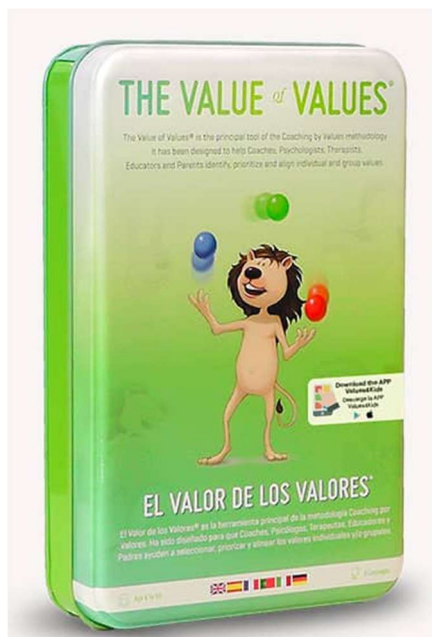


Figura 12 - Jogo “O Valor dos Valores”

Este jogo, de forma simplificada “O Jogo dos Valores”, não era desconhecido; a questão da sua escolha coloca-se se considerarmos que podemos criar outros instrumentos, mas racionalmente podemos perguntar-nos ‘para quê inventar o que já existe?’, se serve o propósito da sua utilização, o de ajudar as Pessoas a escolherem os seus Valores. Sobre a criação do jogo, a sua evolução, a introdução do Modelo Triaxial<sup>31</sup> e dos seus 51 valores<sup>32</sup> e como se chegou aos dias de hoje, pode-se consultar o site (*The Value Of Values*, 2022).

Este jogo, Figura 13, está hoje em dia disponível em 18 idiomas e é composto por 51 cartas (17 cartas por eixo - cada eixo tem uma cor), cada carta representa um valor, e ainda uma carta, a do valor Confiança; adicionalmente há 3 *jokers* que ajudam o facilitador a aplicar/adicionar

<sup>31</sup> No Capítulo V - IMPLEMENTAÇÃO, ver-se-á com mais detalhe a utilização deste instrumento.

<sup>32</sup> A lista de valores foi extraída do estudo “Values across cultures” (VAC) de 2011, que foi levado a cabo em trinta países por uma equipa de investigadores da ESADE sob a supervisão de Dolan, S.; no [Anexo XXIX](#) – [Os 51 Valores do Modelo Triaxial], os valores estão indicados por ordem alfabética.

qualquer valor que possa estar em falta no jogo de cartas, mas que é importante para o participante (aluno, trabalhador, *coachee*, executivo, etc.). As cartas estão distribuídas por três cores, as mesmas dos eixos do modelo triaxial.

#### **4.6 Identificação de fatores críticos de sucesso. Pensamento de risco.**

Mais acima, nas entradas 3.6 e 4.2, já se falou sobre recursos críticos na ótica da identificação dos recursos do projeto e do planeamento, respetivamente.

Abordagem diferente é requerida quando se fala FCS (Fatores Críticos de Sucesso). Aqui falamos do que impacta os resultados do negócio do Grupo DESFO, o que garante a sua sustentabilidade; e, se é crucial que o desdobramento interno dos VALORES DESFO, através do alinhamento de valores da Pessoas com os da Organização, impacte a “Cultura DESFO”, então é crucial que se consiga a adoção de comportamentos organizacionais associados aos Valores, ou seja, obter uma verdadeira “Profissionalização do Valores” em todos os aspetos que toquem as Pessoas; todos falarem a mesma linguagem e atuarem imbuídos desses Valores, porque há alinhamento, porque trarão esse impacto, que se quer sustentável para o contínuo sucesso do Grupo DESFO.

- Existe eficiência, porque “a cultura está escrita”.
- Obtém-se eficácia, porque se atingem, da forma certa, as metas.
- Tem-se uma vantagem competitiva, porque com “estas” Pessoas DESFO que partilham os mesmos VALORES, considerando os contextos que rodeiam o Grupo DESFO, este consegue ser melhor, mais forte e aproveitar as oportunidades adequadas para que assim aconteça.

É crítico pensar também que, no processo, não se exceda o uso das necessidades básicas pré-definidas; por exemplo, se só preciso de um número certo de impressões de um documento, porque hei-de imprimir mais? Recordo uma frase que estava sobre a mesa de um diretor de compras, que a usava para reunir com fornecedores e clientes internos, "Tudo é caro demais quando não é necessário."; esta frase é de James Joyce, da obra *Ulisses* (1922). Então, e se necessitar de mais uma impressão, porque à última hora, no processo de treino, tenho mais um participante? Uma efetiva validação das necessidades, realizada com recurso à redundância, evitará seguramente esse tipo de ocorrência.

#### **4.7 Organização lógica das atividades.**

Definida a tipologia de intervenção, efetuou-se a sua definição e desenvolvimento, iniciando-se todo um processo que requereu atenção aos detalhes, considerando os objetivos a atingir e o público alvo.

Agendada a ação, temos que, verificar adequadamente um conjunto de detalhes associados à preparação da mesma, com vista a uma realização, avaliação e fecho, que se querem perfeitas. Podemos elencar um conjunto de atividades sequenciais, organizadas numa lista de verificação que o autor seguiu (*checklist*), [Anexo XXX](#) - [ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES / TAREFAS].

#### **4.8 Definição da tabela de indicadores operacionalmente verificáveis.**

"Aparentemente fechado no seu casulo cada qual olha o vizinho como inimigo, a quem não fala e a quem não quer ouvir. Falar é denunciar-se; ouvir, é comprometer-se."(Torga, 1968).

Na proposta inicial, apresentada no Anexo XXVIII, no seu ponto 2 lê-se “Definição de KPI’s para avaliação de melhoria (Ver o que existe / o que as entrevistas vão dar como output).”

Por outro lado, na análise de conteúdo da entrevista a S., CPCD, e quando questionado sobre este aspeto, refere (Ver 3.1 *Finalidade*.) vários detalhes sobre como avaliaria a melhoria de desempenho, nomeadamente:

“... o grau de atingimento daquilo que são as metas..., para além daqueles indicadores mais financeiros, mas muito claramente a taxa de colaboração em projetos públicos.”

“... Por exemplo, projetos comuns, ..., mas que implica envolver pessoas da logística, outra pessoa financeira, outra pessoa da contabilidade.”

“...quando eu começar a perceber esta ligação e, claro, temos aqui um indicador que é do barómetro que nos vai dar também aqui uma temperatura; nós queremos implementar também um medidor de alguma forma.”

“...percepção do *mood* das próprias pessoas para sentir como é que as pessoas estão no dia a dia, naquilo que é o dia a dia.”

“...dois indicadores que eu vou seguir atentamente este ano, é a taxa de performance, o grau de performance, de cada pessoa versus o atingimento dos objetivos ou das metas.”

“... perceber que o absentismo já é irrisório, já não tem grande efeito, significa que já estamos no caminho. Significa que as pessoas perceberam a mensagem ...”

“E não pensarmos unicamente só em nós, que sou só eu, mas se toda a gente pensar assim, há muitos a falar, isso depois tem impactos na produção.”

Também a literatura consultada, refere que os impactos só são sentidos muito mais tarde, sendo recomendável fazer a avaliação passado algum tempo, através de, por exemplo, um barómetro de clima social.

Relevante, será recuperar os três últimos parágrafos deste trabalho em 2.1 Análise teórica./ A aprendizagem e a mudança. Medir., p.60-61, onde são indicadas por executivos entrevistados por Graham et al. (2020a) formas de medir a cultura.

No limite, considerando a parte final da citação de Charles Handy, que fecha essa entrada, ou seja, nas empresas encontrarmos forma de medir “... a capacidade de fazer as pessoas felizes”.

O Grupo DESFO, possui indicadores internos, para todas as pessoas, assim o refere o seu CPCD, para acompanhamento da respetiva performance. Também tem um Barómetro do Clima Social, que realiza de dois em dois anos, e onde também alguns aspetos já foram alterados para avaliar do impacto da adoção de uma profissionalização dos Valores.

#### **4.9 Definição da recolha de outras evidências.**

Considerando o referido na entrada anterior deste trabalho, face ao tipo de intervenção realizada, a recolha de evidências considerada traduziu-se em:

- Preenchimento do impresso DSF.094.01 “Registo de sumários e presenças” em cada um dos eventos.
- Preenchimento do impresso DSF.100.01 “AVALIAÇÃO PÓS-FORMAÇÃO” em cada um dos eventos.

- Fotografias dos painéis de trabalho do primeiro *workshop* onde foram sendo recolhidos os contributos nos vários exercícios realizados.

Gravação de testemunhos, a quente, no fim da ação, com recurso a *smartphone*, sem identificação dos participantes, e num registo voluntário; não há, pois, um testemunho por participante. Realização posterior de respetiva transcrição.

#### **4.10 Recolha adicional 10-12 meses depois.**

Há a considerar que:

“...a razão do treino é obter melhores resultados. Para obter melhores resultados, a mudança de comportamento precisa de ocorrer. E para que a mudança de comportamento ocorra, os conhecimentos, competências e atitudes necessárias devem ser ensinados no programa de formação. E para determinar se os resultados vieram do programa de treino, devem ser avaliados<sup>33</sup> os Níveis 2, 3 e 4.”(Kirkpatrick, 2006), p.2.

Assim, tal como referido no fim da entrada 3.7.2. *Avaliação ex-post*, foi possível realizar uma avaliação adicional de seguimento, proposta enviada por correio eletrónico para validação da CPCD do Grupo DESFO, com o impresso<sup>34</sup> a ser usado, em junho, e devolvidos os registos, dos contributos voluntários, em finais de agosto / início de setembro de 2025.

---

<sup>33</sup> Reação (Nível 1), a Aprendizagem (Nível 2), o Comportamento (Nível 3) e os Resultados (Nível 4), segundo o mesmo autor.

<sup>34</sup> [Anexo XXXI](#) – [AVALIAÇÃO FINAL de SEGUIMENTO. Junho 2025]

## **CAPÍTULO V – IMPLEMENTAÇÃO.**

---

## **5 Implementação.**

Ao avançarmos para a implementação das ações aceites pelo Grupo DESFO, considerou-se que o modelo (metodologia, ferramentas e instrumentos), teria como públicos alvo, as Pessoas da Equipa de RH do Grupo; toda a equipa para a primeira ação e cinco delas para a segunda ação.

### **5.1 Comunicação.**

No Grupo DESFO, a intervenção foi comunicada, ou melhor, enquadrada, aos elementos (onze) da Equipa de RH pelo respetivo CPCD, com base na informação partilhada com a proposta inicial de intervenção, baseada no objetivo geral do projeto:

- ... disseminar e ritualizar os Valores DESFO: a Confiança, O Compromisso e a Inovação (através do desdobramento dos Valores do Grupo DESFO pelas várias empresas e níveis funcionais.),

e dos objetivos específicos aí elencados:

- Criação de uma linguagem comum.
- Apresentação da Carta de Valores DESFO.
- Alinhamento comum entre as Pessoas e a DESFO.
- Comportamentos organizacionais a adotar associados aos Valores.

Acresce no que respeita ao grupo de pessoas (cinco) a participar no evento TTT:

- A capacitação da Equipa de *Trainers* da DESFO, que realizará as ações de desdobramento dos Valores dentro do Grupo, na utilização do modelo.

### **5.2 Execução das atividades planeadas.**

A opção pelos *workshops* anteriormente fundamentada, permite a participação das pessoas na apresentação e desenvolvimento do processo metodológico, especialmente se consoante vão fazendo, vão interagindo com os conteúdos, utilizando as ferramentas, gerando-se soluções e/ou insights úteis para o seu processo de aprendizagem, crescimento e tomada de consciência, sobre o que está em jogo; torna-se deste modo atrativa. Começamos pela atividade associada ao diagnóstico de necessidades.

### 5.2.1 Execução da entrevista semiestruturada.

A utilização da entrevista estruturada mostrou-se adequada enquanto estudo qualitativo. Nas entradas deste trabalho, 2.3 *Potencialidade do Projeto*, e, 2.3.1 *Sobre a nitidez do objeto do projeto*, detalha-se como o autor desenvolveu esta abordagem, e as evidências da mesma, através da *Figura 11- FICHA DA ENTREVISTA*, e de vários anexos: *Anexo XIX - Autorização e Consentimento Informado*, *Anexo XX QUADRO TEMÁTICO 1- Desenvolvimento do Guião da Entrevista Semiestruturada*, *Anexo XXI - Guião de Entrevista Semiestruturada*, *Anexo XXIII - QUADRO TEMÁTICO 2 – Comparação entre guião de entrevista pré-definido e a utilização das questões durante a entrevista*.

### 5.2.2 Execução do *workshop* "Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz".

Importa aqui, fazer uma pequena introdução à escolha do formato e da metodologia. O Grupo DESFO através de um processo metodológico desenvolvido internamente, escolheu os seus três VALORES nucleares, o Compromisso, a Confiança e a Inovação.

A ideia de, na disseminação e ritualização dos Valores DESFO, se utilizar o Modelo Triaxial, consolidou-se no momento que, na fase das conversas iniciais com o CPCD da DESFO, o autor, aplicou àqueles três valores, esse modelo. Verificou então que estes VALORES FUNDAMENTAIS se apresentavam equilibrados na matriz, Figura 14; com a convicção formada, considerou que a escolha recaía sobre o caminho certo: Uma metodologia que utilizaria como instrumento o MODELO TRIAXIAL, e como ferramentas, [o Jogo “O VALOR DOS VALORES”](#) e o Caderno de Trabalho Individual do participante, [Anexo XXXII](#) - [Caderno de trabalho individual -capa].

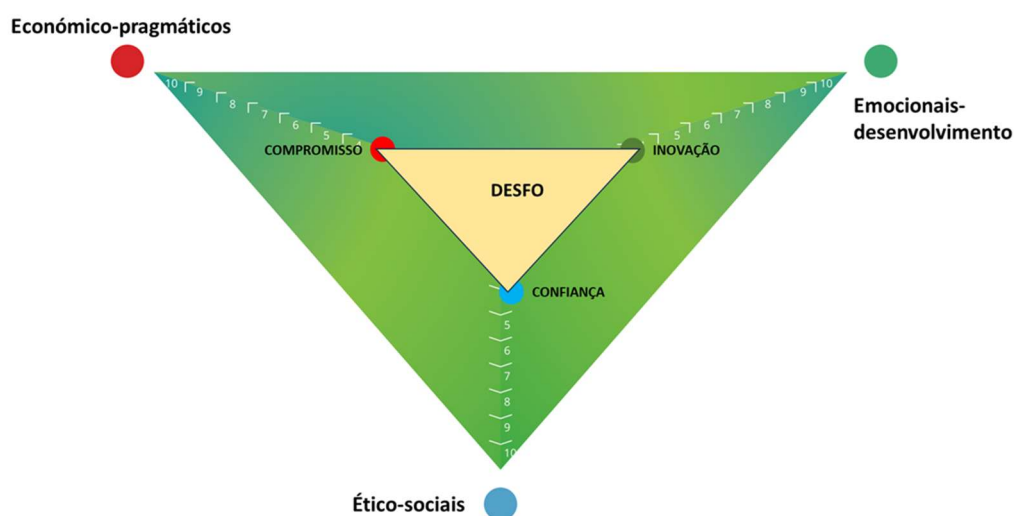


Figura 13- Os VALORES DESFO no Modelo Triaxial

## Recursos na Implementação

Para a execução desta primeira intervenção importa referir que foram desenvolvidos:

1. Uma apresentação de slides;
2. As notas de suporte à apresentação;
3. O script da apresentação;
4. O caderno de trabalho individual do participante.

Foram utilizados vários recursos materiais de suporte a dinâmicas, como o quadro com recarga de papel, várias cartolinas, post its, ampulhetas, canetas e foi utilizada a ferramenta, o jogo “Valores dos Valores”, numa sala do edifício sede da DESFO, equipada com recursos multimédia, a que é ligado o computador do facilitador.



Figura 14- Capa da apresentação do workshop “Valores – O Caminho para uma Vida mais Feliz”

### Animação pedagógica

Desenvolveu-se nas suas fases naturais neste tipo de intervenção, acolhimento, apresentação, introdução, exploração, conclusão e recolha de testemunhos voluntários e anónimos gravados.

O facilitador utiliza em articulação 3 suportes, a apresentação de slides, as notas e o script. No caso vertente, as notas estão inseridas no rodapé dos slides, e o computador pode ser

usado como auxiliar de memória. Aos participantes é distribuído um caderno de trabalho individual e *post its*; há papel para tomada de notas.

Exemplo das notas do slide “Capa”:

1. Receber os Participantes;
2. Boas vindas + Dinâmica de grupo;
3. Apresentação dos Participantes com nome, o que faz profissionalmente e uma coisa que gostem e uma que não gostem;
4. Boas vindas + Tema + Porquê este tema;
5. Dar os parabéns e reconhecer a presença;
6. Porquê eu; exemplo pessoal em XPTO1 ou na XPTO2.
7. O que vamos abordar? Como os pode ajudar? Como se vão sentir?
  - O que são valores, porquê trabalhar por valores? E por quê alinhá-los. Aprender a utilizar a metodologia para identificar os valores, conhecer o nosso modelo triaxial.
  - Conhecermos os nossos próprios valores e alinhar o nosso comportamento, pelo que é mais importante: + Bem-estar, + Tranquilidade, + Felicidade.

## Desenvolvimento

1ª sequência de *slide* (Tabela 9).

Tabela 9 - 1ª sessão - 1ª sequência de slides,

TEMPO	HORA	SLIDE	DESCRIÇÃO	MATERIAIS
15'	9:30:00	1º	Workshop: Valores, O Caminho para uma Vida Mais Feliz.	
10'	9:45:00	2º	Porque estou aqui hoje? O que quero conseguir / aprender?	Caderno de Trabalho e ampulheta
5'	9:50:00	3º	Uma pessoa Impactante	Caderno de Trabalho, post it's, cartolinas, ampulheta
8'	9:58:00	4º	Vídeo	Caderno de Trabalho
15'	10:08:00	5º	O que são Valores?	
10'	10:23:00	6º	Porquê trabalhar os Valores	
10'	10:33:00	7º	Porquê alinhar por valores	

Iniciada a sessão com cada participante a partilhar “o que gosto?” e “o que não gosto”, um *icebreaker* que face ao, tema que vamos tratar na sessão. leva as pessoas para um estado mental associado ao mesmo; permite, afinal, que as pessoas da equipa que trabalham em conjunto, encontre ora afinidades ora estranhem, por aquilo que as aproxima ou não. Sempre interessante.

Inicia-se aqui o roteiro previsto na sessão e suportado num conjunto de questões, que surgem sequenciadas no caderno de trabalho como exercício inicial:

Porque estás aqui HOJE? O que queres conseguir/aprender?

Pensa na pessoa que teve maior impacto na tua vida: Quem é/foi? Quais são/eram os seus valores? Que emoções gera/gerou em ti? A título de evidência, veja-se o [Anexo XXXIII](#) - [Partilhas no Exercício Inicial do Caderno de Trabalho].

O visionamento de um vídeo, leva a mais um momento de partilha, sobre o que cada participante refere, quando se pede identifiquem os valores que a pessoa no vídeo evidencia. Como identificaram os valores? Quando chegaram a emocionar-se?; seguiu-se uma reflexão em grupo sobre o que os leva a crer que são esses valores.

Do quinto *slide* em diante, o interesse e relevância aumentam; vamos falar de VALORES, o que são, exemplos, os sistemas de valores.

Existem os valores falados, os protocolos, as virtudes. Afinal os valores são palavras, mas é o significado de quais são efetivamente valores ou não? Os valores vividos são demonstrados através da conduta de quem os vive. Aqui detetam-se as incongruências, da Maria S. e a alimentação; do Raul R., e o cigarro, ...

Os valores estão estabelecidos em termos abstratos; então como construímos um valor? Imagine-se uma pasta onde escrevemos Fidelidade. Depois colocamos lá dentro o que consideramos ser ou fazer parte desse valor: “o cão é o fiel e melhor amigo do homem”; no casamento “não cobiçarás a mulher do próximo”, “até que a morte nos separe”; “ser fiel é também ser leal”; uma pessoa fiel “é honesta, é verdadeira, posso acreditar nela”; até “ponho as mãos no fogo” por ela...; é da “minha total confiança”. E todas estas crenças e outras, é o que constrói o valor da fidelidade para nós. Se repararmos os valores geram emoções; as mudanças são geradas por quem provoca e/ou tem essas emoções. Existe uma espécie de vínculo entre a crença e o comportamento. Note-se, no entanto, que cada pessoa tem os seus conceitos mentais, associados a comportamentos vividos, porque é diferente falar-se de um valor e praticá-lo, vivê-lo. Mais um exemplo: traz os pais todos os domingos para almoçar em sua casa, porque acredita que deve cuidar dos pais, e o valor aqui será o da “família” e do que é para essa pessoa. Nas intervenções junto de clientes, podemos detetar as crenças que estão por detrás daqueles valores, que não estão a ajudar os nossos clientes a obterem os melhores resultados.

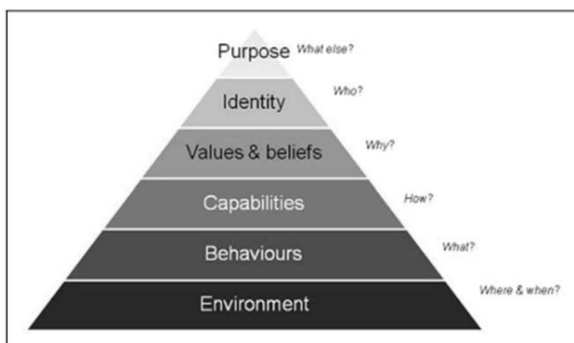
A definição de valor e de sistema de valores de Milton Rothead, psicólogo americano, pioneiro na abordagem aos Valores Humanos é a referência das referências, e considera que:

“Um valor é uma crença duradoura de que um modo de conduta específico ou estado final de existência é pessoal ou socialmente preferível a um modo diverso ou oposto de conduta ou estado final de existência. Um sistema de valores é uma

organização duradoura de crenças referentes a modos presenciais de conduta ou estados finais de existência ao longo de um continuum de relativa importância.” (Rokeach, 1973), p.5. (S. L. Dolan, 2012), p.73.

Então os valores não são, pois, apenas palavras. Os valores têm um papel de destaque, como guias e direcionam o nosso comportamento, influenciando no desenrolar dos dias, o que experienciamos. Finalmente, percebemos que, apenas damos devida atenção aos nossos valores quando experimentamos um ‘conflito de interesses’, como quando encontramos uma situação, que gera conflito com aquilo que consideramos ser certo ou errado; então entra em campo o grau de importância de um dado valor, no nosso conjunto de valores, no nosso sistema de crenças e valores.

Coloca-se ainda a questão: porquê trabalhar com Valores? Mais felicidade, pois os valores geram emoções, a que reagimos mais que aos comportamentos. Ainda qualificar o alinhar com objetivos, especialmente para se trabalhar em conjunto, em família, para um dado objetivo. Finalmente permitem mudanças mais profundas; segundo Robert Dilts, há um conjunto de níveis lógicos de pensamento na mudança, nos processos de aprendizagem, mudança e comunicação, pois utilizamos uma hierarquia natural onde organizamos a informação e a sua influência nos vários níveis lógicos superiores sobre os interiores, e essa relativização ajuda a descobrir o mundo interior das pessoas; esta matriz, ”... uma ferramenta de equipa e pode ser utilizada tanto como ferramenta de diagnóstico como ferramenta de planeamento em tempos de mudança. Robert Dilts é uma figura importante no campo da Programação Neuro Linguística (PNL) que reconheceu que é importante que os líderes de equipa atuem a vários níveis para alcançar a mudança. Desenvolveu o modelo dos níveis lógicos de mudança (figura 5)<sup>35</sup>, como uma forma útil de compreender



**Figure 5. Logical levels of change**

*Figura 15 - Pirâmide dos níveis neurológicos de Dilts, R.*

os elementos do desempenho eficaz da equipa (O’Connor, 2001).”(Goodman & Loh, 2011),p.6. Ao nível individual interior e de baixo para cima temos: os ambientes onde vivo e convivo (where & when?); as minhas ações e reações (what?); as minhas habilidades, estratégias e decisões (how?); as minhas

<sup>35</sup> Aqui transcrita como Figura 16.

“verdades” e princípios, o que direciona o meu foco, o que me motiva e o que me limita (why?); Missão de Vida e o meu sendo de identidade “O Verdadeiro Eu” (who?); a extensão de quem sou nas pessoas e no mundo (What else?).

Vejamos agora, “Porquê alinhar por valores?” Ao longo do trabalho já se visitaram algumas referências do Prof. Simon Dolan, psicólogo especializado em psicologia do trabalho, que em 1976, iniciou os seus trabalhos de investigador, tendo realizado o seu doutoramento na clínica Mayo, no Canadá. Dolan, S., decidiu investigar o que se estava a passar com pessoas jovens, com menos de 50 anos, que tinham sofrido crises cardíacas (enfartes), crises coronárias (cerca de 300 empresários/executivos).

Eram pessoas saudáveis e sem antecedentes clínicos que fizessem prever esse desfecho. Verificou que mais de 90% dos enfartes se relacionavam com o trabalho e esse trabalho estava relacionado com o stress laboral, ou seja, o stress era o que provocava os enfartes.

A investigação levou a concluir que esse stress estava relacionado com os valores, com a falta ou incongruência de valores. Quando ocorre um evento incongruente para o indivíduo este sente um conflito interno; mais uma vez, o grau de importância do evento pode levar a que o indivíduo se desinteresse, ou no limite que amplifique interiormente o conflito, e o seu desconforto seja tal que o leve a ficar “doente”.

Somos levados a concluir que se alinharmos os nossos comportamentos, pelo que é mais importante para nós, seremos mais felizes. E é de referir que o bem-estar da empresa é igual ao bem-estar individual.

Há dezenas de trabalhos realizados por vários investigadores orientados e/ou com o professor catedrático da ESADE, Simon Dolan, sobre Valores nas diferentes culturas e em particular associados aos sectores públicos de vários países (S. L. Dolan, 2013).

2ª sequência de *slides* (Tabela 10).

Tabela 10 -1ª sessão -2ª sequência de *slides*,

TEMPO	HORA	SLIDE	DESCRIÇÃO	MATERIAIS
2'	10:43:00	8º	O Valor dos Valores	Caixas do Jogo dos Valores
12'	10:48:00	9º	O Valor dos Valores	Caixas do Jogo dos Valores e Caderno de Trabalho
15'	11:00:00	10º	Intervalo	



Agora chega o momento, ainda antes do intervalo, de se apresentar o jogo “O VALOR DOS VALORES”. As regras são explicadas, os participantes reúnem-se em grupos de quatro e jogam; o objetivo do jogo será o de cada participante escolher os seus 5 Valores Individuais Fundamentais.

Figura 16- Jogar o jogo "O VALOR DOS VALORES".

3ª sequência de slides (Tabela 11).

Tabela 11- 1ª sessão -3ª sequência de slides,

TEMPO	HORA	SLIDE	DESCRIÇÃO	MATERIAIS
7'	11:15:00	11º	Método	Caderno de Trabalho
15'	11:22:00	12º	O Modelo Triaxial	Caderno de Trabalho
10'	11:37:00	13º	Reflexão sobre o Modelo Triaxial	Caderno de Trabalho
3'	11:40:00	14º	Campbell Johnstone n.1980... (2005-2023 All Black player)	
3'	11:43:00	15º	DJ Avicci n. 1989-2018	

MÉTODO a adotar pelo participante, sempre com o caderno individual:

1- O participante, mantendo na mão as cartas escolhidas, uma carta – um valor, utilizando o caderno de trabalho vai, na página 4, escrever os 5 valores e à frente de cada um deles escrever a cor respectiva de cada um desses valores, vermelho, azul ou verde.

2- Escrever nos círculos, as percentagens por cores associadas aos valores escolhidos.

Tabela 12- os 5 Valores individuais fundamentais

VALOR	COR



Tabela 13- Priorização dos valores e nível de satisfação pessoal

ORDEM	VALOR	SATISFAÇÃO ATUAL	SATISFAÇÃO DESEJADA
1			
2			
3			
4			
5			

Avalia o teu grau de satisfação de 1 a 10, relativamente a cada valor.  
1 = nada satisfeito e 10 = totalmente satisfeito

degrau a degrau se sobem as escadas.

3- Priorizar agora, os cinco valores e avaliar qual a sua atual satisfação pessoal, relativamente a cada um deles. A seguir indica o nível que quer atingir. Lembrar que,

4- Para escrever que ações<sup>36</sup> vai desenvolver, começa por escolher um dos valores onde a diferença entre estados, atual e desejado, seja maior.

Ação 1:

→ Pessoa/s implicada/s:      → Prazo máximo:      → Passos a dar (como o farás):

5- Considerando as percentagens por cor do ponto 2, vai marcá-las n' O MEU MODELO TRIAXIAL, p.8; no exemplo 1 se 20% vermelho, 60% azul e 20% verde teremos a imagem 1, no exemplo 2 se 20% vermelho, 80% azul e 0% verde teremos a imagem 2.

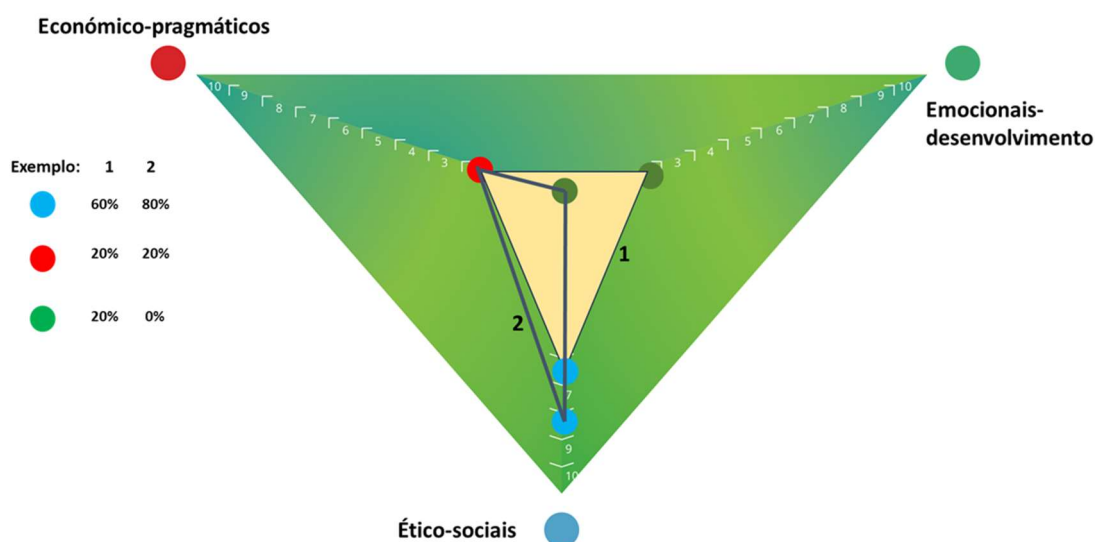


Figura 17- 2 Exemplos de aplicação no Modelo Triaxial.

Casos há em que os 5 valores escolhidos estão todos no mesmo eixo-cor.

<sup>36</sup> Que ações acredita que pode começar a fazer hoje e que irão aumentar o seu nível de satisfação?

Torna-se óbvio que em qualquer dos casos não existe um equilíbrio entre os valores.

Importa falar-se um pouco sobre o Modelo Triaxial, num aspeto do exercício; no caderno do participante não surge, tal como nas figuras aqui inseridas, o nome da dimensão de cada eixo: económico-pragmática (vermelho), ético-social (azul) e emocionais-desenvolvimento (verde). A informação é passada na sessão através dos *slides*.

Cada participante deve fazer uma reflexão sobre o seu sistema de valores, o equilíbrio existente e o desejado, que significado tem; o exercício também resulta bem se feito em pares de participantes pois também se aprende por contraste.

Note-se que, quando a distribuição se faz pelos três eixos, temos índices variáveis de felicidade e bem-estar. Com 2 eixos há desequilíbrio notório (stress laboral, familiar, social, problemas de saúde e bem-estar).

Dolan, apresenta-nos o

“modelo triaxial como um guia para identificar inteligentemente os nossos valores e compreender o seu significado para as nossas vidas. Este modelo dá-nos meios para detetar e classificar não apenas os nossos valores pessoais, mas também aqueles pertencentes a sistemas, como a família, o ambiente de trabalho, a sociedade, e assim por diante. Podemos também utilizá-lo para determinar se os nossos valores nos levarão até às nossas metas e se as nossas metas atuais são de facto aquelas que nos realizarão de verdade.”(S. Dolan, 2019),p.140.

Uma nota final, para explicar que as designações das dimensões, advêm de se ter analisado segundo Dolan, S. (2012), quer a origem quer o significado da

“palavra “valor” (do latim *valere*: “ser valioso, ser forte”) e representa três sentidos diferentes, mas mutuamente complementares, que podem ser classificados nas seguintes três dimensões:

- dimensão axiológica-, (...)
- dimensão económica-, (...)
- dimensão psicológica-, (...)

e adicionalmente refere que da mesma forma, “podemos olhar para definição de valores por meio de três perspetivas semelhantes..., como sendo o fundamento do modelo triaxial

de valores: a económica-pragmática, a ético- social e a emocional-desenvolvimento.”(S. L. Dolan, 2012), p.73-74.

A terceira sequência de slides termina com dois exemplos de duas pessoas onde o equilíbrio não podia estar presente: o jogador de rugby Campbell Johnstone, da equipa dos All Black que só aos 43 anos de idade se assumiu como gay, o 1º All Black de sempre a assumir a condição; a outra, um músico, DJ AVICCI, autor de, por exemplo, “Wake me up”, que apesar de todo o sucesso, e a letra desta música é reveladora da condição, ainda muito jovem, pôs termo à vida.

#### 4ª sequência de slides (Tabela 14)

Tabela 14- 1ª sessão - 4ª sequência de slides,

TEMPO	HORA	SLIDE	DESCRIÇÃO	MATERIAIS
1'	11:44:00	16º	A CARTA DE VALORES DESFO	Brochura ou folheto "Book Identity DESFO"
2'	11:46:00	17º	Mensagem da Administração	DOCUMENTO DESFO <b>SER, FAZER, TER</b>
3'	11:51:00	18º	Os Valores DESFO #1	DOCUMENTO DESFO
3'	11:54:00	19º	Os Valores DESFO #2	DOCUMENTO DESFO
3'	11:57:00	20º	Os Valores DESFO #3	DOCUMENTO DESFO
5'	12:00:00	21º	#1 Compromisso	Caderno de Trabalho
5'	12:05:00	22º	#2 Confiança	Caderno de Trabalho
5'	12:10:00	23º	#3 Inovação	Caderno de Trabalho
3'	12:15:00	24º	OS VALORES DESFO + UN's	Documento DESFO

Aqui trabalha-se exclusivamente a Carta de Valores do Grupo DESFO, já apresentada na caracterização da empresa em *1.3 Identidade DESFO*. Adicionalmente recuperam-se, como exemplos, peças de comunicação dos três Valores DESFO na plataforma LinkedIn, caso de 15 maio 2024, associadas aos 40 anos de vida da DESFO, exemplificado no [Anexo XXXIV](#) – [40 anos de história com... confiança].

#### 5ª sequência de slides (Tabela 15)

Tabela 15- 1ª sessão-5ª sequência de slides,

TEMPO	HORA	SLIDE	DESCRIÇÃO	MATERIAIS
3'	12:18:00	35º	Uma Pessoa Impactante	Caderno de Trabalho
10'	12:21:00	36º	Reflexão Final	Caderno de Trabalho, post it, gravador do telemóvel
1'	12:31:00	37º	A MINHA PARTILHA	<b>doc da DESFO - Avaliação de Reacção</b>
1'	12:32:00	38º	FECHO	
	12:33:00			<b>GRAVAR tetemunhos</b>

Nesta sequência final, volta-se a utilizar o caderno de trabalho para se completar a sessão com mais um exercício de reflexão, em termos organizacionais e ainda, para “numa palavra” classificarem a sessão de trabalho<sup>37</sup>; recebidos sete contributos.

<sup>37</sup> No fecho da sessão estavam na sala sete participantes.

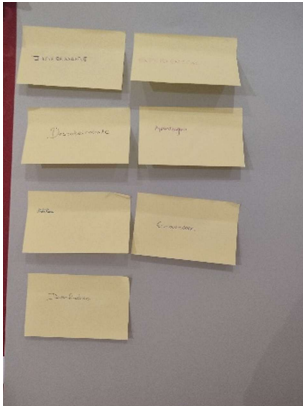


Figura 18- Classificar a sessão numa palavra.

- Interessante, experiencial, descobrimento, aprendizagem, didática, enriquecedora, desafiadora. Curioso, não terem surgido repetições nesta caracterização.

O suporte da apresentação na primeira sessão consta do [Anexo XXXV](#) – [Slides “Valores O Caminho para uma Vida mais Feliz”]. Toda a apresentação é animada, pelo que no mesmo slide haverá, nalguns casos, mais do que uma imagem ou mensagem sobrepostas.

### 5.2.3 Execução do *workshop* TTT – “OS VALORES DESFO”.

#### Recursos na Implementação

Para a execução desta segunda intervenção foram desenvolvidos:

- 1- Uma apresentação de slides;
- 2- As notas de suporte à apresentação;
- 3- O script da apresentação;



Figura 19 - Capa da apresentação do *workshop* TTT - “VALORES DESFO”

Foram utilizados vários recursos materiais de suporte a dinâmicas, como o quadro com recarga de papel, *post its*, ampulhetas, canetas e papel, na sala de formação do edifício sede da DESFO, equipada com recursos multimédia, a que é ligado o computador do facilitador.

### **Animação pedagógica**

Neste caso, a intervenção foi diferente, pois já existia um prévio conhecimento entre facilitador e participantes vindo do primeiro workshop; constituída por introdução, exploração, conclusão e recolha de testemunhos voluntários e anónimos gravados.

O facilitador utiliza em articulação 3 suportes, a apresentação de slides, as notas e o script. No caso vertente, as notas estão inseridas no rodapé dos slides, e o computador pode ser usado como auxiliar de memória. Os participantes recebem *post its* e há papel para tomada de notas.

### **Desenvolvimento**

1ª sequência de slides.

*Tabela 16 - 2ª sessão. 1ª sequência de slides.*

TEMPO	HORA	SLIDE	DESCRIÇÃO	MATERIAIS
~20'	9:30:00	1º	Workshop TTT (Valores DESFO)	
		2º	Folha Branca	folha branca
		3º	Os Comandos do Cockpit	folha branca- RECOLHA

E a primeira pergunta colocada ao grupo de participantes foi, “então esta imagem (a da capa, figura 23) o que Vos sugere?” Ouviu-se um unânime “treinar”; e de forma complementar “copiar o que o instrutor está a fazer”, e pode-se acrescentar, passo a passo. Como introdução foi pedido a cada participante que, em 3m, com uma folha de papel, fizesse um avião para dar à pessoa ao lado, recebendo outro em troca. Após a entrega/troca são colocadas para reflexão 3 questões: porque receberam o avião? alguém perguntou à pessoa ao lado que tipo de avião queria? para que é que precisava do avião?

Quando se excuta um treino, mesmo que anteriormente se tenham validado alguns requisitos que levam a que participe esta ou aquela pessoa, é adequado validar-se o que as pessoas querem aprender ou consideram que necessitam de aprender; note-se que é diferente do que precisam, pois, a diferença reside na auto percepção das respetivas competências e habilidades. E essa questão foi colocada.

O exercício, é usado também como introdução aos “comandos do cockpit”, figura 24, que o facilitador tem por missão, nesta sessão, entregar aos participantes, de um workshop que vão ter de realizar no futuro.



Figura 20- Os comandos do cockpit.

Uns já conhecem o altímetro, o velocímetro, outros sabem ler o nível de combustível e para quanto tempo de voo dá, etc., etc.

Tudo, mas tudo mesmo, é provável que precisem de recuperar a memória, voltar a treinar e quanto ao que não sabem, ainda, é escutar,

questionar, apreender, fazer, repetir, etc., etc., até se sentirem confortáveis.

Aos participantes é colocado um desafio. pensarem no *workshop* sobre valores, que já frequentaram, imaginarem-se no lugar do facilitador a usar os mesmos suportes; a partir daí escreverem num *post it*, 3 aspetos que consideram seria importante melhorar em si próprios. Podemos inventariar as ideias partilhadas e constantes da tabela 16.

Tabela 17 - Aspetos que os participantes querem melhorar

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como adaptar o discurso / sessão aos diferentes públicos.</li> <li>2. Que tipo de ações podem ser o reflexo dos nossos valores.</li> <li>3. Para além da formação em sala, de que forma podemos manter os valores vivos à posteriori.</li> <li>4. Disseminar valores.</li> <li>5. Dar formação.</li> <li>6. Saber a forma assertiva de comunicar com público.</li> <li>7. Como transmitir os valores.</li> <li>8. Como desenvolvê-los na organização, nas pessoas.</li> <li>9. Como utilizá-los no recrutamento.</li> <li>10. Dinamizar a formação de forma a ser marcante.</li> <li>11. Como transmitir a mensagem que quero à área de negócio.</li> <li>12. Perceber se a pessoa x, se enquadra ou não com os valores da empresa.</li> </ol>
--	--

Percebem-se três grupos de interesse: um primeiro associado ao treino e à capacitação para dar esse treino/formação (1, 5, 6 e 10); outro associado ao conhecimento/domínio dos valores no dia a dia, no desempenho funcional (2, 3 e 11); o último associado a processos, que se não estão ainda deviam ser objeto de uma profissionalização dos valores do Grupo + UN (4, 7, 9, 9 e 12).

2ª sequência de *slides* (Tabela 18).

Numa sessão de treino, é desejável termos as pessoas disponíveis e colaborantes pelo que estas atividades servem para “quebrar o gelo” e ajudarem a um ambiente mais relaxado e interessado: importa perceber, para cada tipo de público o que utilizar. Foram apresentados e executados alguns destes exercícios com excelente acolhimento.

Tabela 18- 2ª sessão. 2ª sequência de slides.

TEMPO	HORA	SLIDE	DESCRIÇÃO	MATERIAIS
~20'	9:50:00	4º	Icebreakers	
		5º	9 pontos	folha branca
		6º	Jogo do galo	
		7º	Out of the Box	
		8º	App Morgan Freeman	

3ª sequência de *slides* (Tabela 19)

**FALAR EM PÚBLICO!** Definir bem quais os objetivos. Ser eficaz ao comunicar com a plateia (diferentes públicos). Validar se a mensagem que quer passar é a que está a ser recebida, entendida. Controlar os recursos certos para uma intervenção eficaz, desde a avaliação prévia das condições para a realização da intervenção (webinar, palestra, whorkshop, formação, treino). Foram executados pequenos exercícios de oratória, de duração variável, para perceção pelos participantes sobre o tempo associado ao que se escreve versus o efetivamente gasto.

Tabela 19- 2ª sessão, 3ª sequência de slides.

~80'	10:10:00	9º	MEDO	
		10º	Falar em Público	
		11º	Dominar o assunto	
		12º	Linguagem Positiva	
		13º	Comportamentos, Atitudes	
		14º	Storytelling	folha branca

**DOMINAR O ASSUNTO!** É necessário considerar três aspetos pelo menos: o Conceito, a Metodologia e a Ferramenta. O exemplo de se ir de uma ideia definida (conceito), por dado caminho (metodologia) e colocá-la em prática (ferramenta).

**LINGUAGEM POSITIVA!** Já se falou de estados mentais que são evidenciados ou geram comportamentos; é a nossa fisiologia e as representações internas que a todo o momento

adquirimos que induz esse processo. As representações internas têm imagens, *I*, têm sons, *S*, têm sensações, *S*, associadas; e é dessa forma que as vamos comunicar, usando essa linguagem *ISS*; é dessa forma que damos nitidez (o quê, porquê, para quê) ao que comunicamos. Através da identificação de meta programas, forma como processamos a informação, podemos identificar os comportamentos e a comunicação associada; ao comunicar lembrar que o fazemos permanentemente utilizando três canais, canal auditivo (palavras e em sequência), visual (quadro ou filme) e cinestésico/digital (ligado a sensações). E todos conhecem a estatística em que a comunicação tem três componentes: a não verbal 55%, o tom de voz 38% e as palavras 7%.

Os participantes fizeram alguns exercícios onde praticaram assunção de alguns estado e detecção de incongruências entre os estados e as palavras pronunciadas, ou comportamentos não verbais dissociados do pretendido. Aprenderam o que são atenuadores, para ir de emoções negativas a menos negativas e, o que são intensificadores que visam transformar / aumentar emoções boas em ótimas, e.g. (Tabela 20):

*Tabela 20- Exemplos de mudanças de estado.*

<b>Atenuadores</b>	<b>Intensificadores</b>
Deprimido → calmo antes de agir	Muito bem → magnífico
Stressado → energizado	Satisfeito → fenomenal
Irritado → estimulado	Forte → invencível

COMPORTAMENTOS, ATITUDES! Para obter boas colheitas, a terra tem de estar preparada e só então semeio. Temos de estar atentos ao AMBIENTE que criamos e assim ver na plateia sinais como, pessoas a abrir a boca, cotovelos apoiados nas mesas, olharem para o relógio, deslizarem nas cadeiras e cruzarem os braços, levantarem-se e saírem...; claro que o orador perder-se, só ler trechos em papel ou slides, serão atitudes a evitar. O comportamento gera comportamento.

STORYTELLING! Exemplos, metáforas, comparações, analogias, testemunhos, frases, uma boa história, ...; como podemos prender a atenção de alguém, figura 25. Os participantes foram convidados a criar estórias sobre as imagens, utilizando linguagem *ISS*.

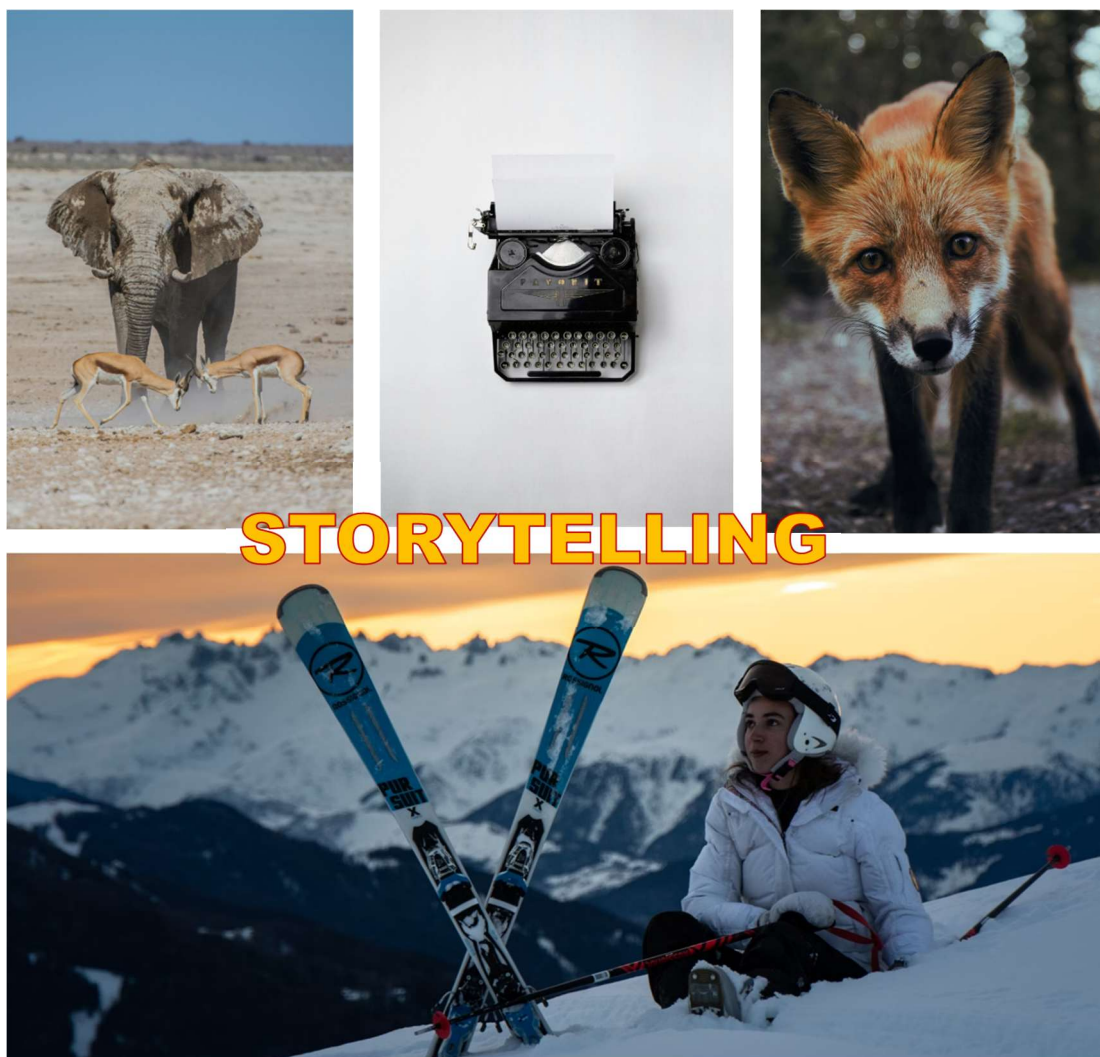


Figura 21- Storytelling

4ª sequência de slides (Tabela 21).

Tabela 21- 2ª sessão. 4ª sequência de slides.

TEMPO	HORA	SLIDE	DESCRIÇÃO	MATERIAIS
50'	11:30:00	15º	Obstáculos a superar	
		16º	Tratar perguntas	
		17º	Apresentação, Intervenção	
		18º	Previsão, Visualização	

Há várias barreiras à comunicação, umas visuais, e.g. passar de plateias pequenas para progressivamente maiores; outras são os ruídos, uns criados na sala, pelos retardatários, pessoas a conversar, telemóveis, participantes a dormir e, há também, os ruídos de quem comunica: dispersão, justificações repetitivas ou desculpas, antagonismo com a audiência, metáforas verbais, gestos exagerados, audiovisuais descuidados, e como a percepção visual é elevada, a apresentação de um homem em calções ou uma mulher de mini saia, criam necessariamente ruído.

TRATAR PERGUNTAS! Foram partilhadas algumas estratégias sobre como tratar perguntas desde estar recetivo ou preparar um argumentário com as questões relevantes para saber como as abordar, a agradecer as questões ou usar na resposta as palavras dos participantes. Quando não sabemos responder..., acalmar, perguntar aos presentes se “alguém já se confrontou com algo semelhante e sabe a resposta?” ou assumir que não sabe, que vai saber e dará depois a resposta. Adicionalmente se o participante é incorreto, não ser agressivo; atacar provoca aliança ao “elo mais fraco”.

Nos grupos grandes, há outras regras, pré-definidas desde por exemplo, perguntas preparadas por quem organiza, convida, são feitas no final e são escolhidas 2 ou 3 para responder; casos há em que se pedem previamente perguntas sobre o assunto e o orador escolhe as que com que está mais à vontade

E depois entrou-se mais na área das recomendações quanto ao que fazer no dia da intervenção e como intervir.

APRESENTAÇÃO, INTERVENÇÃO! É HOJE; CHEGOU A HORA DA VERDADE. Chegar cedo (1h antes), para ver a sala e recursos: verificar a higiene, a luz natural e artificial, o som, temperatura, recursos multimédias, o backup, comandos, água. *Flipchart* e canetas, documentos a distribuir. Se vai ser apresentado, combinar com o apresentador como quer...; estar de pé, posição universal, falar de pé e usar os 3 canais, VAC: imagens, mude a tonalidade da voz, sinta e faça sentir.

E AGORA QUE ESTOU NO PALCO? (PREPARAÇÃO, TREINO, PREVISÃO, VISUALIZAÇÃO)! Falar às pessoas, esqueça-se de si, falar para muitos como se falasse apenas com uma pessoa, um amigo. Importa o conteúdo e quem ouve; as técnicas para comunicar agora não importam. Ser natural, não querer imitar ninguém, ser a pessoa que é. Dar nitidez, reduzir a dúvida, aumentar a certeza. Nervoso/a? Assumir.

#### 5ª sequência de *slides* (Tabela 22)

Tabela 22 – 2ª sessão. 5ª sequência de *slides*.

TEMPO	HORA	SLIDE	DESCRIÇÃO	MATERIAIS
~10'	12:20:00	19º	Treinar; e os materiais?	notas do wshp os valores + handout do pptx + script
		20º	Questões	
		21º	Reconhecer. Agradecer.	<b>GRAVAR</b>
	11:30:00	-->	Workshop: Valores, O Caminho para uma Vida Mais Feliz.	<b>Avaliação de Reacção.</b>

Finalmente a sessão terminou lembrando aos participantes que aprendemos por Modelagem, aprendemos por Contraste e Aprendemos por Repetição, e, portanto, o exercitar trás consigo resultados.

O suporte da apresentação desta sessão consta do [Anexo XXXVI](#) – [Slides “TTT – VALORES DESFO”]. Toda a apresentação é animada, pelo que no mesmo slide haverá, nalguns casos, mais do que uma imagem ou mensagem sobrepostas.

No desenvolvimento dos conteúdos dos dois workshops, foram utilizadas diversas referências, (Araújo, 2007), (Crestcom et al., 2004), (S. Dolan, 2019), (Garti & Dolan, 2019), (Cunha, 2014), (P. da T. Ferreira, 1999), (Goodman & Loh, 2011), (Park & Bae, 2023), (Rokeach, 1973), (S. L. Dolan & Bao, 2012), (Brillo et al., 2014b).

Especialmente na apresentação do *workshop* TTT, as imagens utilizadas nos *slides* são de *sites* como e.g., freepik.com, freeimages.com, pixabay.com.

### **5.3 Acompanhamento, retro informação.**

Após a execução das intervenções, foram disponibilizados à CPCD do Grupo DESFO, todos os suportes digitais utilizados, editáveis, para ajuste de conteúdos face aos diferentes públicos alvo do grupo, na fase de desdobramento interno da metodologia., [Anexo XXXVII](#) – [G mail - Fecho das pastas das 2 sessões realizadas na DESFO dias 21 e 22 de agosto de 2024]. Os ficheiros foram enviados em suporte “pdf”, mas também nas suas versões editáveis, pois pretende-se que, possam ser adaptados pela equipa interna de facilitadores.

## **CAPÍTULO VI– AVALIAÇÃO: RESULTADOS.**

---

## **6 Avaliação final do projeto.**

“Percebemos que a investigação empírica em cultura é dificultada por dificuldades de medição.”(Graham et al., 2022a), p.41.

Realmente, esta questão esteve sempre presente durante todo o projeto, pois a atenção a detalhes, que noutras circunstâncias nem consideráramos, foi determinante para termos no fim do mesmo, elementos que vale a pena considerarmos.

Existindo a cultura em diferentes níveis, Schein, 1988, p.11 diz que tal

“...exigirá diferentes abordagens de “medição” e, por exemplo, refere ainda que ao documentar, “À medida que investigamos as coisas que nos intrigam, geralmente descobrimos o nível de valores, as razões que os inquiridos dão para explicar por que fazem as coisas que fazem. Mas é mais provável que estas razões sejam os valores defendidos, a ideologia da organização, e não necessariamente os seus pressupostos subjacentes.” e adiciona que “Utilizando-se a abordagem dos incidentes críticos, através do seu adequado tratamento, é possível avaliar a cultura organizacional, pois os registos das respostas aos incidentes serão muito úteis.”(Schein, 1988), p.17.

E se não temos esses incidentes tão óbvios, que podemos fazer? Essa questão colocou-se, e, a opção pela gravação de testemunhos voluntários e sem identificação dos participantes, revelou-se uma excelente forma de obter-se informação num registo avaliativo, que por ser natural e já empático, pois neste caso, sendo um grupo pequeno, tornou-se mais fácil conseguir algum *rapport*. No mais, obtiveram-se também as avaliações de reação após a formação, cujos resultados, se apresentarão mais à frente.

Por fim e não menos importante, a realização da entrevista semiestruturada, de quase uma hora, com S., CPCD da DESFO, revelou-se um pilar fundamental para todo o trabalho, vindo espaldar o que anteriormente tinha sido pensado, no decurso de conversas com este executivo, a análise documental e a observação de registos do grupo DESFO.

### **6.1 Avaliação dos resultados.**

#### **6.1.1 A entrevista semiestruturada.**

As respostas obtidas às questões colocadas, inseridas num guião, permitiram obter, as razões e evidências, da necessidade de se realizar este projeto de intervenção,

complementando os elementos já disponíveis através da leitura e observação. A sua preparação cuidada releva para o resultado obtido; veja-se *2.3 Potencialidade do projeto.* e *2.3.1 Sobre a nitidez do objeto do projeto. A abordagem qualitativa.*

#### **6.1.2 O workshop "Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz".**

##### **1- As avaliações de reação após a formação:**

Tabela 23-Tratamento das Avaliações de Reação do workshop "Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz"

**TRATAMENTO das AVALIAÇÕES de REAÇÃO do WORKSHOP**

**"Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz"**

**Nota 1:** Os quadros de avaliação e as 2 questões abertas são uma reprodução do documento interno da DESFO, DSF.100.01 AVALIAÇÃO PÓS-FORMAÇÃO.

**Nota 2:** Todos os elementos aqui inseridos, foram retirados das respostas dos participantes na sessão realizada, suportadas em pdf's enviados pela CPCD da DESFO.

**DISTRIBUIÇÃO DAS AVALIAÇÕES DOS PARTICIPANTES- WORKSHOP "Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz"**

Competências Adquiridas	Muito fraco		Bom	Muito bom		Participantes	Média por item
	1	2	3	4	5		
1. Importância dos objetivos do curso para a função.			4	5	1	10	3,7
2. Relevância das competências adquiridas para a função.			5	4	1	10	3,6
3. Oportunidade de aplicação dos conhecimentos e competências adquiridas na função.		2	3	4	1	10	3,4
4. Satisfação com o impacto das aprendizagens no desempenho pessoal		2	4	4		10	3,2
5. Satisfação com o impacto das aprendizagens no desempenho global da empresa onde trabalho		2	5	3		10	3,1

Avl Média por Participante	Participantes	De forma sucinta indique-nos o impacto que a frequência desta ação de formação teve no seu desempenho pessoal e/ou pessoal.
3,40	P1.s1	Permitiu perceber a orientação dos valores pessoais e identificação dos mesmos.
4,60	P2.s1	Mudança na conceção daquilo que são realmente valores; percepção da importância do equilíbrio dos valores; conhecimento de dinâmicas para aplicar.
3,60	P3.s1	A frequência desta ação contribuiu para um melhor entendimento do conceito "valores" para posterior comunicação no futuro.
3,60	P4.s1	-
3,60	P5.s1	-
2,40	P6.s1	-
3,00	P7.s1	Maior clareza na identificação dos valores.
3,40	P8.s1	Mais conhecimento em termos de valores, mas mais em termos pessoais.
2,60	P9.s1	-
3,80	P10.s1	-
<b>Sugestões:</b>		
3,40	P1.s1	Gostei das dinâmicas, mas penso que devem ter uma abordagem mais aprofundada.
4,60	P2.s1	-
3,60	P3.s1	Formação de Valores Desfo - focada apenas nos Valores do Grupo.
3,60	P4.s1	Maior rigor na dispersão de conteúdos.
3,60	P5.s1	-
2,40	P6.s1	-
3,00	P7.s1	-
3,40	P8.s1	-
2,60	P9.s1	-
3,80	P10.s1	-

P- Participante; s- Sessão

## 2- Testemunhos gravados; COMENTÁRIOS / REAÇÕES dos PARTICIPANTES 1º *WORKSHOP*.

Ficheiro de áudio [08, 18.42\\_gravação 1.m4a](#)

*Workshop*, "Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz", dia 21.08.2024 das 15:15 às 17:45. Local: Sala Galileo, DESFO Holding. 11 participantes iniciaram a sessão; no encerramento saem alguns participantes da sessão; ficam 7; há 4 comentários.

### Transcrição

00:00:01 A. B. - Quem quiser começar...; que reflexões finais querem fazer sobre esta sessão da tarde?

00:00:17 Participante 1 - Acho que foi importante para ter uma maior consciência no desenvolvimento dos valores, as emoções também. São evidenciadas desde o mundo profissional e a nível também pessoal. Por isso creio que foi uma aprendizagem e importante também para o futuro.

00:00:43 Participante 2 - No meu caso, eu acho que no meu caso, eu acho que a maior descoberta e coloquei ali a palavra descoberta, foi perceber que nós, na verdade, não só estamos associados ou nos regemos por um conjunto de valores, como também temos, digamos que, vá uma área da nossa vida com a qual nos identificamos mais. É isso e como disse e bem, se calhar isso demonstra que estamos um bocadinho desequilibrados e, portanto, temos de fazer um trabalho contínuo quanto aos nossos valores. Portanto, nós não temos os valores fixos. Nós estamos sempre em trabalho para novos valores.

00:01:26 Participante 3 - Para mim foi uma descoberta, principalmente o facto de os valores estarem muito associados também à nossa índole, portanto, àquilo que nós somos efetivamente e de que forma é que eles são distribuídos e conseguimos ter a consonância com um equilíbrio a nível pessoal.

00:01:51 A. B. - Não são obrigados a dar feedback, só dá quem quer.

00:01:55 Participante 4 - Eu gostava de acrescentar que, de facto, é importante perceber, o quase que, o todo da palavra valor, não é? E que ele é muito mais do que uma só palavra como a generosidade; e também achei muito interessante esta questão de que nós conseguimos, não é ..., há vários testes de personalidade, há

várias coisas que se fazem na área da psicologia e perceber que mesmo nos valores nós podemos ter ou não um equilíbrio. E qual é a relação, em que áreas é que eles também estão. Quais são as dimensões dos próprios valores não é, perceber qual é a diferença entre aquilo que são valores, comportamentos e emoções, não é? Também é importante e acima de tudo, a palavra que eu coloquei que a mim me trouxe muito esta sessão e que acho que foi bom, foi muito experiencial também, porque foi muito prática, não é, foi muito de entrarmos em nós para perceber um conceito, que podia ser, que é tão ou pode ser também tão teórico, é um bocado, era isso que queria dizer, obrigada.

00:03:01 A. B. - Está tudo?

00:03:03 A. B. - Muito obrigado, muito bem, muito obrigado pela Vossa disponibilidade.

00:03:07 Participante 4 - Sim, obrigada.

[Fim de Transcrição](#)

### **6.1.3 O workshop " TTT - "VALORES DESFO".**

#### **1- As avaliações de reação após a formação:**

Tabela 24 - Tratamento da Avaliações de Reação do workshop TTT - "VALORES DESFO"

**TRATAMENTO das AVALIAÇÕES de REAÇÃO do WORKSHOP TTT - "VALORES DESFO"**

**Nota 1:** Os quadros de avaliação e as 2 questões abertas são uma reprodução do documento interno da DESFO, DSF.100.01 AVALIAÇÃO PÓS-FORMAÇÃO.

**Nota 2:** Todos os elementos aqui inseridos, foram retirados das respostas dos participantes na sessão realizada, suportadas em pdf's enviados pela CPCD da DESFO.

**DISTRIBUIÇÃO DAS AVALIAÇÕES DOS PARTICIPANTES WORKSHOP 2 - TTT "VALORES DESFO"**

Competências Adquiridas	Muito fraco		Bom	Muito bom		Participantes	Média por item
	1	2	3	4	5		
1. Importância dos objectivos do curso para a função.			1	4		5	3,8
2. Relevância das competências adquiridas para a função.			1	4		5	3,8
3. Oportunidade de aplicação dos conhecimentos e competências adquiridas na função.		1	3	1		5	3,0
4. Satisfação com o impacto das aprendizagens no desempenho pessoal			5			5	3,0
5. Satisfação com o impacto das aprendizagens no desempenho global da empresa onde trabalho			5			5	3,0

P- Participante; s- Sessão

Avl Média por Participante	Participantes	De forma sucinta indique-nos o impacto que a frequência desta ação de formação teve no seu desempenho pessoal e/ou pessoal.
2,80	P1.s2	-
3,40	P2.s2	Identificação de técnicas para falar em público, nomeadamente através de muletas.
3,60	P3.s2	-
3,40	P4.s2	-
3,40	P5.s2	-
		<b>Sugestões:</b>
2,80	P1.s2	-
3,40	P2.s2	Ser mais incisivo em técnicas que realmente tenham impacto nas aprendizagens de futuros formandos.
3,60	P3.s2	Maior rigor na dispersão de conteúdos.
3,40	P4.s2	-
3,40	P5.s2	-

P- Participante; s- Sessão

**2- Testemunhos gravados: COMENTÁRIOS / REAÇÕES dos PARTICIPANTES no 2º WORKSHOP.**

Ficheiro de áudio [08, 12.53\\_gravação 2 1.m4a](#)

Workshop TTT – VALORES DESFO, dia 22.08.2024 das 10:00 às 12:30. Local, Academia DESFO Holding. 5 participantes iniciaram a sessão; no encerramento da sessão estão 4 pessoas. Há 4 comentários.

[Transcrição](#)

00:00:00 A.B. - Sobre a sessão de hoje, quem é que quer dar feedback...; eu não identifico ninguém aqui, está bem?

00:00:12 Participante 1 - Eu posso começar por agradecer a partilha também dos vários *Icebreakers* divulgados hoje acho que cada um tem um propósito diferente e podem ser aplicados a pessoas diferentes, portanto, acho que tiramos algo de muito positivo daí, e também a forma como nós, assim de repente fomos preparados para ir para o palco não é, pronto a saber lidar com as adversidades que aparecem no dia a dia e tentar ver o lado positivo das coisas e de alguma forma estarmos preparados para elas.

00:00:46 A. B. - Mais alguém?

00:00:50 Participante 2 - Agradecer as técnicas de comunicação que aprendemos aqui hoje e os exercícios que fizemos relativamente ao facto de nos prepararmos para falarmos para o Público e agradecer também a novas aprendizagens e atividades que tiramos aqui em termos de *Icebreakers* e claro, a presença Balau para nos transmitir todas estas informações aqui.

00:01:10 A. B. - Muito obrigado.

00:01:14 Participante 3 - No fundo, é só um bocadinho também só para reforçar, aquilo que as colegas já disseram, mas também acho que posso só acrescentar que acabou por nos pôr desafios que nós, se calhar noutra realidade, nunca nos teríamos colocado e pôr-nos a pensar também em temas que são muito interessantes.

00:01:36 Participante 4 - Agradecer a presença só, acho que as colegas já disseram tudo. Obrigada.

00:01:40 A. B. - Muito bem. Muito obrigado.

Fim de Transcrição

#### **6.1.4 Avaliação Final de Seguimento.**

Uma das chaves para podermos efetuar uma avaliação de uma formação e/ou treino numa organização, refere Kirkpatrick, D. L. (2006),

“...é "analisar os seus recursos". Por vezes, são tão pequenos que tudo o que pode fazer é avaliar a reação. E isso é importante em todos os programas. A gestão de topo percebe que os recursos são pequenos e ficaria feliz por saber que os participantes reagiram favoravelmente ao programa. Isto pode ser tudo o que esperam, e podem até ficar satisfeitos se as reações forem positivas, porque têm muita confiança nos seus supervisores e noutras pessoas que participam no programa de formação.”, p.4,

E acrescenta, “Avalie os Resultados. Eis as orientações para avaliar os Resultados: 1.º Meça antes e depois. 2.º Dê tempo para que os resultados se desenvolvam — talvez 6 meses ou um ano.”(Kirkpatrick, 2006), p.4.

Os registos recebidos e associados à avaliação já referida em *4.10 Recolha adicional 10-12 meses depois.*, foram tratados; apresentam-se as evidências recolhidas na tabela 11.

Tabela 25 - Tratamento das avaliações de seguimento. Junho 2025.

### TRATAMENTO das AVALIAÇÕES de SEGUIMENTO JUNHO 2025

**Nota 1:** Os quadros de avaliação e as 2 questões abertas são uma reprodução do conteúdo do impresso do inquérito "AVALIAÇÃO DE SEGUIMENTO JUNHO 2025"

**Nota 2:** Todos os elementos aqui inseridos, foram retirados das respostas dos respondentes ao inquérito enviado "AVALIAÇÃO DE SEGUIMENTO JUNHO 2025", suportadas em pdf's enviados pela CPCD da DESFO.

	1	2	3	4	5	6	Respon dentes	Média por ítem
	Nunca	Rara mente	Algum as vezes	Bastant es vezes	Frequen temente	Sempre		
Aplica os conhecimentos adquiridos no seu desenvolvimento pessoal?	0	2	1	2	1	0	6	3,3
O alinhamento dos seus valores pessoais face aos da empresa melhorou?	0	1	2	2	1	0	6	3,5
Considera que quando conversa com colegas de trabalho sobre valores há alinhamento no conteúdo da comunicação?	0	0	2	4	0	0	6	3,7
Aplica no dia a dia, nas interações em contexto laboral, o conhecimento adquirido?	0	1	2	1	2	0	6	3,7
Aplica os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento diário dos processos em que participa?	0	1	1	3	1	0	6	3,7

Avaliação Média por respondente	Respon dente	<b>Partilhe que competência(s) e /ou atitude(s) melhorou em si.</b>
2,2	R1	----
4,4	R2	Maior confiança, maior capacidade de inovação e agilidade na resolução de determinadas situações.
3,0	R3	NA
3,6	R4	Ter como ponto de partida os valores em cada desenvolvimento de projeto/ evento/ ação.
4,6	R5	Após a participação no workshop, melhorei significativamente a consciência dos meus valores pessoais e a capacidade de os alinhar com os valores da organização.
3,6	R6	Partilha, cooperação
		<b>Partilhe que processo ajuda a melhorar todos os dias.</b>
2,2	R1	----
4,4	R2	Rapidez na resposta ao cliente interno.
3,0	R3	Comunicação eficaz (tento).
3,6	R4	A consistência na comunicação e envolvimento das chefias.
4,6	R5	Parece-me importante refletir sobre as minhas ações e decisões, na contexto empresarial, questionando se estão em sintonia com os valores que defendo e com os valores da organização.
3,6	R6	----

## 6.2 Sobre as fontes.

No início do trabalho, estavam apenas disponíveis as mensagens eletrónicas enviadas pelo CPCD do Grupo DESFO, os resumos de conversas telefónicas, os anexos com documentos recebidos, e o site da DESFO. Daí em diante, para a execução deste trabalho, foi fundamental o recurso a várias ferramentas de pesquisa, a B-on, a EBSCO, Google Scholar, o Repositório ISCAP e ainda a consulta, da biblioteca pessoal do autor. Alguns sites, entrevistas em artigos de jornais, em podcasts, também foram consultados. É, pois, um número significativo de referências consultadas, sendo fundamental a utilização do

gestor de referências bibliográficas Zotero, versão 6.0.36, associado ao processador de texto Word. Das muitas referências adicionadas ao longo do trabalho no Zotero, foram utilizadas 116 e dá-se nota na figura 26, da respetiva expressão por contemporaneidade; realce para os 51,72% de referências publicadas entre 2020 e 2025.

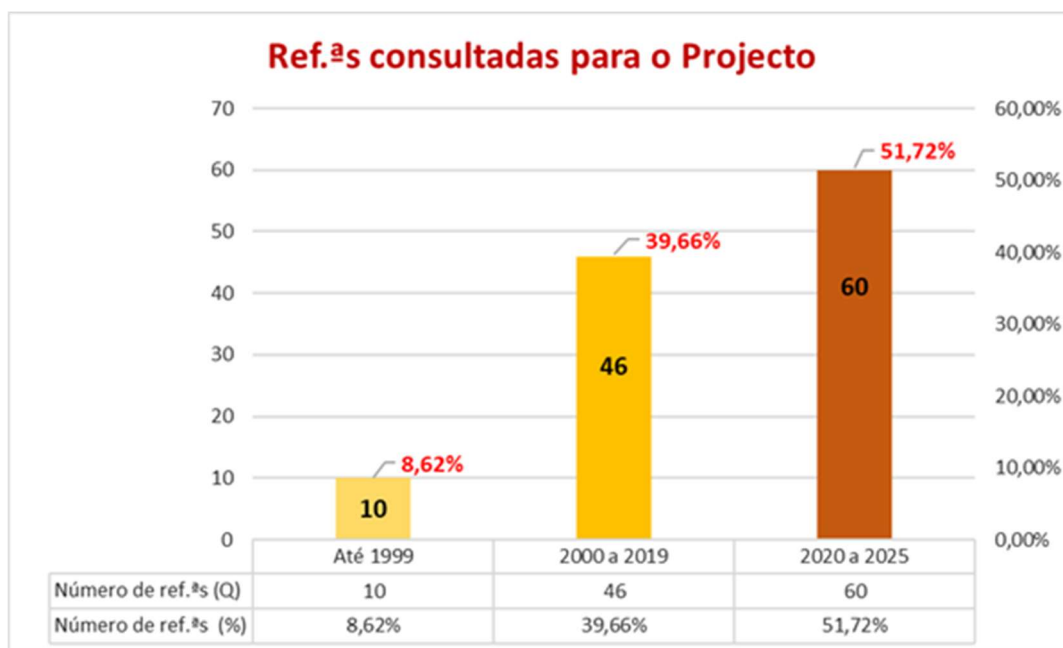


Figura 22- Referências consultadas para o Projeto (ano de publicação).

### 6.3 Avaliação global.

Existe a possibilidade de medir o desempenho do autor e facilitador do projeto implementado?

Será pelas reações escritas dos destinatários, pelos conteúdos apresentados, pelas diferentes aprendizagens; como medimos tantas características, algumas com carga subjetiva variável?

Relativamente às reações escritas, designadas “a quente”, refira-se que as obtidas sobre os dois *workshops*, não podemos designá-las como “vómito emocional” (P. da T. Ferreira, 1999),p.244, pois foram realizadas não na sala onde decorreram, mas sim em momento posterior, nos seus locais de trabalho. Na verdade, este momento, não é muitas vezes levado a sério, pois assim que o facilitador, diga a palavra que indique que a sessão terminou e distribui o impresso para a respetiva realização, temos comportamentos que vão da colocação de cruzes de forma aleatória, à indisponibilidade para responder a perguntas abertas e até comentários que nada relevam para o que se pretende. De qualquer modo, o que se obtém, é o que podemos ler, interpretar.

Sobre os conteúdos apresentados, a sua eficácia, no caso vertente resulta apropriada, pois levou os participantes à obtenção / conhecimento dos respetivos conjuntos de valores pessoais fundamentais, à perceção do nível de equilíbrio dos mesmos, o que fazer para alinhar com a carta de valores da organização. A metodologia, a ferramenta do Modelo Triaxial, e os instrumentos, como o jogo utilizado e os cadernos individuais de trabalho, deram o suporte ao atingimento desses objetivos.

Sobre as aprendizagens e os (novos) comportamentos, a avaliação final realizada quase um ano depois, não retira toda a subjetividade que trás consigo, mas ajuda ainda assim, pelo menos, a recuperar o assunto para as agendas pessoais dos participantes.

Claro que, também existe uma avaliação própria, do autor / facilitador.

Sobre os participantes e o seu comportamento e atitudes em sala, há sempre pessoas, felizmente um ou dois casos, que não estiveram “totalmente presentes” na sala; há um conceito para estes casos que se reduz ao “presentismo”. A data escolhida para a realização das sessões, o final do mês, não será das melhores; há alguma inquietação perceptível, uma vez que há quem tenha sobrecarga de trabalho nessa fase do mês.

Percebeu-se uma participação acima da média nas diferentes dinâmicas, interesse pelo tema, um bom trabalho durante o jogo e utilização do caderno individual e uma grande honestidade intelectual das pessoas, para com o facilitador e mesmo entre elas. Foram duas boas sessões.

Uma nota final sobre o âmbito em que se fez a intervenção.

Seria desejável que pelo menos o “*C level*”<sup>38</sup> estivesse envolvido no primeiro workshop; o nível subsequente também; claro que, a naturalidade e maturidade com que estes dois níveis interagem, seria ou não determinante, para se realizar o evento participado pelos dois níveis. Quem conhece a organização, toma as melhores decisões, face ao momento e ao contexto. Não discordo, pois, do que foi definido pela organização, já que sabemos, passe-se o aforismo, o ótimo é inimigo do bom. A escolha da Equipa de RH, para receber os *workshops*, é muito relevante desde logo pela sua composição e articulação funcional. A escolha da equipa de facilitadores dentro daquela, também se considera muito adequada.

---

<sup>38</sup> Chief Executive Level; Nível de Chefe Executivo ou de Direção.

Numa reflexão mais cuidada, importa referir em resumo, que o segundo *workshop* entregou uma caixa de ferramentas flexíveis aos participantes, que com treino realizarão a tarefa que está definida; sobre a sua eficácia, ficam os contributos acima evidenciados, mas que levam a concluir tiveram muito boa aceitação e enriqueceram seguramente as respetivas competências de comunicação.

Sobre o primeiro *workshop*, que visava recorde-se “levar à criação de uma linguagem e alinhamento comuns” e providenciar bagagem, a alguns dos participantes do segundo *workshop*, para a realização de um efetivo “desdobramento dos VALORES do Grupo pelas várias empresas e níveis funcionais”, pode-se, ao considerarmos os contributos dos participantes relativamente à sessão<sup>39</sup>, dizer que, há mudanças, pois as pessoas passaram por vários estádios; vejamos.

Uma fase inicial de autossensibilização na descoberta dos valores pessoais; a seguir uma fase de tomada de consciência dos mesmos, do que significam, do papel que desenvolvem nos seus comportamentos e emoções; depois outra fase, interessante, que foi a de obterem o contraste com valores dos outros, com os da organização; finalmente, após a apropriação de toda esta experiência, o ganho que terão na sua utilização; quer quanto ao seu crescimento pessoal, quer na consciência do que podem mudar nos seus desempenhos pessoais, ao atuarem, considerando permanentemente o significado do que fazem, perante o conjunto de valores do Grupo DESFO. Há um ganho de maturidade, face a um receio inicial de partilha, de se darem a conhecer aos outros, pois a formação de índole comportamental nem sempre tem o acolhimento que se possa pensar, pelo risco dessa exposição; experienciar estes momentos comuns e passa-los para o dia a dia, num trabalho em equipa, é deveras gratificante, para quem o faz e para quem tem, o resultado desse tipo de atuação.

Através desses contributos, e especialmente pela evolução, dos primeiros em agosto e setembro de 2024, para os de agosto de 2025, poder-se-á concluir com razoabilidade, que as mudanças se traduzem num crescimento pessoal, pois há uma transição de um estado de quase desconhecimento, para um domínio muito positivo, sobre como atuar para a melhoria contínua, numa gestão por valores.

---

<sup>39</sup> Nomeadamente os apresentados:

i) nos pontos 1 e 2 da entrada 6.1.2 O workshop "Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz".  
ii) na entrada 6.1.4 Avaliação Final de Seguimento.

## **CAPÍTULO VII– CONCLUSÕES.**

---

## **7 Conclusões.**

Uma mudança organizacional não é uma rutura com o que existe, i.e., não consiste em fazer tábua rasa do que ela é; isso é uma revolução. Trata-se, isso sim, de um processo através do qual, a partir de um diagnóstico inicial, da identificação do “onde estamos” e do “para onde” queremos ir, ou estar, num período de tempo estimado, pré-definido, com a inventariação / identificação dos caminhos possíveis, otimizando todos os recursos disponíveis e os possíveis de serem acrescentados, e escolhendo qual ou quais são adotados, com vista à maximização dos resultados; a todo o tempo são avaliadas a progressão, os resultados, suportados em indicadores chave, que permitem ver os desvios e assim, se adequado, tomar decisões consentâneas com o que se pretende atingir.

Já vimos que, quando a gestão fala da promoção de uma mudança de cultura, na realidade, o máximo que se consegue em cada intervenção, é promover alterações do clima, da equipa, de unidade de negócios ou organização. Trata-se, pois, de um processo, que não acontece apenas porque queremos muito que aconteça.

No caso do Grupo DESFO, o processo já começou, e o propósito da liderança, de se adotar uma gestão por valores, transparece na documentação produzida, na comunicação externa a que podemos aceder, especialmente em redes sociais profissionais; com o afastamento inerente a quem não vive na organização, recebeu-se a informação do CPCD do Grupo, referindo que “Já iniciamos o processo de disseminação e ritualização de forma gradual com um conjunto de iniciativas comunicacionais.”.

### **7.1 Principais resultados.**

Numa fase avançada do primeiro *workshop*, um participante coloca uma questão e não era uma questão qualquer; era aquela pergunta estúpida, que coloca os demais participantes, a focarem-se na pessoa de uma forma crítica e a seguir no facilitador. Quem se identifica com este tipo de pessoas, ao ouvir estas questões, interiormente sorri. Neste caso, quase não há tempo para tal, pois o papel de facilitador obriga a outro tipo de reação.

A pergunta “Então e como é que passo ou transmito os valores às pessoas?”

A reação instintiva “Através do seu exemplo.”

E sim, ouviu-se um murmurar na sala.

Por si só, este tipo de momento, durante um processo de aquisição de conhecimento e treino, faz o facilitador sentir que já ganhou o dia, i.e., a metodologia interessa e funciona.

A participação nas diversas dinâmicas foi total, e conseguiu-se uma boa adesão à utilização do caderno de trabalho; o desenrolar do jogo foi animado, e os participantes seguiram as instruções sem dificuldades. A descoberta dos valores, do significado das escolhas, das ações a desenvolver no sentido da melhoria individual e grupal, foi notável, na medida da surpresa manifestada por uma parte significativa dos participantes.

Importa realçar que os participantes ficaram, nos seus cadernos de trabalho, com a semente, que bem cuidada, lhes dará o conjunto de habilidades para no seu dia a dia, darem corpo aos valores que importam, para o que fazem, em prol de quem o fazem.

O segundo *workshop* também se mostrou curioso, pois para algumas das abordagens sugeridas, face a diferentes contextos e/ou públicos, havia outros tantos medos anteriormente manifestados, e assim, as soluções para estes participantes, encaixam na perfeição. Há trabalho a fazer, quase sempre, especialmente de preparação e adaptação dos conteúdos para esses diferentes desafios. As propostas de desenvolvimento pessoal de habilidades para uma melhor prestação durante o processo de disseminação interno da Carta de Valores do Grupo DESFO, foram muito bem acolhidas.

Sáuda-se, a organização criar um grupo de facilitadores internos, para realizar a disseminação e ritualização dos Valores do Grupo DESFO.

### **Contributos da intervenção.**

Sobre o processo de aquisição de talento e o acolhimento/integração, assistiu-se a um *insight* por parte de um ou dois participantes, ou seja, a possibilidade de se aplicar a metodologia, no processo de seleção e recrutamento, com vista a perceber os valores dos candidatos e o alinhamento com os do Grupo DESFO.

Considerando as várias dimensões presentes no acolhimento dos novos colaboradores, pode-se reforçar no processo de acolhimento e integração, o que se espera, até porque

“a organização provavelmente procurará novos membros que já tenham o conjunto “certo” de suposições, crenças e valores.”

(...)

“Mais tipicamente, contudo, os novos membros não “conhecem o funcionamento” suficientemente bem para serem capazes de assumir e desempenhar os seus papéis organizacionais e, portanto, precisam de ser treinados e “aculturados” (Schein, 1968; Ritti & Funkhouser, 1987).”, (Schein, 1988), p.20,

Ou, como diz Parreira na entrevista “(14:25), “a cultura tem que ser profissionalizada a partir do momento que não sou eu que estou a recrutar as pessoas”(Mateus, 2025).

### **Utilização futura da metodologia no Grupo DESFO.**

Este Grupo tem diversidade de negócios, e dentro da mesma área de negócio, mais do que uma empresa, com as suas subculturas; veja-se que existem por UN, dois valores adicionais além dos três nucleares do Grupo DESFO. Além disso tem escala, ou seja, massa crítica suficiente para se verificar da bondade da metodologia utilizada.

Claro que este processo depende sempre das lideranças<sup>40</sup>, pois com “... as competências técnicas e interpessoais adequadas, ... poderão fazer uma avaliação realista do que é realmente importante (na vida, no trabalho, na família, etc.) e de como organizar e priorizar tudo isto.” (S. Dolan, 2019), p.134. É um estudo que pode ir sendo feito internamente, pois a velocidade da mudança, no que respeita aos valores nucleares, será desejável que seja idêntica, podendo existir diferenciação nos valores associados a cada UN. Assim o ajuste na metodologia que os facilitadores tenham que fazer sairá facilitada.

## **7.2 Limitações do projeto de intervenção e sugestões para o futuro.**

### **Limitações**

A implementação / execução é a possível com as condições proporcionadas.

O calendário desejado é diferente do calendário da organização; a disponibilidade do autor é diferente da disponibilidade da organização; quando a empresa pode, temos de aceitar, devemos estar em estado de “Prontidão”).

Os diferentes tipos de negócios não permitem aplicar a metodologia diretamente; há detalhes, que a equipa responsável pelo desdobramento interno, tem de alterar, pois os públicos alvo vão mudando; não será uma limitação, mas exige cuidado na implementação.

---

<sup>40</sup> Leia-se, os executivos.

A implementação da MBV estava, à data, numa fase muito inicial,

- Ainda muito nas intenções, apesar de existir uma Carta de Valores,
- O processo de comunicação já ter iniciado,
- Mas com alguns planos que terão de ser validados na prática.

### **Sugestões**

Para o Grupo DESFO, consideram-se algumas possibilidades de interesse, como sugestões de trabalho:

1. Apresento aqui esta sugestão, em alternativa a descrever o momento formativo, que é a de se promover uma divulgação pelos canais internos, de peças de comunicação, meritórias, mas que apenas um ou dois participantes indicaram conhecer, associadas aos Valores DESFO, com recurso a exemplos de Pessoas DESFO, identificadas como embaixadoras desses valores, feita por exemplo através da rede profissional LinkedIn.
2. Fazer o inventário de iniciativas a partir da introdução da Gestão por Valores versus objetivos por secção/ equipa/ área / UN / processos. Ir desde a AO- Aprendizagem organizacional (LO-learning organization), à CO- Cultura Organizacional (OC-Organizational Culture). A este propósito partilha-se esta sugestão de um autor, “.... Construir mecanismos de alarme que transformem informação genérica em informação que não pode ser ignorada.” (Collins, 2008), p.133.
3. Realizar uma experiência, sobre o valor “Confiança”, utilizando um dos eventos internos que realizam, exemplo do World Café, e avaliarem o modelo ABCD TRUST MODEL® e a sua aplicação às pessoas das equipas (Apêndices do livro “Modelo de Confiança” de Ken Blanchard). (Blanchard et al., 2014).
4. Será razoável, reverem-se algumas questões que são colocadas na Avaliação do Clima Social, para se poder avaliar em que medida, como a linguagem sobre os valores da empresa, está a ser adotada. Se o significado de cada valor (conceito “ser”, aplicação “fazer”, consequência “ter” atitude/comportamento) são transversais por equipa, por grupo, área ou UN, para o Grupo. Estudar uma forma de avaliar o alinhamento dos valores pessoais com os da empresa/grupo; do exemplo à prática.

5. Há ainda um conjunto de ideias ou sugestões que podemos considerar, e que algumas organizações valorizam e podem ser colocadas em prática, não de per si, mas associadas a iniciativas previstas, acrescentando, pois, valor:

- a. Desenvolver símbolos gráficos, tipo *widgets*, como o exemplo da Figura 27 para o Valor Compromisso, para identificar/ simbolizar os valores do grupo; e.g., inserção no site (exteriormente) ou em peças comunicacionais (internamente); são uma espécie de



Figura 23- Valor compromisso

- imagens num botão de formato variável que permitem acesso rápido a informação, neste caso sobre os Valores DESFO; aplicações em sites, *vpns, mobile*, *écrans* de trabalho; essas imagens podem depois também ser usadas em cartazes ou outros suportes.
- b. Cartazes<sup>41</sup> com os diferentes valores, afixados em salas e ou espaços comuns, como salas de formação, corredores, espaços de refeições, lavabos, lazer.
- c. Dar o nome dos Valores do Grupo/UN, a salas em edifícios ou alas nas fábricas, unidades de negócio, espaços de reunião, de treino e formação, de trabalho, associar a cor na decoração.
- d. Maços de cartas com os valores e seus significados para o grupo. Frases associadas a cada valor com a mesma cor, à semelhança do jogo “O Valor dos Valores”, por exemplo a frase “espécime 1” é associada ao valor “alvo 1”.

### 7.3 Futuras Linhas de Investigação.

1. Estudar os casos de efetiva profissionalização dos valores em Portugal; âmbitos de estudo sugeridos, as *Scale Up*'s, as médias e as grandes empresas. Existem entrevistas a executivos realizadas por jornalistas das áreas da gestão, mas além de carecerem de evidências objetivas, se excetuarmos os partilhados por grandes consultoras, não encontramos referências disponíveis sobre a forma como na prática as organizações procedem.
2. Sugere-se uma segunda linha de estudo ou investigação. A MBV com liderança no feminino versus no masculino; as diferenças

---

<sup>41</sup> [ANEXO XXXVIII](#) [Exemplos de Cartazes. Exercício livre sobre um Valor DESFO, nuclear, e os dois valores da UN Investimento.]

existem? Como se manifestam? Ao longo deste projeto percebeu-se que as questões de gênero associadas à MBV, são pouco ou raramente afloradas; certo é que há estudos, segundo Piwowar-Sulej & Mroziowski (2020), que em 2015 foram realizados por investigadores da Universidade de Economia, Cracóvia, (Górniak, 2016), para conhecer “os determinantes da organização dos funcionários, o envolvimento organizacional na tomada de ações, onde o papel dos valores foi considerado um ponto de referência.” Será uma área com muito interesse para investigadores que se interessem pela MBV, pois “Os resultados destes estudos diferiram consoante o sexo dos entrevistados. As mulheres apontaram com maior frequência, valores como a honestidade, a ajuda altruísta e a permissão de erros. Por outro lado, os homens indicaram principalmente a criatividade, o que sugere uma atitude mais orientada para a tarefa e focada na eficácia. Portanto, as diferentes expectativas de ambos os géneros devem ser tidas em conta no processo de construção do envolvimento numa empresa” (Piwowar-Sulej & Mroziowski, 2020), p.37.

3. Finalmente, do ponto de vista académico, podemos colocar a questão da replicabilidade da metodologia e suas nuances, até porque estes modelos estão a ser usados, cada vez mais, com o nível executivo das organizações, numa abordagem mista de mentoria, consultoria e *coaching* baseados em valores. É fundamental que a governança de uma organização tenha muito clara a missão, “...é o conjunto de razões de ser ou compromissos fundadores da empresa.”(S. Dolan, 2018); é a condição base para que qualquer modelo seja aplicável. Quantas organizações reunirão condições para a aplicação do modelo, ou seja, quantas estão disponíveis para a “profissionalização da cultura”? Tal como referido acima na pág.53 deste trabalho, por Sir John Whitmore (2017), p.211, a liderança, “...está igualmente a ser chamada para ‘viver’ os princípios e ética que tão fortemente sublinham nas suas ‘declarações de missão’.”, e acrescenta que “se o não fizerem, eles podem a isso ser obrigados pelas suas pessoas e pelos seus clientes.”. São as missões declaradas nas organizações compatíveis com uma Gestão por Valores? Se sim, como se faz a profissionalização da cultura das mesmas?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Aktas, M. (2024). *What is McKinsey's 7-S Change Management Model and how to use it*. 2024 jan. UserGuiding. <https://userguiding.com/blog/mckinsey-7s-model/>
- Andrade, M. S. (2022). Gender equality in the workplace: A global perspective. *Strategic HR Review*, 21(5), 158–163. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2022-0038>
- Araújo, J. (2007, novembro). *Trabalho em Equipa—Moda ou Solução?* Scribd. <https://pt.scribd.com/document/467367457/T-Equipa>
- Balau, J. A. (2023a, maio 15). *Resumo de telefonema dia 15 de Maio 2023 com Rui Soares*.
- Balau, J. A. (2023b, junho 22). *PROPOSTA DE PROJECTO DE INTERVENÇÃO* *\_José\_Balau\_2220399\_vf22Jun2023*.
- Bancaleiro, J., & Outros. (2008). *Gestão de Activos Humanos no Século 2 (1ª)*. Editora RH, Lda.
- Bardin, L. (com Reto, L. A., & Pinheiro, A.). (2000). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Ben-Gal, H. C., Tzafrir, S., & Dolan, S. (2015). Actionable trust in service organizations: A multi-dimensional perspective. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(1), 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.004>
- Bezerra, C. M., Ramos, H. R., Dias Shinohara, E. E. R., & Jorge Nassif, V. M. (2023). Entrepreneurial behavior and strategy: A systematic literature review. *REGEPE Entrepreneurship & Small Business Journal*, 12(2), 1–18. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2139>
- Blanchard, K., Olmstead, C., & Lawrence, M. (2014). *O modelo da confiança: O segredo para formar equipas fortes, motivadas e vencedoras*. (M. L. Filipe, Trad.; <http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1898711>; 1ª). GestãoPlus, 2014; BNP.

- Brillo, J., Dolan, S., & Kawamura, K. M. (2014a). Coaching by Sustainable Innovational Values (CSIV): The 40-30-30 Tri-Intersectional Model of Values. *Effective Executive*, 17(4), 7–14.
- Brillo, J., Dolan, S. L., & Kawamura, K. M. (2014b). Coaching by Sustainable Innovational Values (CSIV): Portraying the case of the 40-30-30 tri-intersectional model. *ESADE Business School Research Paper*, 259. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2536409](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2536409)
- Brillo, J., Dolan, S. L., & Kawamura, K. M. (2014c). Coaching by Sustainable Innovational Values (CSIV): Portraying the case of the 40-30-30 tri-intersectional model. *ESADE Business School Research Paper*, 259, Artigo 259. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2536409](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2536409)
- Burke, W. W. (2023). Edgar H. Schein: Reflections on his Life and Career. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(2), 214–222. <https://doi.org/10.1177/00218863231163607>
- Buzan, T. (1993). *UNE TETE BIEN FAITE - Exploitez Vos Ressources Intellectuelles* (8<sup>a</sup>). Les Editions d'Organization.
- Cantermi, B., & Lizote, S. (2022). Leadership and Organizational Culture in Small Companies: LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM*, 15(4), 634–656. <https://doi.org/10.5902/1983465970384>
- Cardoso, M. R. G., de Oliveira, G. S., & Ghelli, K. G. M. (2021). ANÁLISE DE CONTEÚDO: UMA METODOLOGIA DE PESQUISA QUALITATIVA. *Cadernos da FUCAMP*, 20(43). <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347/1443>

- Carlos Batista, E., de Matos, L. A. L., & Bertasi Nascimento, A. (2017). A ENTREVISTA COMO TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO NA PESQUISA QUALITATIVA. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23–38.
- Cascio, J. (2020, abril 29). Facing the Age of Chaos. *Medium*.  
<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Castro, E. de, & Oliveira, U. T. V. de. (2022). A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: Um guia de análise processual. *Entretextos*, 22(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45>
- CFI Team. (2024). *McKinsey 7S Model*. Corporate Finance Institute.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/>
- Coghlan, D. (2021). Edgar Schein on Change: Insights Into the Creation of a Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 11–19.  
<https://doi.org/10.1177/0021886320924029>
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Harper Business.
- Collins, J. C. (2008). *De bom a excelente: Porque é que algumas empresas dão salto... E outras não / Jim Collins; trad. Paulo Tiago Bento* (P. T. Bento, Trad.; <http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1913098>; 4ª, 1–1). CASA DAS LETRAS; BNP.
- Colomby, R. (2022). A SUSTENTABILIDADE COMO FIO CONDUTOR DAS DISCUSSÕES QUE ENVOLVEM O SOCIAL, O AMBIENTAL E O ECONÔMICO. *Caderno de Administração*, 30(1), 1–12.  
<https://doi.org/10.4025/cadadm.v30i1.64446>

- Correia, A., & Mesquita, A. (2013). *MESTRADOS & DOUTORAMENTOS : Estratégias Para a Elaboração de Trabalhos Científicos: O Desafio da Excelência*. Vida Económica - Editorial, SA.  
<https://ipac.ipp.pt/ipac20/ipac.jsp?session=1E0E30M717477.21300332&profile=iscap&source=~!ippbc&view=subscriptionssummary&uri=full=3100024~!157174~!11&ri=2&aspect=subtab179&menu=search&ipp=20&spp=20&staffonly=&term=Mesquita&index=BAW&uindex=&aspect=subtab179&menu=search&ri=2>
- Crestcom, I. L., Ziglar, Z., Pike, R., Henning, J., Fripp, P., & Qubein, N. (2004). *THE BULLET PROOF® MANAGER PROGRAM*. Krestcom Productions, Inc., Englewood, Colorado USA.
- Cunha, A. (2014, agosto). *IHTP Public Speaking- falar em público e excelência na comunicação*. Solfut, Consultoria e Formação, Lda.
- de Castro Seixas, M. A. de, Paiva de Andrade, E., Carlos Cândido, J., & Amélia Pizzo, R. (2020). How to Align Organizational Culture with Corporate Goals: A Study on a Large-Sized Brazilian Engineering Company. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 17(1), 1–13.  
<https://doi.org/10.14488/BJOPM.2020.004>
- DESFO Holding, D. H. (2021). *Barómetro Clima Social*. Desfo Holding.
- DESFO Holding, D. H. (2023a). *BEM-VINDOS AO UNIVERSO DESFO - FEP 2023*. Desfo Holding.
- DESFO Holding, D. H. (2023b, julho 19). *DESFO\_BOOK IDENTIDADE\_B\_19.07*. Desfo Holding.
- DESFO Holding, D. H. (2023c, outubro). *I DESFO\_Magazine #10 OUT'23*. Desfo Holding.

- DESFO Holding, D. H. (2024). *VALORES DESFO, 19/08/2024*. DESFO Holding.
- DESFO www.* (2024). <https://www.desfo.com/>
- Di Lauro, S., Tursunbayeva, A., Antonelli, G., & Moschera, L. (2023). Alignment of employees' competencies with espoused organizational values. *International Studies of Management & Organization*, 53(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/00208825.2022.2148388>
- Dolan, S. (2018). *Liderazgo, dirección y coaching por valores. Los 10 mandamientos para gestionar personal en el siglo XXI (2ª)*. Círculo Rojo.
- Dolan, S. (2019). *Más Coaching Por Valores: Cómo Alcanzar el éxito en la Vida de Los Negocios y en el Negocio de la Vida*. Editorial Almuzara.
- Dolan, S., & Altman, Y. (2012). Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection. *People & Strategie*, 35(4), 20–26.
- Dolan, S. e Garcia, S. (2006). *Gestão por Valores – Um Guia Organizacional para Viver, Estar Vivo e Ter Qualidade de Vida no Mundo Global do Século XXI (1ª)*. BioRumo.
- Dolan, S. L. (2012). *Coaching por valores: Um guia para o sucesso na vida dos negócios e no negócio da vida*. Book 7 Lda.
- Dolan, S. L. (2013). Mapping differences and strengths in the public sector: Guest Editor note. *Cross Cultural Management*, 20(4). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCM-05-2013-0082/full/html>
- Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection. *People & Strategy*, 35(4), 20–26.

- Dolan, S. L., & Bao, Y. (2012). Sharing the Culture: Embedding Storytelling and Ethics in the Culture Change Management Process. *Journal of Management & Change*, 29(1), 10–23.
- Dolan, S. L., & Garcia, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development*, 21(2), 101–117.  
<https://doi.org/10.1108/02621710210417411>
- Dominick, P. G., Iordanoglou, D., Prastacos, G., & Reilly, R. R. (2021). Espoused Values of the “Fortune 100 Best Companies to Work For”: Essential Themes and Implementation Practices. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 69–88.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04564-8>
- Drucker, P. (2018). *The Daily Drucker* (0 ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780080470481>
- Eckhardt, G. (2002). Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organisations Across Nations. *Australian Journal of Management (University of New South Wales)*, 27(1), 89.  
<https://doi.org/10.1177/031289620202700105>
- Ferreira, P. (2024, julho 12). *BNP - Guia do animador*.  
<https://bibliografia.bnportugal.gov.pt/bnp/bnp.exe/registo?1075891>
- Ferreira, P. da T. (1999). *Guia do animador: Animar uma actividade de formação* (1ª). MULTINOVA - União Livreira e cultural S.A.;  
<http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1075891>.
- Fieschi, R. B. R., Matilde. (2023, maio 28). “Se os gestores fossem movidos por valores, não teríamos a crise que enfrentamos hoje”. PÚBLICO.

<https://www.publico.pt/2023/05/28/economia/entrevista/gestores-movidos-valores-nao-teriamos-crise-enfrentamos-hoje-2051169>

- Freire, A. (1997). *Estratégia Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo.
- Gallup Inc., G. (2024, fevereiro). *How Iveco Group Aligned Culture With Strategy* [Workplace Insights]. Gallup.Com.  
<https://www.gallup.com/workplace/609476/iveco-group-success-story.aspx>
- Gandrita, D. M. (2023). Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. *Administrative Sciences (2076-3387)*, *13*(10), 211. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>
- Garti, A., & Dolan, S. L. (2019). Managing by values (MBV). *Eur Bus Rev*, 46–52.
- Geisler, J. (2020). The 5 keys leaders need to transform their organization’s culture. *hfm (Healthcare Financial Management)*, *74*(3), 52–53.
- Gherson, D., & Gratton, L. (2022). Managers Can’t Do It All. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, *100*(3–4), 96–105.
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. G. (2021). *Manual de investigação qualitativa: Conceção, análise e aplicações* (1ª). Pactor.
- Goodman, E., & Loh, L. (2011). Organizational change: A critical challenge for team effectiveness. *Business Information Review*, *28*(4), 242–250.  
<https://doi.org/10.1177/0266382111427087>
- Graham, J. R., Grennan, J. A., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022a). Corporate culture: The interview evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, *34*(4), 22–41.  
<https://doi.org/10.1111/jacf.12528>
- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022b). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, *146*(2), 552–593.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>

- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022c). *What Do Financial Executives Say about Corporate Culture and Strategy?* (SSRN Scholarly Paper 4181891). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4181891>
- Gratton, L. (2003). *Estratégia Viva—Colocar as pessoas no coração da empresa* (1ª). Ambar.
- Gratton, L. (2011). Workplace 2025—What will it look like? *Organizational Dynamics*, 40(4), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.002>
- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2. <https://doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. *Administrative Sciences (2076-3387)*, 13(7), Artigo 7. <https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
- Hunt, M. (1999). Leading with Vision and Values. *Leader to Leader*, 1999(12), 11–13. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619991203>
- Hunt, M. (2010). Peter Drucker: A generous spirit. *Leader to Leader*, 2010, 27–32. <https://doi.org/10.1002/ltl.387>
- Hunt, M. (2017). Innovating for the Greater Good. *Leader to Leader*, 2017(86), 6–11. <https://doi.org/10.1002/ltl.20314>

- Intel Corporation. (2024). *2023-2024 Intel IT Annual Performance Report*. Intel.  
<https://www.intel.com/content/www/us/en/it-management/intel-it-best-practices/intel-it-annual-performance-report-2023-24-paper.html>
- IWA 48:2024—Framework for implementing environmental, social and governance (ESG) principles* (Versão First Edition). (2024). International Organization for Standardization ISO Central Secretariat.
- Keček, D., Vuković, D., & Balić, D. (2023). Implementation Of Organizational Changes According To The Mckinsey 7S Model. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, *14*(4), 524–529. <https://doi.org/10.47750/pnr.2023.14.04.64>
- Kerr, J. (2016). *Legado: 15 Lições de liderança* (<http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1951526>; 1ª edição). Texto Editores; BNP.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2016). *Estratégia Oceano Azul—Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante* (1ª edição). Actual Editora.
- Kirkpatrick, D. L. (2006). Seven keys to unlock the four levels of evaluation. *Performance Improvement*, *45*(7), 5–8.  
<https://doi.org/10.1002/pfi.2006.4930450702>
- Leitão, C. (2021). A entrevista como instrumento de pesquisa científica: Planejamento, execução e análise. *Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação: Abordagem qualitativa de Pesquisa*, *3*. <https://metodologia.ceiebr.org/wp-content/uploads/2021/10/livro3-cap7-Entrevista.pdf>
- Mach, M., Dolan, S., & Tzafrir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, *83*(3), 771–794.  
<https://doi.org/10.1348/096317909X473903>

- Manual para a realização de citações em texto e referências bibliográficas.* (2020).  
Universidade de Aveiro.
- Marujo, H., Neto, L., & Ceitil, M. (2019). *Humanizar as Organizações: Novos sentidos para a Gestão de Pessoas* (1ª edição). Editora RH, Lda.
- Mateus, C. (2025, março 17). *Ricardo Parreira, ex-CEO da PHC*. Expresso.  
<https://bit.ly/4kyHQD0-RicardoParreira-PodcastExpresso>
- Maximo, E. Z., Martins, G. J. T., Emmendoerfer, L., de Souza, J. A., dos Santos, N., Repette, P. F. R., & Pereira, R. (2024). *Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento Volume V. V.*  
<https://doi.org/doi.org/10.54715/arque.978-65-84549-45-6>
- Miller, K. (2022). *Mckinsey 7S model of change management and its application* [Https://crowjack-com]. Crowjack. <https://crowjack.com/blog/strategy/change-management-models/mckinsey-7s-model>
- Mladenova, I. (2022). Relation between Organizational Capacity for Change and Readiness for Change. *Administrative Sciences (2076-3387)*, 12(4), 135.  
<https://doi.org/10.3390/admsci12040135>
- Moosa, M. D., Moosa, V., & Faheem, S. (2023). Prevailing Leadership Styles in Change Management: Evidences from Existing Research: ESTILOS DE LIDERAZGO PREVALECIENTES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO: EVIDENCIAS DE INVESTIGACIONES EXISTENTES. *ESTILOS DE LIDERANÇA PREVALECENTES NA GESTÃO DA MUDANÇA: EVIDÊNCIAS DE PESQUISAS EXISTENTES.*, 8(5), 1–21.  
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1289>
- NP EN ISO 9000:2015 Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário* (Versão 2015). (2015). Instituto Português da Qualidade.

- NP EN ISO 9001:2015 Sistemas de Gestão da Qualidade—Requisitos* (Versão 2015). (2015). Instituto Português da Qualidade.
- NP EN ISO 9004:2011 Gestão do sucesso sustentado de uma organização Uma abordagem da gestão pela qualidade (ISO 9004:2009)* (Versão 2011). (2011). Instituto Português da Qualidade.
- Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2021). Sustainable development through commitment to organizational change: The implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning, 33*(3), 180–196. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0093>
- Park, J., & Bae, A. (2023). Toward a pedagogy of humility as experience. *Educational Philosophy & Theory, 55*(2), 195–206. <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2104156>
- Payne, D., Trumbach, C., & Soharu, R. (2023). The Values Change Management Cycle: Ethical Change Management. *Journal of Business Ethics, 188*(3), 429–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05306-8>
- Piwowar-Sulej, K., & Mroziowski, R. (2020). Management by Values: A Case Study of a Recruitment Company. *International Journal of Contemporary Management, 19*(1), 29–60. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.20.002.12667>
- Publication manual of the American Psychological Association. The official guide to APA style. (2020). *INFORMATION RESEARCH-AN INTERNATIONAL ELECTRONIC JOURNAL, 25*(2).
- Rego, A. (2025, abril 11). *O que esperar da liderança maquiavélica...* Revista Líder. <https://lidermagazine.sapo.pt/o-que-esperar-da-lideranca-maquiavelica/>

- Rehan, A., Thorpe, D., & Heravi, A. (2024). Project manager's leadership behavioural practices – A systematic literature review. *Asia Pacific Management Review*, 29(2), 165–178. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.12.005>
- Reis, F. L. dos. (2022). *Investigação científica e trabalhos académicos: Guia prático* (2a Edição). Sílabo.
- Rincón Rodríguez, O. O., & Aldana Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. (Spanish): Organizational culture and its relationship with management systems: A literature review. (English). *Cultura Organizacional e sua Relação com Sistemas de Gestão: uma Revisão bibliográfica. (Portuguese)*, 13(2), 363–388. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values* (pp. x, 438). Free Press.
- Santos, F. M. dos. (2012). Análise De Conteúdo: A Visão De Laurence Bardin. Content Analysis: The View of Laurence Bardin. *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 383–387.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3–16.
- Schein, E. H. (1988). Organizational culture. *Sloan School of Management*. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/2224>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. ed). Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H., & Sloan School of Management. (1999). *Sense and nonsense about culture and climate, a © Comentary for Handbook of Culture and Climate (1999)* (#4091). Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology; Sloan Working Papers.

- Seligman, M. E. P. (2008). Positive Health. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 3–18. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x>
- Siebens, H. (2005). Facilitating Leadership. *EBS Review*, 20, 9–29.
- Silvestre, M. J., Fialho, I., & Saragoça, J. (2014). *Da palavra à construção de conhecimento. Meta-avaliação de um Guião de Entrevista semi-estruturada*. <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/11277>
- Sir John Whitmore. (2017). *Coaching for Performance Fifth Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership UPDATED 25TH ANNIVERSARY EDITION (5ª)*. Nicholas Brealey.
- Soares, R. (2023, maio 18). *Gmail—Informação DESFO\_RuiSoares-DLS\_18-05-2023\_11h19m* [Comunicação pessoal].
- Stanislao, J., & Stanislao, B. C. (1983). Dealing with resistance to change. *Business Horizons*, 26(4), 74–78. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90014-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90014-9)
- Strengers, J., Mutsaers, L., Van Rossum, L., & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 115–130. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268>
- Su, F. (sem data). *Library Guides: APA 7th Referencing Style Guide: Referencing & APA style*. Obtido 7 de fevereiro de 2024, de <https://aut.ac.nz.libguides.com/c.php?g=922557&p=6658189>
- The Value Of Values*. (2022). The Value Of Values. <https://learningaboutvalues.com/>
- Torga, M. (1968). *Diário*, Vol. X. <http://catalogo.bmel.pt/plinkres.asp?Base=BMG&Form=COMP&SearchTxt=%22ED+%5BS%2En%2E%5D%22+%2B+%22ED+%5BS%2En%2E%5D%24%22&StartRec=200&RecPag=5>

Wolf, P., Verma, S., Kocher, P.-Y., Bernhart, M. J., & Meissner, J. O. (2022). In search for the missing link: Studying the interrelationship between organizational learning and organizational culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 135–164. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0234>

WVS Database. (sem data). Obtido 26 de março de 2025, de <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

## Anexo I – [Os Do's e Don'ts dos Valores Nucleares DESFO. Os Valores da UN de Investimento.]

---

### CONFIANÇA

---

#### **Do's:**

Ser transparente: a honestidade é fundamental para construir confiança. Ser aberto e transparente nas interações e nas ações.

Cumprir as promessas: fazer o que diz que vai fazer.

Ser consistente: assumir comportamentos consistentes e coerentes ao longo do tempo ajuda a que as pessoas confiem.

Escutar ativamente: mostrar que valoriza as opiniões dos outros ouvindo atentamente e mostrando empatia nas interações.

Respeitar a privacidade: respeitar a privacidade dos outros e não partilhar informações confidenciais sem permissão.

Assumir a responsabilidade: assumir a responsabilidade das ações e dos erros e agir para os corrigir, mostrando maturidade e disponibilidade para aprender e melhorar.

Ser confiável: ser alguém em quem os outros podem confiar quando precisam de apoio, orientação ou ajuda.

#### **Dont's:**

Mentir: evitar contar mentiras, mesmo que pareçam inofensivas.

Quebrar promessas: promessas não cumpridas minam a confiança das pessoas, se não puder fazer algo, é melhor não prometer.

Espalhar boatos: espalhar boatos prejudica a reputação e afeta negativamente a confiança dos outros.

Ser inconsistente: mudanças frequentes de humor, opiniões ou comportamentos confundem as pessoas e diminuem a confiança nelas.

Invadir a privacidade: não se intrometer na vida pessoal dos outros sem permissão.

Recusar-se a aceitar erros: tentar esconder ou negar erros em vez de enfrentá-los pode minar a confiança das pessoas.

Ser desleal: trair a confiança de alguém ou partilhar informações pessoais de maneira imprópria.

---

### COMPROMISSO

---

#### **Do's:**

Definir metas claras: ter objetivos claros em mente antes de assumir compromissos, ajudando a direcionar os esforços e a entender o que é necessário.

Cumprir as promessas: assumir apenas compromissos que pode cumprir. Se prometer algo, deve fazer o possível para honrar essa promessa.

Comunicar eficazmente: manter uma comunicação aberta e honesta com as partes envolvidas, informar sobre o progresso, desafios e qualquer necessidade de ajuste nos planos.

Priorizar: gerir as prioridades de forma eficaz para cumprir os compromissos, priorizando as tarefas e evitar a procrastinação.

Demonstrar flexibilidade: estar disposto a adaptar os planos ou encontrar soluções alternativas sempre que surgirem obstáculos inesperados.

Colaborar com os outros: trabalhar em equipe e cooperar com os colegas para atingir objetivos comuns, fortalecendo os compromissos.

Ser consistente: manter uma abordagem consistente em relação aos compromissos para construir confiança e credibilidade.

#### **Don'ts:**

Assumir compromissos não previstos: não se comprometer com algo impulsivamente sem entender completamente o que isso envolve.

Desistir facilmente: evitar desistir de compromissos assim que surgirem dificuldades. A persistência é importante para superar desafios.

Sobrecarregar: não assumir mais compromissos do que consegue lidar. Sobrecarregar-se pode resultar em stress e na quebra de compromissos existentes.

Não comunicar alterações: se precisar de fazer ajustes nos planos devido a mudanças de circunstâncias, não deixar de comunicá-los às partes envolvidas.

Ser inflexível: ser excessivamente rígido em relação aos planos pode prejudicar a capacidade de cumprir compromissos quando surgem obstáculos.

Ignorar feedback: estar aberto a receber feedback sobre o progresso e abordagem. Ignorar feedback valioso pode levar a erros e falta de melhoria.

Comprometer-se em excesso: evitar comprometer com tantas atividades que não tenha tempo suficiente para realizar todas com a qualidade desejada.

---

## INOVAÇÃO

---

### **Do's:**

Estar aberto a novas ideias: estar disposto a ouvir e a considerar novas ideias, independentemente da sua origem. A inovação pode surgir de várias fontes inesperadas.

Encorajar a criatividade: criar um ambiente que estimule a criatividade e a geração de novas soluções, incentivando as pessoas a pensarem fora da caixa.

Buscar a melhoria contínua: estar sempre à procura de maneiras de melhorar processos, produtos ou serviços, pequenas melhorias ao longo do tempo e diferentes formas de se fazerem as coisas.

Arriscar-se inteligentemente: não ter medo de assumir riscos calculados em busca da inovação, avaliando cuidadosamente os riscos e benefícios antes de tomar decisões arriscadas.

Aprenda com os erros: não ver o insucesso ou o erro como um fim, mas como uma oportunidade de aprendizagem.

Colaboração multidisciplinar: trabalhar com pessoas de diferentes áreas potenciando ideias diferentes de perspectivas diferentes.

Adaptar-se às mudanças: estar disposto a adaptar-se e a ajustar as suas abordagens à medida que novas informações e circunstâncias surgem.

### **Don'ts:**

Ficar preso à rotina: evitar cair na armadilha de fazer as coisas sempre da mesma maneira, sufocando a criatividade e impedindo a inovação.

Rejeitar ideias sem consideração: não descartar ideias imediatamente só porque parecem pouco convencionais ou que porque podem dar muito trabalho ou só porque podem parecer inicialmente "malucas".

Procurar apenas as grandes mudanças: a inovação nem sempre requer grandes revoluções. Pequenas melhorias incrementais também podem ter um grande impacto ao longo do tempo.

Ignorar o feedback: não ignorar o feedback de colegas, parceiros ou clientes. O feedback pode fornecer insights valiosos para aprimorar as inovações.

Não investir na aprendizagem contínua: evitar não se atualizar ou não investir em conhecimentos e habilidades relevantes. A inovação muitas vezes é impulsionada por insights e aprendizagens contínuos.

Forçar a inovação: não forçar a criação de algo novo quando uma abordagem tradicional é mais adequada.

Focar apenas em tecnologia: embora a tecnologia seja um impulsionador da inovação, não se deve restringir apenas a ela. A inovação também pode envolver novos modelos de negócios, processos e abordagens.

## VALORES DESFO INVESTIMENTO

**Pensamento Sistémico**: destaca a habilidade de entender e abordar os desafios de forma holística, considerando o impacto de todas as partes do sistema organizacional, reconhecendo as interdependências e as interações entre as diversas partes de um sistema e considerando o impacto das ações e decisões em todas as partes do sistema organizacional, incluindo os efeitos de longo prazo e as consequências não intencionais.

**Agilidade**: refere-se à capacidade de responder de maneira rápida e eficaz às mudanças, desafios e oportunidades, adaptando-se a novas circunstâncias, envolve a tomada de decisões rápidas, ajustar estratégias conforme necessário, e manter um desempenho eficaz mesmo em ambientes de alta volatilidade e incerteza.

## **Anexo II – [Plano Estratégico da DESFO, Pilares e seus princípios norteadores.]**

- **A SUSTENTABILIDADE**, crucial para a sobrevivência e longevidade, passando por ser rentável, com crescimento sustentado em áreas e negócios de futuro, com diferenciação, reinventando-se constantemente (os princípios são: Rentabilidade, Crescimento, Inovação, Melhoria contínua).
- **A COOPERAÇÃO**, interna e externa. Interna com processos claros que permitam fluidez e agilidade na decisão, com proximidade e trabalho conjunto entre as várias equipas. Externa, abrindo mais a DESFO ao ambiente económico e social, procurando parceiros para ouvir, cooperar e produzir em conjunto (Os princípios são: Processos, Parcerias, Proximidade, Agilidade).
- **A PARTILHA**, dos ganhos e o conhecimento, quer com os colaboradores quer outros atores sociais, procurando também redistribuir os ganhos obtidos, para que todos possam ser um pouco mais felizes (Os princípios são: Transparência, Comunicação, Pertença, Redistribuição).

A DESFO requer níveis de rentabilidade mais altos para a dimensão e capital investido, lidando com alguns desafios nas várias UN's muito dependentes da conjuntura atual.

Assim, considerou-se que os principais desafios para os próximos 3 a 4 anos seriam a rentabilidade, que assegurará o futuro da organização, mas acreditando que a rentabilidade apenas acontecerá se o modelo de organização, a tomada de decisão e os processos de gestão estiverem bem definidos, aliados a uma cultura alinhada e um espírito de cooperação muito forte. Nesse sentido, e acreditando que um dos grandes desafios internos para se alcançar o nível de gestão para um grupo da dimensão da DESFO e para potenciar um crescimento ainda maior, é a criação de processos de decisão claros e efetivos, permitindo autonomia nas decisões diárias, mas garantindo o alinhamento de médio prazo, tomada de decisão em tempo útil, bem suportada e discutida e fóruns de reflexão e discussão recorrentes. Neste sentido é apresentado o plano estratégico para os próximos 3 anos.

Para sustentar os pilares atrás elencados, o Grupo definiu os seguintes princípios orientadores:

- Para alicerçar a Sustentabilidade, é importante:

- **Rentabilidade:** A rentabilidade é crucial para a sustentabilidade da DESFO e a sua longevidade;
- **Crescimento:** O crescimento, aliado à rentabilidade, permite desenvolver a DESFO, melhorar rentabilidade e alcançar novos desafios;
- **Inovação:** Acreditamos que só com inovação e diferenciação as organizações serão rentáveis e sustentáveis no futuro;
- **Melhoria contínua:** Acreditamos que a inovação advém de uma cultura de melhoria contínua e que a rentabilidade advém da recorrência de melhorias internas.
- Para alicerçar a Cooperação, é importante:
  - **Processos:** Com processos e princípios de tomada de decisão claros e bem definidos as equipas cooperam e as decisões são partilhadas;
  - **Parcerias:** Abrir a DESFO ao mundo quer através de pessoas externas não executivas, permitir mais parcerias e menos dependência e mais contactos que possam ser úteis no futuro;
  - **Proximidade:** Ligação entre equipas e entre os vários grupos funcionais permite maior conhecimento da realidade, melhor comunicação e uma maior cooperação;
  - **Ágil:** Com tomada de decisão bem definida e o incentivo ao teste e ao erro, as ideias serão mais recorrentes e a cooperação entre equipas mais eficaz.
- Para alicerçar a Partilha, é importante:
  - **Transparência:** Uma política de transparência e comunicação clara promove a cooperação, a partilha de ideias e promove a confiança;
  - **Comunicação:** Comunicar, para que as ideias e decisões cheguem mais rapidamente aos destinatários, para que se promova a partilha de ideias e se melhore a ligação entre as pessoas;
  - **Pertença:** Promover um sentimento de orgulho e pertença que potencie a motivação e a dinâmica de partilha;
  - **Redistribuição:** Promover uma cultura de cariz social quer interna quer externamente, dotando a DESFO de uma consciência social que orgulhe cada um dos seus colaboradores.

## Anexo III – [As 6 dimensões das culturas organizacionais de Hofstede, 2011]

<b>As 6 dimensões das culturas organizacionais de Hofstede, 2011</b>
<p><b>1- Orientado para processos versus orientado para resultados.</b> “As culturas orientadas para o processo são dominadas por rotinas técnicas e burocráticas, orientadas para os resultados por uma preocupação comum com os resultados. Esta dimensão esteve associada ao grau de homogeneidade da cultura: nas unidades orientadas para resultados, todos percebiam as suas práticas aproximadamente da mesma forma; nas unidades orientadas para o processo, havia grandes diferenças de percepção entre os diferentes níveis e partes da unidade. <b>O grau de homogeneidade de uma cultura é uma medida da sua “força”:</b>”, p.20</p>
<p><b>2- Orientado para o trabalho versus orientado para o funcionário.</b> “As culturas orientadas para os funcionários assumem uma ampla responsabilidade pelo bem-estar dos seus membros. O Hofstede et al. um estudo (1990) mostra que a orientação para o trabalho versus o funcionário faz parte de uma cultura e não (apenas) uma escolha de um gestor individual. A posição de uma unidade nesta dimensão parece ser em grande parte o resultado de fatores históricos, como a filosofia do(s) seu(s) fundador(es) e a presença ou ausência na sua história recente de crises económicas com despedimentos coletivos.”, p.20</p>
<p><b>3- Profissional versus paroquial.</b> “No primeiro caso, os membros (normalmente com elevado nível de escolaridade) identificam-se principalmente com a sua profissão; neste último, a identidade dos membros deriva da organização para a qual trabalham.”, p.20</p>
<p><b>4- Sistemas abertos versus sistemas fechados.</b> “Esta dimensão refere-se ao estilo comum de comunicação interna e externa e à facilidade com que são admitidos estrangeiros e recém-chegados. Isto mostra que as culturas organizacionais também contêm elementos de diferenças culturais nacionais.”, p.20</p>
<p><b>5- Controle rígido versus controle frouxo.</b> “Esta dimensão trata do grau de formalidade e pontualidade dentro da organização; é, em parte, uma função da tecnologia da unidade:”, p.21</p>
<p><b>6- Pragmático versus normativo.</b> “... descreve a forma predominante (flexível ou rígida) de lidar com o ambiente, em particular com os clientes. As unidades que vendem serviços são provavelmente encontradas no lado pragmático (flexível), e as unidades envolvidas na aplicação de leis e regras no lado normativo (rígido). Esta dimensão mede o grau de “orientação para o cliente”, ...”, p.21</p>

### Uma nota sobre a dimensionalidade das culturas no futuro:

“O facto de o mundo que nos rodeia estar a mudar não tem de afetar a utilidade do paradigma dimensional; pelo contrário, o paradigma pode ajudar-nos a compreender a lógica interna e as implicações das mudanças.” (...) “Deverão ajudar-nos a compreender e a lidar com a complexa realidade do nosso mundo social.”, (Hofstede, 2011), p.21

## **Anexo IV – [CONTRIBUTOS: COMO OS CFO’S VÊEM A CULTURA CORPORATIVA E A ESTRATÉGIA]**

Criado pelo autor pela relevância que considera os CFO’s terem no constructo de elementos de uma boa gestão (visão, missão, valores); os contributos são uma tradução / interpretação do autor e recolhidos do artigo (Graham et al., 2022c).

“... como a cultura é dinâmica, os CFO descobriram que os pequenos investimentos contínuos na cultura são menos dispendiosos e mais eficazes na criação de valor a longo prazo do que os grandes investimentos únicos. Estes investimentos contínuos ajudam os líderes a alinhar a cultura com os impulsionadores de desempenho mais importantes das suas empresas.”, p.3.

“Um executivo disse: “A cultura superará sempre a estratégia porque as pessoas farão o que a cultura apoia e as leva a fazer, e assim uma grande estratégia que não esteja em sincronia com a cultura nunca será implementada da mesma forma”.”, p.4.

“Para executar a estratégia com maior vantagem, os líderes devem concentrar-se na cultura, que determina necessariamente o seu sucesso. Como nos disse outro executivo: “A estratégia estabelece as regras para jogar o jogo, e a cultura alimenta o espírito de como o jogo será jogado”.”, p.4.

“Como disse um entrevistado “A cultura nunca faz parte do plano estratégico, mas a cultura diz qual deve ser o plano estratégico”.”, p.4.

“Uma melhor abordagem, então, é desenvolver uma estratégia enraizada nos valores culturais corretos, que tire o máximo partido das normas seguidas pelos colaboradores.”, e isto porque “Uma cultura pobre pode certamente ser um impedimento para uma execução eficaz, mas uma cultura forte não garante uma execução forte.”, p.4.

“Mas quais são exatamente os valores culturais ideais? Os valores culturais corretos são aqueles que são fundamentais para a estratégia. Um executivo enfatizou a importância de incorporar os valores culturais aspiracionais da empresa em qualquer plano estratégico. Quando as ações diárias dos colaboradores são balizadas por estes valores, aumentam os retornos da empresa.”, p.5

“..., os CFO sugeriram que os líderes deviam investir em mudanças culturais que equilibrem os elementos culturais com os seus custos. Algumas das características da empresa que os CFO acreditam desempenhar um papel significativo na identificação de um determinado elemento cultural como benéfico ou dispendioso, incluem a tangibilidade dos ativos, a posição financeira, a posição competitiva e a fase do ciclo de vida.”, p.5.

“A razão pela qual o preço das ações cai quando pessoas importantes saem, é que as pessoas estão preocupadas com a cultura e a continuidade. Há transtorno se se perdem pessoas e se se tem de reformar a cultura e descobrir como executar. A saúde financeira da empresa também pode ajudar os executivos a selecionar os valores e as normas culturais corretas.”, p.6.

“À medida que as empresas passam pelos ciclos de negócio, é essencial que os seus líderes aproveitem a mentalidade cultural resultante e selecionem os valores culturais adequados para incentivar.”, p.6.

“Se o ambiente externo se torna mais competitivo e imprevisível, isso requer uma cultura e uma compreensão diferentes do que estava a acontecer, do que acontecia antes, e é preciso mudar. Confiar apenas no que funcionou antes, é provavelmente a coisa que mais o pode fazer falhar, porque precisa de desenvolver coa forma de executar, tendo em consideração os factos e as circunstâncias dessa época.”, p.7.

“Os estudiosos de negócios há muito que dizem: a estratégia é um plano. A estratégia é de curto prazo. A estratégia muda. A cultura é um padrão de comportamento. A cultura é um parente de longo prazo da estratégia.”, p.7.

“Um deles afirmou que “a cultura é sempre de longo prazo porque esse é o código e o comportamento da empresa. Até que haja um esforço deliberado para mudar isso, isso persiste. Mas a sua estratégia pode mudar de ano para ano. É mais fácil mudar a estratégia do que a cultura.”, p.8.

**“A dupla importância de enfatizar tanto a estratégia como a cultura para o valor a longo prazo é talvez o *insight* mais poderoso que obtivemos destes CFOs, sendo que também possa ser o mais simples. Embora a cultura seja de longo prazo e a estratégia de curto prazo, o seu alinhamento pode produzir valor sustentável a longo prazo. Como disse um entrevistado: “Quando a cultura e a estratégia estão alinhadas, a execução é repetível. A execução repetida permite o crescimento e a escala, o que se torna uma fonte de valor sustentado.”, p.8**

“Então, como podem os líderes construir uma cultura que crie valor para a sua empresa? Duas ideias essenciais que surgiram das nossas discussões com os CFO, são a importância do investimento contínuo e de conversas constantes sobre cultura.”, p.8.

“Como salientou um CFO, “Há também o lado negativo de uma cultura muito forte, e pode tornar-se um conjunto de algemas, limitando a liberdade de pensamento, limitando a capacidade dos talentos externos de começarem a trabalhar imediatamente e de se tornarem parte da equipa. Portanto, este é um ato de equilíbrio, é uma bênção e uma maldição.”, p.9.

“A analogia da rocha (em movimento) demonstra que a cultura não é um ativo fixo; é dinâmico e necessita de uma gestão e investimento contínuos. Mesmo uma cultura propositadamente concebida e uniformemente aceite pode mudar rapidamente de um ativo para um passivo, se perder força ou estagnar num ambiente empresarial em evolução.”, p.9.

“E mudar o percurso da rocha depois de esta ganhar velocidade exige um grande investimento, enquanto mudar a cultura é difícil e arriscado. Em contrapartida, os investimentos contínuos necessários para manter a cultura de uma empresa a avançar na direção certa são consideravelmente mais baixos.”, p.10.

“A maioria dos executivos sabe que a maximização da diversidade cognitiva, cria um ambiente propício para gerar ideias ousadas e valiosas.”, p.13.

“As empresas cujos colaboradores têm um sentimento de pertença e de propriedade têm muito mais probabilidade de gerar valor sustentável e de longo prazo, consistente com uma cultura e estratégia bem alinhadas.”, p.13.

## Anexo V – [LIGAÇÕES: CULTURA EMPRESARIAL E RESULTADOS]



Fig.1. Diagrama que liga a cultura empresarial aos resultados Segundo North (1991) , as instituições podem ser classificadas em informais e formais. Definimos cultura empresarial como uma instituição informal composta por valores culturais e normas culturais. Os valores e as normas caracterizam a estrutura que orienta as ações dos colaboradores quando enfrentam contingências imprevistas. Um valor cultural representa um estado ideal de comportamento, como a integridade ou a adaptabilidade. As normas culturais são a vivência quotidiana dos valores culturais através de padrões típicos de conduta. Uma cultura eficaz é aquela que promove os comportamentos necessários para executar com sucesso as estratégias da empresa e atingir os seus objetivos. A eficácia da cultura é determinada pelo alinhamento e pelas interações entre os valores, as normas e as instituições formais.

Adaptação e tradução do autor a partir da “Fig. 1. Diagram linking corporate culture to outcomes...”, (Graham et al., 2022a), p.555; “a figura mostra que a cultura pode aumentar o valor, se os valores e as normas estiverem alinhados e as instituições formais e a liderança reforçarem esse alinhamento”; ... ilustra que as ações corporativas podem ser influenciadas por políticas formais, tais como estruturas de governança ...”.

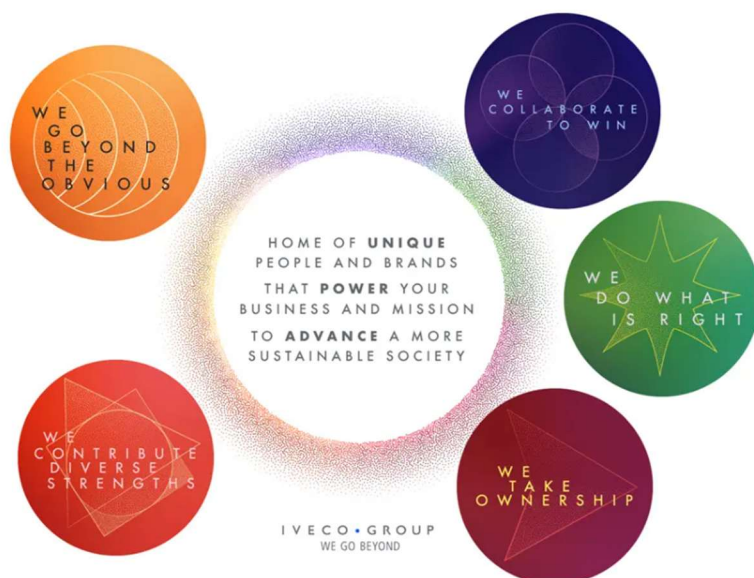
## **Anexo VI – [Regras e recomendações para a mudança, por Juran, J. M.]**

Regras e recomendações indispensáveis para promover e concretizar uma mudança de cultura em qualquer organização Juran, J. M. (1990) citado por(Rincón Rodríguez & Aldana Bautista, 2021), p.12

1. Envolver a alta direção da organização. Sem o seu apoio pouco ou nada pode ser realizado.
2. Promover a aprendizagem e a formação contínuas. Dirigida a todos os níveis, tanto os operacionais quanto os das equipas séniores.
3. Recompensas, reconhecimento e comemoração.
4. Processos organizacionais que permitem a criação de equipas para a melhoria da qualidade.
5. Recrutar, seleccionar e integrar colaboradores orientados para a qualidade.
6. Adicionalmente, o mesmo autor fornece algumas regras necessárias transformar a cultura de uma organização.
7. Promover a participação de toda a organização durante o planeamento e execução da mudança.
8. Dê tempo suficiente para que a organização possa avaliar as vantagens da mudança cultural na organização.
9. Começar de forma gradual, fluida e realizar testes piloto.
10. Criar um clima social favorável, para o qual é essencial a participação da equipa de gestão de alto nível.
11. Responder positivamente aos problemas levantados pelos funcionários.
12. Trabalhar com o líder reconhecido da cultura que é frequentemente informal.
13. Trate as pessoas com dignidade e faça mudanças construtivas.

## Anexo VII – [IVECO GROUP “WE GO BEYOND”]

“Cada um dos valores do Grupo IVECO começa por “nós” e inclui um verbo que estimula os colaboradores a agir.” (Gallup Inc., 2024), p.5; (Tradução/ adaptação do autor).



**CASA DE PESSOAS E MARCAS ÚNICAS QUE POTENCIAM O VOSSO NEGÓCIO E MISSÃO NO ENCALÇO DE UMA SOCIEDADE MAIS SUSTENTÁVEL.**

NÓS VAMOS ALÉM DO ÓBVIO.

NÓS COLABORAMOS PARA VENCER.

NÓS FAZEMOS O QUE É CORRECTO.

NÓS CONTRIBUÍMOS COM VÁRIAS FORÇAS.

NÓS TOMAMOS A EMPRESA NA EMPRESA AS NOSSAS MÃOS.

**IVECO GROUP “WE GO BEYOND”** (Vamos mais além)

“Esta linguagem cria um sentido de comunidade no Grupo IVECO; todos são responsáveis pelo crescimento e todos os colaboradores estão envolvidos no sucesso da organização.

Agora, as equipas com melhor desempenho do Grupo IVECO não escondem onde precisam de melhorias – assumem a responsabilidade de resolver os seus problemas e realinhar-se em direção ao propósito central da organização. O melhor de tudo é que os colaboradores desejam trabalhar em prol deste propósito porque ajudaram a criá-lo.”

(Gallup Inc., 2024), p.5

## **Anexo VIII – [CODIFICAÇÃO DE VALORES]**

No estudo de 1.348 executivos C-level (CEO e CFO), e entrevistas realizadas, para a classificação e codificação dos Valores, Graham et al (2022) explicam:

“Assim, a nossa medida dos valores empresariais está alinhada com a da literatura estabelecida e permitimos que as próprias palavras dos executivos definam os valores das suas empresas. Os sete valores culturais são a adaptabilidade, a colaboração, a comunidade, a orientação para o cliente, a orientação para o detalhe, a integridade e a orientação para os resultados. Codificamos um valor cultural como ‘1’ quando o executivo nos dá uma descrição consistente com o seguinte:

1. **Adaptabilidade:** disposto a experimentar, rápido, rápido para aproveitar as oportunidades, tomando a iniciativa
2. **Colaboração:** orientada para a equipa, solidária, não agressiva, baixos níveis de conflito
3. **Comunidade:** respeitadora da diversidade, da comunidade e do ambiente, inclusiva, atenciosa e aberta
4. **Orientação para o cliente:** ouvir os clientes, ser orientado pela marca, orgulhar-se do serviço
5. **Orientação para os detalhes:** prestar atenção aos detalhes, ser preciso, enfatizar a qualidade e a segurança, ser analítico
6. **Integridade:** elevados padrões éticos, ser honesto, transparente
7. **Orientação para resultados:** elevadas expectativas de desempenho, foco na realização, competitivo, exigente.”, p.557.

## Anexo IX – [MODELOS DE VALORES]

<b>MODELOS DE VALORES</b>	
1.	O Modelo de Gestão por Missões (MBM) proposto por Cardona e Rey (2008) inclui valores Relacionais, de Desenvolvimento, de Contribuição e de Negócio.
2.	2. A Estrutura de Valores Competitivos (CVF) (Quinn 1988; Cameron e Quinn (2011) inclui categorias de Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia.
3.	A Estrutura das Filosofias Operacionais (Boyatzis et al. 2000; Boyatzis 2007) inclui Orientação para Valores Pragmáticos, Orientação para Valores Intelectuais e Orientação para Valores Humanos.
4.	O Modelo de Triplo Foco sugerido por Goleman (2013) inclui Foco Interno, Outro Foco e Foco Externo.

(Dominick et al., 2021), p.76.

## Anexo X – [Estrutura de Reflexão de Valores Organizacionais]

**Tabela 8 Estrutura de reflexão de valores organizacionais**

<b>Nível de Reflexão</b>	<b>Relacionamentos</b> (relacionamentos e autorregulação)	<b>Desempenho</b> (efeitos e resultados)	<b>Mudança</b> (inovação e desenvolvimento contínuo)
<b>Intrapessoal</b>	O que orienta a nossa conduta pessoal de uns para com os outros?	O que orienta a forma como realizamos o nosso trabalho?	O que orienta a nossa abordagem à aprendizagem, à mudança e à incerteza?
<b>Intra organizacional</b>	O que é mais importante na forma como trabalharemos juntos? Que princípios guiam o nosso comportamento pessoal? O que é mais importante sobre como cuidaremos uns dos outros e de nós mesmos?	O que queremos que os nossos processos e procedimentos internos realcem?	O que mais importa quando se trata da promoção e do desenvolvimento individual e organizacional? O que é que a inovação e a criatividade significam para nós?
<b>Externo</b>	O que é mais importante sobre como interagiremos com os nossos clientes, comunidade e outras partes interessadas?	O que mais queremos alcançar no nosso mercado? Pelo que é que queremos ser conhecidos?	O que é mais importante quando se trata de considerar as oportunidades, as tendências e as mudanças na nossa envolvente?

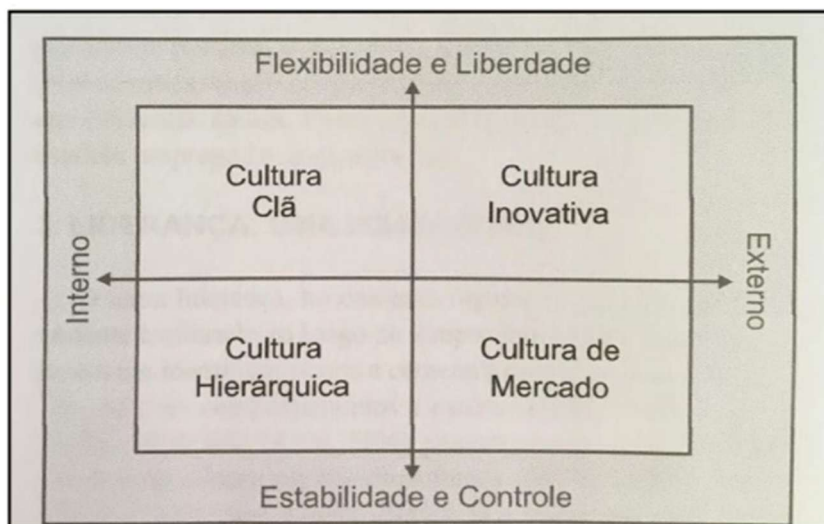
Tradução livre e adaptação do autor da “Table 8 Organizational values reflection framework” (Dominick et al., 2021), p.84

“ Para ajudar as organizações a refletirem sobre os seus valores e a “explorar as intenções, metas e desejos organizacionais relativamente às três categorias (relacionamentos, desempenho e mudança)”.

## Anexo XI – [Estrutura de Valores Competitivos (CVF)]

Referida por (Strengers et al., 2022);

Figura 01. Tipologia Cultural Segundo Cameron e Quinn



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2006, p. 50)

Vide “Figura 01. Tipologia Cultural Segundo Cameron e Quinn (2005), (Cantermi & Lizote, 2022), p.637

Nota do autor:

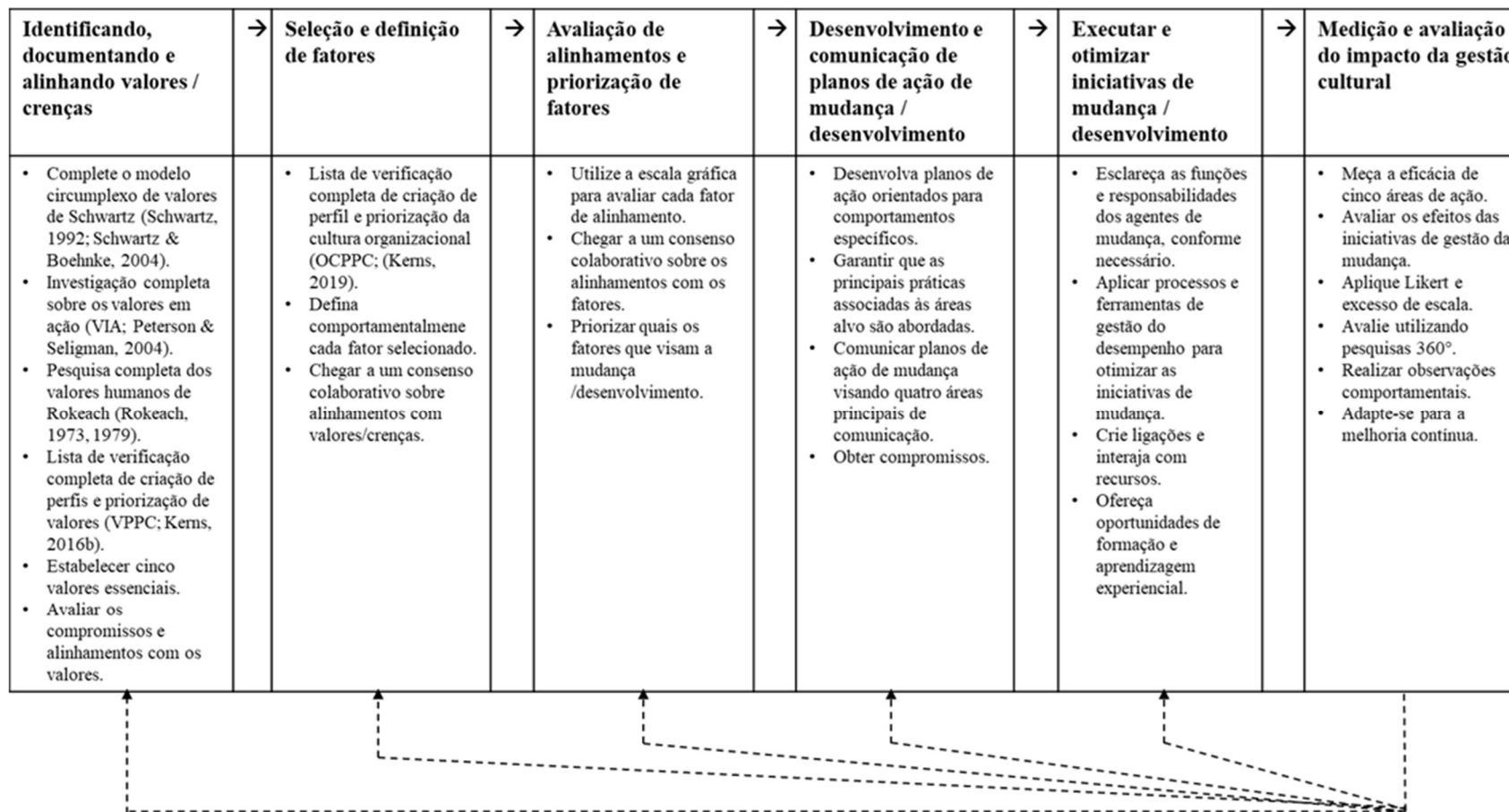
A partir do trabalho de Cameron e Quinn, Cantermi & Lizote (2022) falam em Culturas Clãs, Inovativas, Hierárquicas e de Cultura de Mercado; Strengers et al. (2022) mantendo as demais designações, em vez de inovativas, referem-se a Culturas Adhocráticas no sentido de serem adotadas para resolver situações que vão sendo necessárias ultrapassar, resolver e nesse sentido, são criadas estruturas de missão temporárias e flexíveis, com foco na resolução de problemas e na inovação.

## **Anexo XII – [CE (Comportamento Empreendedor) de quem é proprietário.]**

Segundo (Bezerra et al., 2023), p.13, o CE de quem é proprietário, pode ser explicado a partir de três fatores:

- (1) ATRIBUTOS PESSOAIS – traços, conhecimentos, habilidades, talentos, aprendizagens (como, percepções, pensamentos, quadros mentais e scripts);
- (2) MOTIVAÇÃO E EMOÇÃO – independência, criatividade, ambição, ousadia, autoeficácia, independência e identidade e;
- (3) CAUSAS PRÓXIMAS CENTRADAS NO INDIVÍDUO E NOS RESULTADOS DAS INICIATIVAS – existências, vendas, lançamento de produtos, sobrevivência e crescimento.

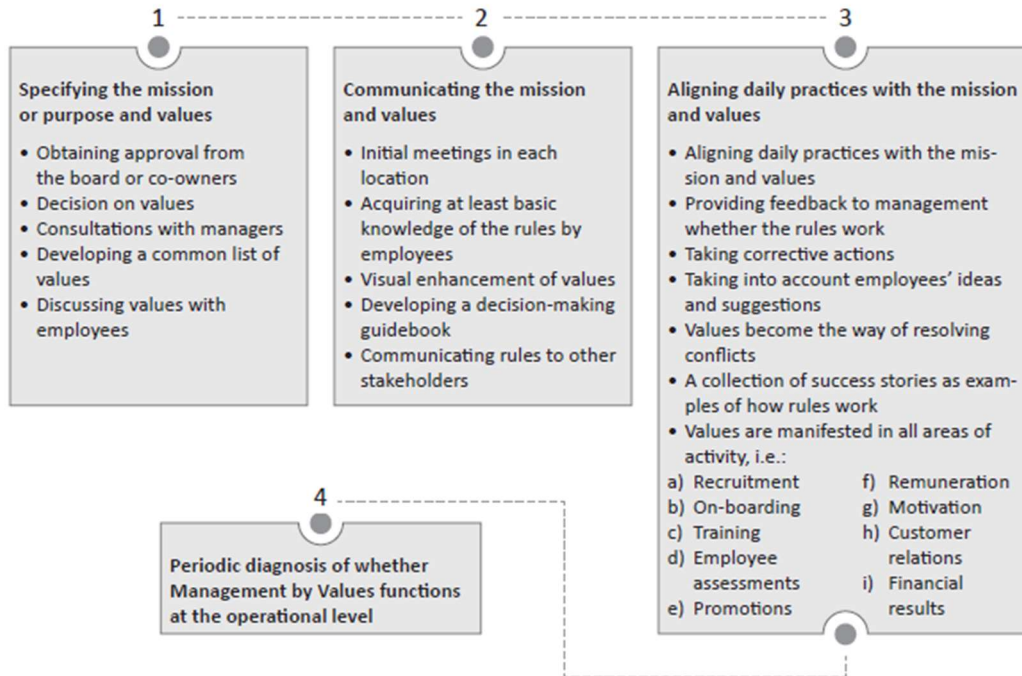
## Anexo XIII – [ESTRUTURA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE GESTÃO ORIENTADA PARA A PRÁTICA]



Tradução e adaptação do autor da Figure 1. Practice-oriented managing organizational culture framework ©Copyright 2008; revised 2019 by C. D. Kerns., p.82. (Estrutura de cultura organizacional de gestão orientada para a prática)

## Anexo XIV – [Management by Values – “Road Map”]

Apresentado por (Piwowar-Sulej & Mroziowski, 2020), p.40



**Figure 1.** Management by Values – “Road Map”

Source: authors' compilation based on Lachowski, 2012, pp. 273–287.

Face ao roteiro de Blanchard e O'Connor apresenta com mais detalhe cada uma das três fases e ainda acrescenta uma fase, a do “Diagnóstico periódico do funcionamento da Gestão por Valores a nível operacional”, com foco no trabalho e nos valores combinados em indicadores...” (Ambroziak, 2012).”(Piwowar-Sulej & Mroziowski, 2020) p.41.

## Anexo XV – [Mckinsey 7S Model of Change Management Model]

### McKinsey 7S Model of Change Management Model



Modelo 7S McKinsey de Gestão da Mudança, apresentado por (Miller, 2022), p.2

“O que é que cada elemento rígido inclui:

**Structure (ESTRUTURA)**- É a base do planeamento eficaz bem como no processo de gestão da mudança.

**Strategy (ESTRATÉGIA)**- É um fator crítico de sucesso (FCS) pois o objetivo é criar estratégias alinhadas com a visão, missão e valores. O que muda gera trabalho sobre as estratégias, com novos objetivos, medidas de controlo para avaliar o sinal das mesmas, definição de Kpi's.

**Systems (SISTEMAS)**- A solidez do diverso tipo de infraestruturas, de negócios, tecnologias, de gestão, “tornam a implementação da mudança mais valiosa e bem-sucedida.”

“O que é que cada elemento suave inclui:

**Shared Values (VALORES PARTILHADOS)** - Abrangem “os valores nucleares, a missão e a visão da empresa”. Os valores serão a “base da cultura de uma organização.” As mudanças a acontecerem têm de estar alinhadas com “os valores partilhados da empresa.”

**Skills (COMPETÊNCIAS)**- Quanto mais completo for o conjunto de habilidades (qualidades) e competências (capacidade para executar) dentro da organização, maior será a sua vantagem competitiva.

**Staff (FUNCIONÁRIOS)**- “Refere-se aos recursos humanos numa organização e aos determinantes de uma força de trabalho envolvida, que incluem a gestão de talentos, os sistemas de recompensa, o bem-estar dos colaboradores, etc.” As mudanças mexem fortemente com este elemento;

**Style (ESTILOS)**- Liderança e estilos de gestão determinam como acontecem as mudanças nas organizações.”,p.2-4

## Anexo XVI – [Modelo triaxial baseado em valores de bem-estar corporativo]

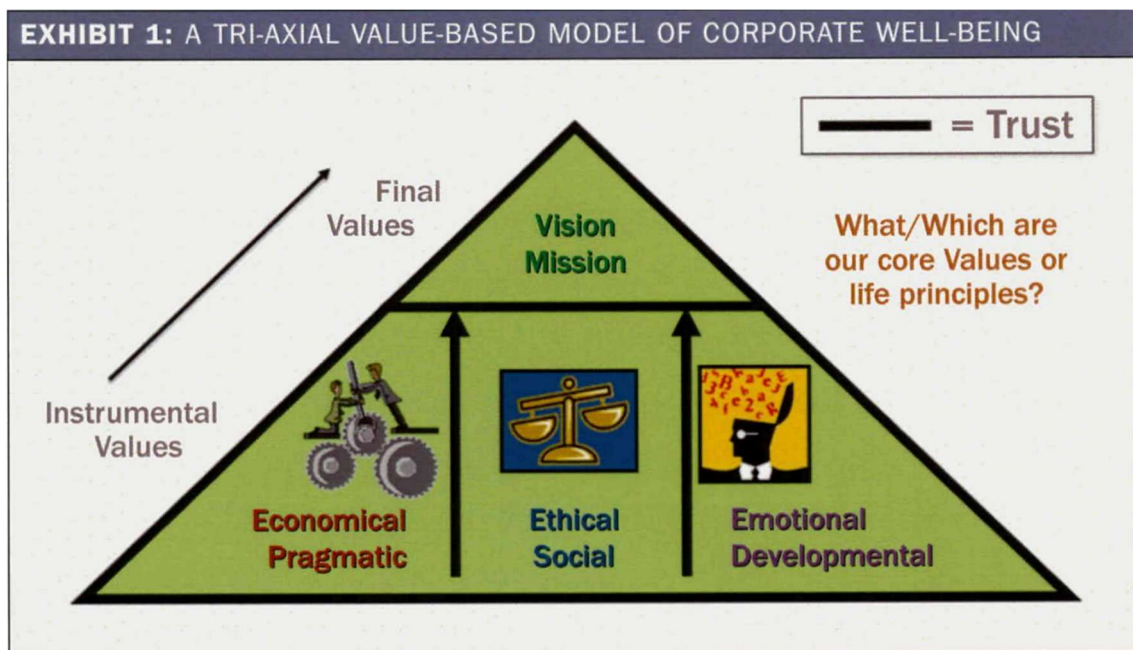


Fig1: Modelo triaxial baseado em valores de bem-estar corporativo., (S. L. Dolan & Altman, 2012), p.22

“Dolan e colegas (Dolan et al., 2006; Dolan et al, 2008; Dolan, 2011) propuseram uma estrutura para compreender a cultura organizacional como uma combinação de três facetas (ou eixos) do sistema de valores de uma organização: 1) valores económico-pragmáticos; 2) valores ético-sociais; e 3) valores de desenvolvimento emocional.”

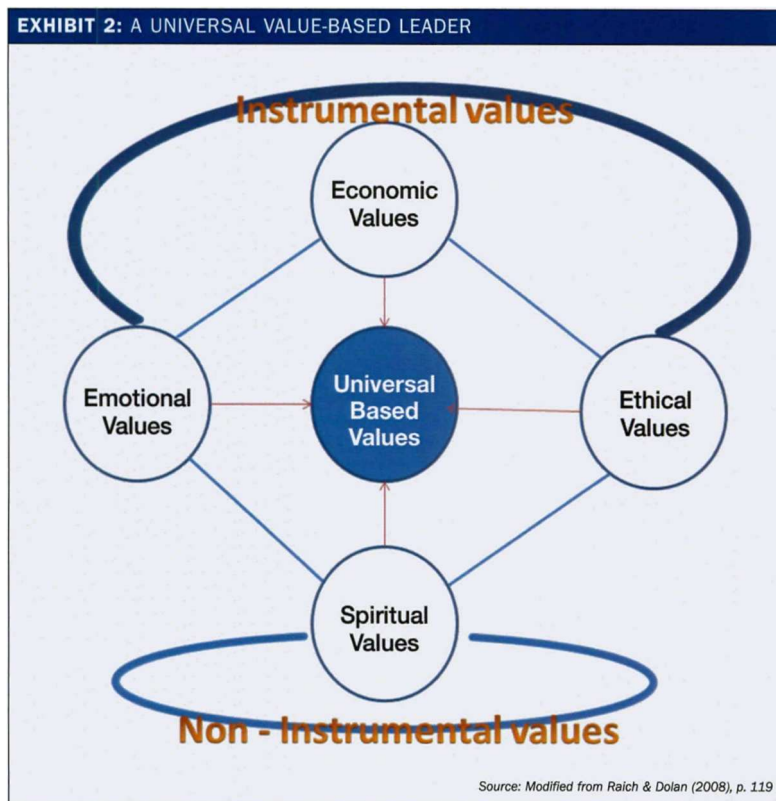
Os primeiros se ignorados colocarão em causa a “sobrevivência da organização num ambiente competitivo.”, pois são a cola de subsistemas, “Abrangendo eficiência, padrões de desempenho e disciplina. esses valores orientam atividades como planeamento, garantia de qualidade e contabilidade, entre outras.”. Os segundos “emergem de crenças e costumes sobre como as pessoas se devem comportar em público e no trabalho e conduzir ss suas relações colegiais e profissionais. Associamo-los a valores como honestidade, integridade, respeito e lealdade, para citar os mais comuns. Esses valores estão incorporados em conceitos contemporâneos como "responsabilidade social corporativa", "ambiente sustentável" e "resultado triplo" (também conhecido como "Pessoas, Planeta, Lucro") (Savitz &c Weber, 2006; Fry & Nisiewicz, 2012). Finalmente os terceiros, “são essenciais para criar impulso para a acção. São valores relacionados com a motivação intrínseca: otimismo, paixão, liberdade percebida e felicidade são alguns exemplos desses valores. O deficit nestes valores pode dificultar a iniciativa, a inovação e o compromisso organizacional.”

Assim segundo os mesmos autores, “a tarefa de um líder eficaz é construir uma cultura que alinhe esses valores com o “núcleo corporativo” (valores organizacionais chave), este último levando ao que eles chamam de “bem-estar corporativo”.

O bem-estar corporativo é alcançado quando os valores fundamentais de uma organização são compartilhados e alinhados com a missão e visão da organização. (Figura 1).”,

## Anexo XVII – [Líder Universal Baseado em Valores]

(S. Dolan & Altman, 2012), p.25.



Apresentação do Líder Universal, através do modelo quadriaixial, “pois terá a capacidade de assumir o papel de identificar e promover os valores partilhados pelas partes interessadas dentro e fora de sua organização. Os líderes que praticam este tipo de liderança aumentarão o bem-estar organizacional.”, p.25.

## **Anexo XVIII - [Percepções sobre o futuro do trabalho<sup>42</sup>. ] (Gratton, 2011)**

“Embora os gestores acreditem que trabalhos de alto nível e cognitivamente complexos, como o planeamento estratégico e a liderança, continuem a ser cruciais, cada vez mais os aumentos de produtividade nas próximas décadas ocorrerão à medida que os robôs e os assistentes cognitivos desempenhem um papel central no mundo do trabalho, desde a fabricação até ‘ao cuidar’ de uma população cada vez mais envelhecida.”, p.248 (sobre a aceleração da tecnologia).;

“... quando os gestores olham para 2025, veem três tendências sociais a começar realmente a moldar o trabalho à medida que ganham importância: rápida urbanização da população; o homem equilibrado; e a ascensão daquilo a que chamamos “reflexividade<sup>43</sup>”.”, “...esta, em casa e no trabalho pode tornar-se um motor crucial para impulsionar uma maior e mais profunda compreensão das escolhas e também fornecer energia e coragem para tomar decisões e compensações difíceis.”, p.249 (sobre a aceleração das tendências sociais).

Identificaram ainda várias forças externas, como sendo fontes de alavancagem (cinco):

“- Moldar os valores e comportamentos dos líderes e a forma como o desenvolvimento da liderança e o planeamento da sucessão ocorrem.

- Readequação da estrutura e arquitetura da empresa em termos da forma como o trabalho é organizado (e.g., a utilização de equipas de projeto, estruturas matriciais ou joint ventures).

- Reformular as normas e valores organizacionais dominantes (e.g., até que ponto a colaboração é valorizada ou as normas em torno da sustentabilidade desenvolvidas).

- Redesenhar as práticas e processos das pessoas (e.g., práticas de recompensa, gestão do desempenho e práticas de desenvolvimento).

- Apoiar a aquisição e o desenvolvimento de capacidades e competências específicas (e.g., até que ponto as pessoas são capazes de trabalhar em equipas virtuais ou de construir redes de elevado valor).”, p.249

Quanto às duas áreas críticas para o futuro, e que em 2011, se consideravam subdesenvolvidas, um risco, portanto, enunciaram a “Inovação Aberta” e a “Coesão Geracional” referindo que “o desafio para as empresas é aprender a melhor forma de unir os talentos de todas as gerações para garantir que a sabedoria dos mais velhos é captada, ao mesmo tempo que se permite sentir o dinamismo tecnológico dos mais novos.”, ou seja como evoluirá a cultura organizacional.

---

<sup>42</sup> Obtidas num consórcio de investigação, que envolveu mais de 400 gestores de 50 empresas em todo o mundo.

<sup>43</sup> “Característica do que é observado em relação ao elemento que carrega consigo ou entre os elementos que estão relacionados num conjunto” *in Dicio.com*

## Anexo XIX - [Conceptualização da inter-relação da OC e da OL na investigação académica recente]

Figure 1: Overview on conceptualization of the interrelationship of OC and OL in recent scholarly research

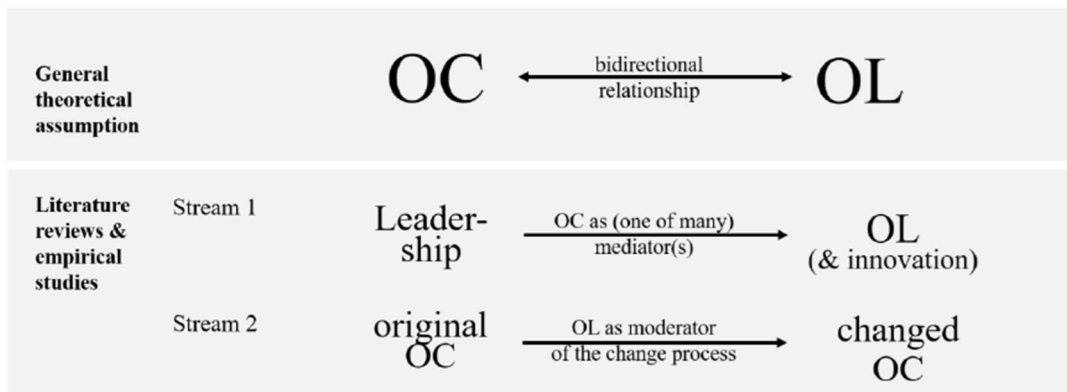
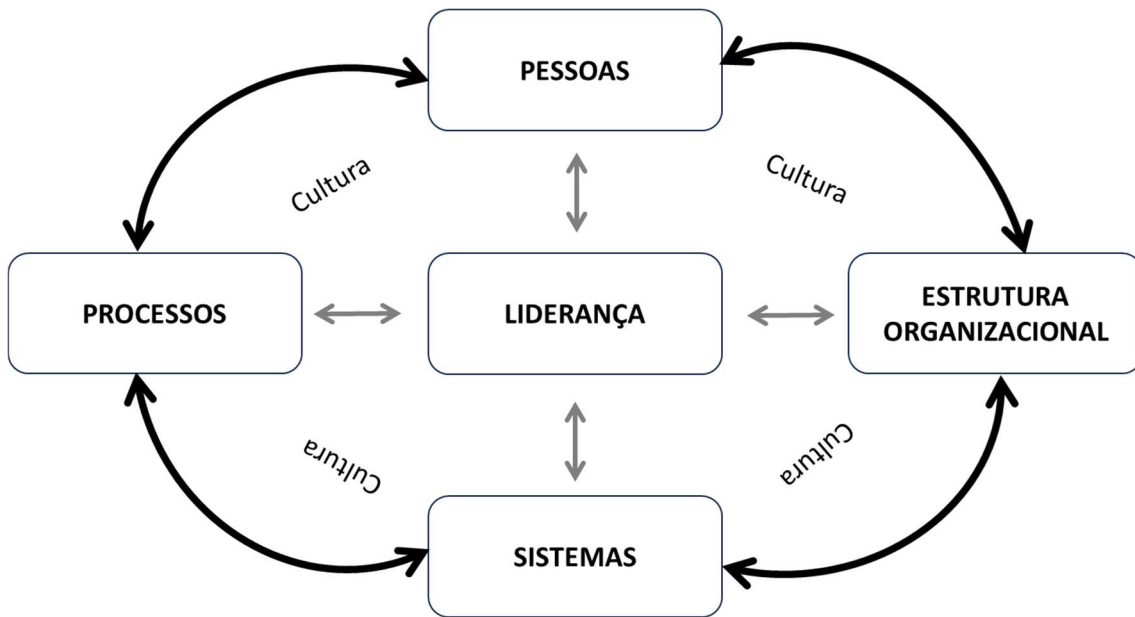


Figura 1 - Visão geral da conceptualização da inter-relação da OC e da OL na investigação académica recente (Wolf et al., 2022), p.6

Nota do autor: OC (Organizational culture) e OL (Organizational learning).

Wolf et al. (2022) resumem nesta imagem o que verificaram, ou seja, até ao momento a investigação produzia dois fluxos de investigação dispersos que estudam a OC como mediadora entre a Liderança e o OL, ou o OL como moderador dos processos de mudança de OC (da inicial para a obtida ou resultante), assumindo assim uma relação unidirecional entre elas, indo além do que era a assunção mais teórica e académica.

## Anexo XX – [“The Living System (O Sistema Vivo)"]



Adaptação da “Figure 17: *The living system*”, “*Leadership is at the heart of the living system*”, de (Sir John Whitmore, 2017), p.213

Neste modelo, apresenta-se uma abordagem holística a “todos os elementos da organização ‘sistema vivo’”. Dos mais técnicos, passando pelos mais suaves, aos comportamentais “com a liderança no coração do sistema. Só elencando e dirigindo-se a todos esses elementos a organização pode ser transformada.”,(Sir John Whitmore, 2017) p.213

“Se os Líderes ouvirem verdadeiramente as suas pessoas agem sobre o que eles aprenderam e fazem com que a sua equipa assuma a responsabilidade por si própria e pelos outros, as pessoas serão mais felizes, as pessoas trabalharão melhor e o volume de negócios dos funcionários subirá por aí acima. Por outro lado, se os Líderes apenas falarem ‘da boca para fora’, as expectativas transformar-se-ão em cinzas novamente e as coisas ficarão piores do que estavam anteriormente.”, p.211.

## **Anexo XXI – [Estrutura para a estratégia de comunicação (Mazei 2014)]**

Segundo Hubbart (2023), (Mazzei 2014) enumera “7 estratégias”, que refere, “a implementação destas estratégias exige que os líderes da mudança sejam autoconscientes e empáticos com as partes interessadas da organização”

- “1- Estabelecer uma via de comunicação,
- 2- Praticar a transparência,
- 3- Criar confiança,
- 4- Formar os gestores,
- 5- Aumentar a sensibilização e responsabilização,
- 6- Comunicar os benefícios da mudança,
- 7- Adotar pequenas práticas de incentivo para reforço da motivação.”(Hubbart, 2023), p.5.

Este autor entre outras conclusões, estabelece que:

“Desenvolver a aceitação da mudança nos colaboradores significa investir neles através de empregos de qualidade e ambientes de trabalho equitativos. Em última análise, oferecer empregos de qualidade é bom para o negócio e essencial para o desenvolvimento pessoal, realização profissional e preparação para a aceitação futura no meio de inevitáveis momentos de mudança organizacional.”, p.7

# Anexo XXII – [PLANO DE TRABALHO FINAL DE MESTRADO]

Este plano é constituído por 4 páginas.

**P.PORTO**

**DA** INSTITUTO DE AGRICULTURA PLANTAS DE TRABALHAR FÓRUM DE MESTRADO

2220399 José António Branco Gaspar Dias Balau  
ALUNO(A)

Instituto da disciplina de desenvolver o trabalho de projeto/relatório de estágio do curso de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos<sup>1</sup>, sem apresentar a V. Exa<sup>2</sup> o plano de trabalho a desenvolver, sob o título O desdobramento dos valores na estrutura do Grupo DESFO - Impacto na Cultura DESFO<sup>3</sup> que será orientado por Martine Sofia Alves e Vítor e Rui Jorge Jesus Sousa.

O projeto visa disseminar e ritualizar os valores DESFO, a confiança, o compromisso e a inovação. Assim sendo são objetivos na intervenção:

- 1 - Realizar o Desdobramento dos VALORES do Grupo pelas várias empresas e níveis funcionais.
- 2 - Levar à criação de uma linguagem e alinhamento comuns.
- 3 - Definir portfolio de comportamentos organizacionais a adotar associados aos valores.

OBJETIVOS




Metodologia do projeto de intervenção no Grupo DESFO:

- Definição do âmbito de intervenção.
- Identificação do problema, necessidade ou potencialidade (estabelecer o ponto de partida).
- Definição do(s) objetivo(s).
- Análise teórica, empírica e normativa do problema/necessidade/potencialidade; (diagnóstico)
- Desenho da intervenção no projeto. (planeamento estratégico e operacional)
- Implementação do projeto. (com ou sem grupo piloto)
- Apresentar os resultados do projeto (debater os resultados do projeto).

METODOLOGIA

Cujo índice e bibliografia se anexa.

Pode deferimento  
S. Manuel de Infante, 8 de Novembro de 2023

ALUNO:  ORIENTADOR:  CO-ORIENTADOR: 

<sup>1</sup> Nome do mestrado em que está inscrito.  
<sup>2</sup> Título do trabalho a desenvolver.  
<sup>3</sup> Nome do(s) professor(es) orientador(es).

ICAP-DA-M00012-03

Digitalizada com CamScanner

**P.PORTO**

## 1. Índice.

Dedicatória  
Agradecimentos  
Resumo  
Palavras-chave  
Abstract  
Key Words

### Índice

#### Introdução

1. Caracterização da empresa acolhedora do projeto: Grupo DESFO
2. Diagnóstico de necessidades/potencialidade
- 2.1. Análise teórica
- 2.2. Análise empírica
- 2.3. Níveis do objeto do projeto.
3. Planeamento estratégico do projeto.
- 3.1. Finalidade.
- 3.2. Estratégia.

#### 3.2.1. Opções e seleção da estratégia.

- 3.3. Âmbito estratégico e objetivo(s) estratégico(s).
- 3.4. Calendarização do projeto.
- 3.5. A equipa de projeto.
- 3.6. Identificação de meios e recursos necessários e críticos.
- 3.7. Orçamento Geral e financiamento.
- 3.8. Avaliação estratégica do projeto.
- 3.8.1. Avaliação on-going.
- 3.8.2. Avaliação ex-post.

#### 4. Planeamento operacional.

- 4.1. Definição do(s) caminho(s) para a situação desejada.
- 4.2. Identificação de meios e recursos necessários e críticos.
- 4.3. Orçamento Geral e financiamento.
- 4.4. Calendarização da intervenção (implementação, fases, milestones, acompanhamento e fecho).
- 4.5. Escolha, definição e construção dos instrumentos.
- 4.6. Identificação dos fatores críticos de sucesso. Pensamento de risco.
- 4.7. Organização lógica das atividades.
- 4.8. Definição da tabela de indicadores operacionalmente verificáveis.
- 4.9. Definição da recolha de outras evidências.
5. Implementação. (com ou sem grupo piloto)
- 5.1. Comunicação.
- 5.2. Execução das atividades planeadas.
- 5.3. Acompanhamento, retro informação.

Anexo ao plano do trabalho;

<sup>1</sup>O desdobramento dos Valores na estrutura do Grupo DESFO - Impacto na Cultura DESFO.  
José Balau 2220399

**P.PORTO**

**P.PORTO**

6. Avaliação final do Projeto.
  - 6.1. Avaliação do âmbito.
  - 6.2. Avaliação dos resultados.
  - 6.3. Avaliação Global.
  7. Conclusões.
  - 7.1. Principais resultados.
  - 7.2. Contributos da intervenção.
  - 7.3. Limitações do projeto de intervenção e sugestões para o futuro.
  8. Bibliografia
  9. Outras referências.
- Apêndices.  
Anexos.  
Índices de quadros.  
Índices de figuras.

## 2. Referências.

- Dolan, S., & Altman, Y. (2012). Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection. *People & Strategie*, 35(4), 20–26.
- Gratton, L. (2003). *Estratégia Viva—Colocar as pessoas no coração da empresa* (1ª ed.). Ambar.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2016). *Estratégia Oceano Azul—Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante* (1ª edição). Actual Editora.
- Marujo, H., Neto, L., & Cettli, M. (2019). *Humanizar as Organizações: Novos sentidos para a Gestão de Pessoas* (1ª edição). Editora RH, Lda.
- Piwozar-Sulej, K., & Mroziewski, R. (2020). Management by Values: A Case Study of a Recruitment Company. *International Journal of Contemporary Management*, 19(1), 29–60. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.20.002.12667>
- Ben-Gal et al. (2015). Actionable trust in service organizations: A multi-dimensional perspective. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(1) <https://doi.org/10.1016/j.rpt.2015.02.004>
- Dolan & Altman (2012). Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection. *People & Strategie*, 35(4), 20-26.

Anexo ao plano do trabalho;

---FO - Impacto na Cultura DESFO.

Dolan, S. e Garcia, S. (2006). *Gestão por Valores – Um Guia Organizacional para Viver, Estar Vivo e Ter Qualidade de Vida no Mundo Global do Século XXI*, (1ª edição), BioRumo.

Dominic et al. (2021). Espoused Values of the "Fortune 100 Best Companies to Work For": Essential Themes and Implementation Practices. *Journal of Business Ethics*, 173(1), 69–88 <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04564-8>

Graham et al. (2022). Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Finance Economics*, 146(2), 552–593. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>

Anexo ao plano do trabalho;

<sup>1</sup>O desdobramento dos Valores na estrutura do Grupo DESFO - Impacto na Cultura DESFO.  
José Balau 2220399

## Anexo XXIII – [Autorização e Consentimento Informado]

### AUTORIZAÇÃO E CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, \_\_\_\_\_, confirmo que fui informado/a sobre a realização do projeto de intervenção “O Desdobramento dos Valores na Estrutura do Grupo DESFO – Impacto na Cultura DESFO.”, orientado pela Professora Marlene Silva e pelo Professor Rui Soares, ambos do ISCAP e realizado por José António Branco Gaspar Dias Balau, aluno do 2º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade Administração do Porto do Politécnico do Porto.

Neste sentido, confirmo que:

1. Fui informado/a sobre o objetivo do estudo.
2. Foi-me possível fazer / colocar todas as questões que achei conveniente esclarecer sobre o estudo e obtive respostas satisfatórias.
4. Compreendo que a minha participação é voluntária.
5. Autorizo a gravação da entrevista.
6. Fui também informado/a de que os meus dados pessoais serão protegidos de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, e que não serão transmitidos a terceiros.
7. Qualquer questão sobre este projeto de intervenção, poderá a todo o momento ser remetida por e-mail para [j.balau@mail.com](mailto:j.balau@mail.com) ou [2220399@iscap.ipp.pt](mailto:2220399@iscap.ipp.pt) .

Tendo estes aspetos em consideração, confirmo o meu consentimento em participar neste estudo.

Assinatura do/a Participante:

\_\_\_\_\_, \_\_ / \_\_ / \_\_  
(assinatura e data)

**Anexo XXIV – [QUADRO TEMÁTICO 1- Desenvolvimento do Guião da Entrevista Semiestruturada]**

<b>QUADRO TEMÁTICO 1- Desenvolvimento do Guião da Entrevista Semiestruturada</b>			
<b>Designação dos Blocos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Formulação de questões (Observações)</b>	
0	Justificação / Legitimação da entrevista	Explicar os motivos para realização da entrevista Obtenção do consentimento escrito para a entrevista.	Fornecer informação complementar ao descrito na declaração de consentimento informado. Informar sobre os objetivos específicos.
		Garantir autorização para gravação da entrevista.	Pedir autorização para gravar a entrevista.
		Obter a colaboração do entrevistado	Pedir a colaboração do entrevistado, importante para o sucesso do projeto. Agradecer a colaboração.
1	Caracterização dos entrevistados.	Perfis	Pedir apenas para registo formal o nome e função na organização UN / Grupo.
2	Nova Estratégia a 3 Anos "Confiança 2026"	Preparação da organização para a mudança	O Grupo DESFO desenvolveu internamente um conjunto de ações para a definição da nova estratégia a 3 anos. Pode falar-nos sobre o arranque, desenvolvimento e fecho do processo até à obtenção do documento final?
		Comunicação da mudança e efeitos	Que preparação da organização foi feita para a receção da comunicação da nova estratégia? Como foi comunicada (canais, instrumentos)?
			Qual o feedback recebido dos: -Quadros superiores -Quadros intermédios? -Colaboradores em geral?
			E o que sentiu, ou seja, da resistência evidente à aceitação incondicional, como classificaria a impressão que pessoalmente recolheu por área de negócio? (Indústria, Logística, Retalho, Investimento)
A organização está habituada a estas inflexões que vão mudando o clima do Grupo? Com esta esta nova estratégia, o que teve de mudar, já			

			mudou ou ainda vai mudar para balancear a aceitação?
3	Gestão por Valores	A opção pela gestão por valores.	Muitas organizações enumeram os seus valores, definem-nos, afixam-nos e ficam por aqui. Outras integram os comportamentos, atitudes nas atividades que desenvolvem; qual o caminho que estão a escolher?
			Porque sentiram essa necessidade?
			Há uma gestão por objetivos explícita na Vossa estratégia; como vê a conciliação com a Gestão por Valores?
			Existe o propósito de treinar os líderes numa Gestão por Valores (MBV)? Como vê esse processo interno a acontecer?
		Comunicação da Carta de Valores	A carta de valores foi comunicada? Se sim como; que canais e instrumentos utilizaram?
		Impactos no clima organizacional	Que impactos antecipa / antecipou no clima das unidades / grupo DESFO?
			Que alterações estão previstas nos suportes procedimentais do grupo para a geração de comportamentos alinhados com a carta de valores? Alguma área em particular será fator crítico de sucesso na mudança que quer ver acontecer?
Monitorização	Para si quando percebe que a a organização já adotou ou adquiriu hábitos e comportamentos desejados e alinhados com o propósito de todo este processo? Pode indicar um exemplo?		
	Que KPI's vai seguir com atenção neste processo?		
4	Fecho	Agradecimento	Que detalhe sobre o projeto pode acrescentar?
			Um conselho/sugestão que tenha para me dar?
			Muito grato pela disponibilidade e colaboração.

## **Anexo XXV – [Guião de Entrevista Semiestruturada]**

### **Guião de Entrevista Semiestruturada**

#### **Justificação / Legitimação da entrevista (Notas pessoais):**

- i. Saudação e agradecimento.
- ii. Se a Autorização e Consentimento Informado ainda não tiver sido assinada. Entregar para validação.
- iii. Fornecer informação complementar ao descrito na declaração de consentimento informado; exemplo (sobre os objetivos específicos). Pedir autorização para gravar a entrevista.
- iv. Pedir a colaboração do entrevistado, importante para o sucesso do projeto. Agradecer.

#### **→ ACTIVAR GRAVAÇÃO.**

#### **0. Pedir apenas, ao entrevistado, para registo formal, o nome e função na organização (UN / Grupo).**

1. O Grupo DESFO, desenvolveu internamente, um conjunto de ações para a definição da nova estratégia a 3 anos. Pode falar-nos sobre o arranque, desenvolvimento e fecho do processo até à obtenção do documento final?
2. Que preparação da organização foi feita para a receção da comunicação da nova estratégia? Como foi comunicada (canais, instrumentos)?
3. Qual o feedback recebido dos:
  - a. quadros superiores?
  - b. quadros intermédios?
  - c. colaboradores em geral?
4. E o que sentiu, ou seja, de uma resistência evidente até à aceitação incondicional, como classificaria a impressão que pessoalmente recolheu por área de negócio? (Indústria, Logística, Retalho, Investimento).
5. A organização está habituada a estas inflexões que vão mudando o clima do Grupo? Com esta esta nova estratégia, o que teve de mudar, já mudou ou ainda vai mudar para balancear a aceitação?

6. Muitas organizações enumeram os seus valores, definem-nos, afixam-nos e ficam por aqui. Outras integram os comportamentos, atitudes nas atividades que desenvolvem; qual o caminho que estão a escolher?
7. Porque sentiram essa necessidade?
8. Há uma gestão por objetivos explícita na Vossa estratégia; como vê a conciliação com a Gestão por Valores?
9. Existe o propósito de treinar os líderes numa Gestão por Valores (MBV)? Como vê esse processo interno a acontecer?
10. A carta de valores foi comunicada? Se sim como; que canais e instrumentos utilizaram?
11. Que impactos antecipa / antecipou no clima das unidades / grupo DESFO?
12. Que alterações estão previstas nos suportes procedimentais do grupo para a geração de comportamentos alinhados com a carta de valores? Alguma área em particular será fator crítico de sucesso na mudança que quer ver acontecer?
13. Para si quando perceberá que a a organização já adotou ou adquiriu hábitos e comportamentos desejados e alinhados com o propósito de todo este processo? Pode indicar um exemplo?
14. Que KPI's vai seguir com atenção neste processo?
15. Que detalhe sobre o projeto pode acrescentar?
16. Um conselho/sugestão que tenha para me dar?

**Muito grato pela disponibilidade e colaboração.**

## **Anexo XXVI – [Transcrição de entrevista com S. - CPCD - CORPORATE PEOPLE & CULTURE DIRECTOR, DESFO em 20.05.2024]**

A entrevista, semiestruturada, suportada num guião, foi realizada pelo autor, aqui identificado por António Balau (A.B.), decorreu em suporte Zoom, e foi gravada com a permissão do entrevistado. A meio do tempo estimado, ocorreu uma leve interrupção, tendo sido gerados 2 ficheiros áudio, para facilitar a posterior transcrição, com ferramenta disponível no processador de texto Word do Windows 365 ®, gravação e transcrição, disponível na plataforma DÓMUS IPP, domus.ipp.pt .

NOTA IMP.<sup>TE</sup>: Neste anexo apenas se evidencia, o início, a pausa intermédia e o fim da transcrição da entrevista realizada.

1º Ficheiro de áudio. [Audio2507257291.m4a](#)

00:00:03 **A.B.** - Entrevista com **S.**, dia 20/05/2024 17h e 40m da tarde.

(Tempo total da gravação- 2 ficheiros áudio ~ 45m).

00:00:12 **A.B.** - Boa tarde **S.**, **CPCD**. Grato pela sua disponibilidade e pelo consentimento para termos esta entrevista e eu fazer a respetiva gravação. Correto? Obrigado. Não perdendo tempo e uma vez que já conhece quais são os objetivos inerentes a este trabalho.

00:00:13 **S.**, **CPCD**- Olá.

00:00:30 **A.B.** - Para este trabalho, diga-me p.f. qual é a sua função dentro do Grupo DESFO.

00:00:39 **S.**, **CPCD** - OK dentro do Grupo DESFO a minha função é a Direção Corporativa de Pessoas e Cultura, portanto, área de recursos humanos.

00:00:46 **S.**, **CPCD** - Toda a componente de gestão de recursos humanos passa pelo universo de todas as empresas, portanto, tenho essa responsabilidade.

00:00:54 **A.B.** - Muito bem.

00:00:56 **A.B.** - O Grupo DESFO desenvolveu internamente...

(...)

00:19:36 **A.B.** - OK, eu vou só parar aqui a gravação.

2º Ficheiro de áudio. [audio3507257291.m4a](#)

00:00:01 **A.B.** - Mudando agora um bocadinho de assunto. Há muitas...

(...)

00:22:51 **S., CPCD** - É um desafio.

00:22:52 **A.B.** - Para este trabalho que eu estou a desenvolver, era mesmo a última questão que eu lhe queria colocar, há algum conselho, alguma sugestão que me queira dar neste momento?

00:23:05 **S., CPCD** - Olhe, se eu conseguir ter um instrumento, como output final, é um instrumento que me permita à equipa de recursos humanos garantir que tem forma de ir evangelizando ou passando aquilo que são as componentes dos 3 valores, e garanta, por exemplo, sempre que entra alguém conseguir garantir que isso é-lhes passado. No fundo, é ter aqui uma ferramenta qualquer, seja ela qual for, que lhes permita eles usarem no dia a dia, seja com pessoas que entram de novo, seja com dinâmicas que eles possam criar com as pessoas, por exemplo, podemos criar uma atividade com grupos, passe por formação ou não em que agarramos num jogo sobre os valores, por exemplo.

00:24:11 **A.B.** - S., já terminamos; fico grato pela oportunidade e colaboração.

**Anexo XXVII – [QUADRO TEMÁTICO 2 – Comparação entre guião de entrevista pré-definido e a utilização das questões durante a entrevista.]**

<b>QUADRO TEMÁTICO 2 – Comparação entre guião de entrevista pré-definido e a utilização das questões durante a entrevista.</b>				
<b>Designação dos Blocos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Formulação de questões</b>	<b>Questões realizadas (transcrição da entrevista)</b>	<b>Unidade de Contexto</b>
Justificação / Legitimação da entrevista	Explicar os motivos para realização da entrevista Obtenção do consentimento escrito para a entrevista.	Fornecer informação complementar ao descrito na declaração de consentimento informado. Informar sobre os objetivos específicos.	Boa tarde S. Obrigado pela sua disponibilidade e pelo consentimento para termos esta entrevista e eu fazer a respetiva gravação. Correto? Obrigado. Não perdendo tempo e uma vez que já conhece quais são os objetivos inerentes a este trabalho.	Sim, Olá.
	Garantir autorização para gravação da entrevista.	Pedir autorização para gravar a entrevista.		
	Obter a colaboração do entrevistado.	Pedir a colaboração do entrevistado, importante para o sucesso do projeto. Agradecer a colaboração.		
Caracterização dos entrevistados.	Perfis	Pedir apenas para registo formal o nome e função na organização UN / Grupo.	Para este trabalho, diga-me p.f. qual é a sua função dentro do Grupo DESFO.	OK, dentro do Grupo DESFO a minha função é a Direção Corporativa de Pessoas e Cultura, portanto, área de recursos humanos. Toda a componente de gestão de recursos humanos, passa pelo universo a todas as empresas, portanto, tenho essa responsabilidade.



Fecho	Agradecimento	Que detalhe sobre o projeto pode acrescentar?	Algum detalhe específico, ou especial, que desde que começamos a conversar, de há quase há 1 ano a esta parte, há algum detalhe em particular que queira sugerir, acrescentar, àquilo que já fomos falando ou considera que temos batido, digamos assim, o terreno todo?	Tenho aquele. Portanto, estamos um pouco perante o grande desafio nesta disseminação dos valores pelo Grupo. Pois é, o grande desafio é considerar os diferentes estágios de maturidade da organização e mais conseguir esta transversalidade, considerando que são setores completamente diferentes uns dos outros e que fisicamente estão dispersos. É o grande desafio. Construir essa cultura única, isto é, na sua essência. É um desafio.
		Um conselho / sugestão que tenha para me dar?	Para este trabalho que eu estou a desenvolver, é mesmo a última questão que eu lhe queria colocar, há algum conselho, alguma sugestão que me queira dar neste momento?	Olhe, se eu conseguir ter um instrumento, como output final, é um instrumento que me permita à equipa de recursos humanos garantir que tem forma de ir evangelizando ou passando aquilo que são as componentes dos 3 valores, e garanta, e.g., sempre que entra alguém conseguir garantir que isso é-lhes passado. No fundo, é ter aqui uma ferramenta qualquer, seja ela qual for, que lhes permita eles usarem no dia a dia, seja com pessoas que entram de novo, seja com dinâmicas que eles possam criar com as pessoas, e.g., podemos criar uma atividade com grupos, passe por formação ou não em que agarramos num jogo sobre os valores, por exemplo.
		Muito grato pela disponibilidade e colaboração.	S., já terminamos, fico grato pela oportunidade e colaboração.	

**Anexo XXVIII – [1º DRAFT -Propostas de ação / intervenção no Grupo DESFO.]**

OBJECTIVO GERAL	OBJECTIVOS	INTERVENÇÕES	OBSERVAÇÕES: <i>TO DO's</i>
<b>PROJETO → Visa disseminar e ritualizar os Valores DESFO: a Confiança, O Compromisso e a Inovação.</b>			
1- Realizar o desdobramento dos Valores do Grupo DESFO pelas várias empresas e níveis funcionais.	1- Criação de uma linguagem comum. 2- Apresentação da Carta de Valores DESFO. 3- Alinhamento comum entre as Pessoas e a DESFO. 4- Comportamentos organizacionais a adotar associados a os Valores.	<b>Workshop "Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz"</b> Viagem através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos,</li> <li>• Autoconhecimento</li> <li>• Identificação de valores individuais,</li> <li>• Matriz triaxial pessoal</li> <li>• Valores DESFO,</li> <li>• Colocação na matriz triaxial DESFO.</li> <li>• Avaliação individual.</li> <li>• O que podem fazer para melhorar.</li> <li>• O que a empresa sugere que podem:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ganhar já,</li> <li>○ Fazer sempre,</li> <li>○ Não fazer.</li> </ul> </li> </ul>	1- Pré-requisitos para participação a cargo da DESFO. 2- Definição de participantes mínimos e máximos para a ação. 3- Identificação de participantes para programa de TTT, feita pelo Grupo DESFO. 4- Agendamento. 5- Aspectos administrativos 6- Logística para a ação. 7- Realização. 8- <i>Feedback</i> , avaliação de reação. 9- Melhorias a introduzir. 10- Recolha de 3 testemunhos aleatórios, a quente, gravação no telemóvel. (ex.: - o que mais gostou, o que melhoraria).
	5- Capacitação da Equipa de <i>Trainers</i> da DESFO que realizará o desdobramento dos Valores	<b>Workshop TTT Program-Train The Trainer Program (VALORES DESFO).</b> Desenvolver as competências na formação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre o tema;</li> <li>• A apresentação e dinamização do <i>workshop</i>.</li> <li>• Ferramentas.</li> </ul>	1- Identificação de pré-requisitos. <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Indicado pela DESFO.</li> <li>b. Já é formador interno.</li> <li>c. Tem CCP.</li> <li>d. É facilitador interno.</li> <li>e. Bom comunicador / dotes de oratória.</li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingir os objetivos do workshop.</li> </ul>	
	6- Validação deste modelo de desdobramento interno	Programa de Observação, <i>debrief</i> e <i>feedforward</i> para 2 sessões de desdobramento.	Obj: Assistir a um 1º workshop com um Trainer DESFO e fazer <i>debrief</i> final; recolha de informação para eventual melhoria do processo; assistir a uma 2ª sessão e validar.
	7- Alinhamento por Equipas. <b>(Só se as entrevistas semiestruturadas derem essa indicação).</b>	Workshop com toda uma equipa e liderança(s) presente(s).	NOTA: Indicação da minha parte de quem o fará. Será um Coach e Formador certificado em Barcelona no modelo do Prof. Simon Dolan.
2- Definição de KPI's para avaliação de melhoria (Ver o que existe / o que as entrevistas vão dar como <i>output</i> ).			

Em elaboração:

- - Script do workshop (atividades/conteúdos x tempos).
- - Recursos de suporte para os workshops.
- -Apresentação de diapositivos.

Notas:

- Sou formador com CCP e registado na plataforma da DGERT; posso fornecer a minha ficha pessoal que está no sistema.
- Para a DESFO, consoante o procedimento interno de gestão da formação da DESFO, posso usar os meus templates ou os templates da DESFO para constituição do DTP (dossier Técnico Pedagógico); pelo menos para emissão do certificado.

## **Anexo XXIX – [Os 51 Valores do Modelo Triaxial]**

Afetividade	Lealdade
Amizade	Liberdade
Apoio	Liderança
Austeridade	Manter a tradição
Autoestima	Mente aberta
Autocontrole	Otimismo
Calma – Tranquilidade	Organização - Ordem
Comunicação	Paciência
Contribuição	Perdoar
Cooperação	Perseverança
Criatividade	Piedade (compassion)
Determinação	Planeamento
Divertimento	Pontualidade
Empatia	Pragmatismo
Equidade	Privacidade
Felicidade	Relações familiares
Flexibilidade	Respeito
Generosidade	Respeito pelo meio ambiente
Harmonia	Saúde – Bem-estar
Honra	Segurança
Igualdade	Simplificação
Influência	Sucesso profissional
Iniciativa	Ter dinheiro
Inovação	Trabalho árduo
Integridade	Transparência
Justiça	

Nota do autor: comparando o número de valores do modelo triaxial, com o número de cartas do jogo “O Valor dos Valores, cada ‘valor’ do modelo está transcrito numa carta; no entanto o jogo possui essas 51 cartas-valores e adicionalmente 1 Carta da confiança + 3 *Jokers*, num total de 55 cartas.

## Anexo XXX – [ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES / TAREFAS]

ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES / TAREFAS		V
Sala de formação DESFO	Verificação das condições para a realização de workshop com 11 participantes em sala e um facilitador, nomeadamente mobiliário, slide show, quadro com recarga de folhas, canetas.	
Materiais para workshop 1 e 2	Apresentação, em suporte digital, PowerPoint.	
	Slides	
	Notas de suporte	
	Scripts	
	Caderno de trabalho dos participantes	
	Cartolinas e fita cola	
	Ampulhetas de 3m e 5m	
	<i>Post its</i>	
	Canetas	
	3 caixas do jogo “O Jogo dos Valores”	
Materiais p/ workshop 2 (além dos referidos para o workshop 1)	Apresentação TTT, em suporte digital, PowerPoint.	
	Suportes para utilização em ações posteriores.	
Realização do workshop 1	Execução	
	Registo de presenças (impresso da empresa)	
	Avaliação de reação e sugestões (impresso da empresa)	
	Gravação de testemunhos (sem identificação)	
	Fotos das cartolinas com contribuições	
	A sessão numa palavra- <i>feedback</i>	
Realização do workshop 2	Execução	
	Registo de presenças ((impresso da empresa)	
	Avaliação de reação e sugestões ((impresso da empresa)	
	Distribuição de um conjunto de informação (em papel)	
	Gravação de testemunhos (sem identificação)	
Recolha dos registos da ação .	Impressos preenchidos; fotos dos quadros criados (cartolinas); testemunhos gravados (sem identificação).	
Tratamento da informação / dados	Transcrição dos testemunhos gravados. Tratamento e organização da informação. Tabelas.	
Fecho	Encerramento das pastas digitais, com envio, por correio eletrónico, de todos os ficheiros originais ao CPCD da DESFO.	

**Anexo XXXI – [AVALIAÇÃO FINAL de SEGUIMENTO. Junho 2025]**

Olá.

Se recebeu este impresso, participou em agosto de 2024 no Workshop 1- "Valores - O Caminho para uma Vida mais Feliz", tendo como facilitador António Balau. O inquérito é voluntário, mas apelamos à Vossa colaboração; é anónimo. Decorreram, entretanto, 10 meses. Agradecemos considere as questões abaixo enunciadas e avalie-as, colocando um X no quadrado que considere, de acordo com a escala.

1	2	3	4	5	6
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Bastantes vezes	Frequentemente	Sempre

Aplica os conhecimentos adquiridos no seu desenvolvimento pessoal?

1	2	3	4	5	6

O alinhamento dos seus valores pessoais face aos da empresa melhorou?

1	2	3	4	5	6

Considera que quando conversa com colegas de trabalho sobre valores há alinhamento no conteúdo da comunicação?

1	2	3	4	5	6

Aplica no dia a dia, nas interações em contexto laboral, o conhecimento adquirido?

1	2	3	4	5	6

Aplica os conhecimentos adquiridos no desenvolvimento diário dos processos em que participa?

1	2	3	4	5	6

Partilhe que competência(s) e /ou atitude(s) melhorou em si.

Partilhe que processo ajuda a melhorar todos os dias.

Grato pela disponibilidade.

## **Anexo XXXII – [Caderno de trabalho individual -capa]**

Este caderno, de que apenas se apresenta a capa, é constituído por 12 páginas e é utilizado durante o workshop “Valores – O Caminho para uma Vida mais Feliz”.





## Anexo XXXIV – [40 anos de história com.... confiança]



### *confiança*

No ano em que o Grupo DESFO celebra 40 anos, partilhamos histórias inspiradoras que são exemplos dos nossos valores!

O Filipe iniciou a sua jornada no Grupo DESFO em 2018, no controlo de gestão numa função de apoio ao Diretor de Operações dos Serviços Partilhados. Desde o início, ficou claro para o Filipe que a confiança deve ser o alicerce da cultura organizacional da DESFO.

Com uma estrutura leve e uma mentalidade de fazer mais e melhor, a DESFO ofereceu ao Filipe a oportunidade de crescer e se destacar. Ele reconhece que a confiança mútua entre colegas, fornecedores, clientes e todos os intervenientes é um dos ingredientes para impulsionar a empresa como um player de referência nos diferentes setores de atividade.

Olhando para trás, o Filipe viu como a DESFO nasceu da confiança entre dois amigos que decidiram embarcar juntos numa jornada empreendedora (a atual Administração). Ano após ano, essa confiança continua a ser o motor por trás das decisões de investimento e crescimento do Grupo.

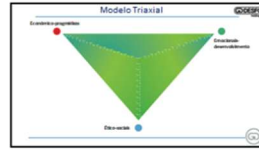
Após quase 6 anos no Grupo, hoje o Filipe é responsável pelo Departamento de Controlo de Gestão, evidenciando assim toda a confiança depositada no seu trabalho. Ao longo do tempo, prezou sempre por trabalhar os pilares fundamentais para construir este valor: credibilidade, transparência e rigor.

No Departamento de Controlo de Gestão, o Filipe entende que este valor é crucial para garantir que as decisões sejam bem fundamentadas e eficazes. Ele valoriza o papel da confiança na análise de números e indicadores para apoiar a tomada de decisão.

O Filipe sabe que a confiança não é algo que se conquista facilmente, mas sim algo que se desenvolve ao longo do tempo, acreditando que construí-la é um trabalho árduo, mas incrivelmente gratificante.

“A confiança é o músculo que fortalece as relações e impulsiona o sucesso a longo prazo.” Filipe Pacheco

# Anexo XXXV – [Slides “Valores O Caminho para uma Vida mais Feliz”]



**Reflexão sobre o Modelo Triaxial**

- Qual é o seu objetivo?
- Onde se encontra o seu objetivo?
- Há alguma coisa dentro de si que impede o seu objetivo?

**Campbell Johnstone n.1980... (2005-2021 AI Black player)**

Ex-jogador de xadrez confessa: "Na minha cabeça, ser gay e AI Black não era compatível".

"Quando percebi que era gay, assustava-me que pudesse desviar do meu objetivo. Pensava que acabaria com a minha carreira porque, na minha cabeça, ser gay e AI Black não era compatível", revelou **Campbell referindo-se ao facto de que, na altura, a "imagem ideal do que deveria ser um AI Black era um homem forte, hábil e duro"**.

**DJ Avich (1998-2018)**

**A CARTA DE VALORES DESFO.**

**Mensagem da Administração**

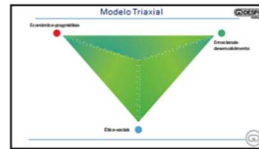
• Assolado que a modo como nos posicionamos no mercado está relacionado com o que procuramos ser, não é de um lado e depois de outro. Em todos os momentos de decisão, devemos ter em mente os nossos valores e a Carta de Valores. São eles que nos tornam únicos.

Como convicção? Álvaro Nils

**#1 OS VALORES DESFO**

- É vital para alcançar metas, cumprir **responsabilidades** e manter relacionamentos **sustentáveis**.
- O compromisso não se limita apenas a cumprir tarefas ou obrigações.
- Ele também está relacionado com a **disponibilidade para se dedicar, participar e trabalhar comprometido**.
- Mesmo diante de desafios, construído uma reputação de **confiabilidade e eficácia**.

Resumindo: é agir no cumprimento dos valores, buscando soluções de excelência em momentos e parâmetros.



**Reflexão sobre o Modelo Triaxial**

- Qual é o seu objetivo?
- Onde se encontra o seu objetivo?
- Há alguma coisa dentro de si que impede o seu objetivo?

**Campbell Johnstone n.1980... (2005-2021 AI Black player)**

Ex-jogador de xadrez confessa: "Na minha cabeça, ser gay e AI Black não era compatível".

"Quando percebi que era gay, assustava-me que pudesse desviar do meu objetivo. Pensava que acabaria com a minha carreira porque, na minha cabeça, ser gay e AI Black não era compatível", revelou **Campbell referindo-se ao facto de que, na altura, a "imagem ideal do que deveria ser um AI Black era um homem forte, hábil e duro"**.

**DJ Avich (1998-2018)**

**A CARTA DE VALORES DESFO.**

**Mensagem da Administração**

• Assolado que a modo como nos posicionamos no mercado está relacionado com o que procuramos ser, não é de um lado e depois de outro. Em todos os momentos de decisão, devemos ter em mente os nossos valores e a Carta de Valores. São eles que nos tornam únicos.

Como convicção? Álvaro Nils

**#1 OS VALORES DESFO**

- É vital para alcançar metas, cumprir **responsabilidades** e manter relacionamentos **sustentáveis**.
- O compromisso não se limita apenas a cumprir tarefas ou obrigações.
- Ele também está relacionado com a **disponibilidade para se dedicar, participar e trabalhar comprometido**.
- Mesmo diante de desafios, construído uma reputação de **confiabilidade e eficácia**.

Resumindo: é agir no cumprimento dos valores, buscando soluções de excelência em momentos e parâmetros.

**#2 OS VALORES DESFO**

- Controlar e manter a confiança é um processo contínuo.
- Leva tempo e desvalorizar um histórico de confiabilidade e integridade.
- É apenas um erro para tirar essa confiança.
- Quando é possível estar sempre consistente nos ações / atividades.
- É como eles afirmam a confiança dos outros. Sem a confiança e confiança na nossa Pessoa, Cultura e valores, não conseguimos, honestidade e humildade.

**#3 OS VALORES DESFO**

- É essencial para impulsionar o progresso e envolver em valores positivos.
- A inovação é um processo contínuo e **adaptável**.
- Ela exige flexibilidade, adaptabilidade e uma mente aberta para explorar novas oportunidades.
- Ao adotar um abordagem equilibrada e centrada na aprendizagem contínua, podemos nos preparar para dar lugar a inovação.
- É adaptar, melhorar e melhorar.

Somos inovadores e buscamos a eficiência porque nos posicionamos em um estado de forma que a inovação.

Preocupamos a mente aberta e a explorar oportunidades.

**compromisso**

Don't's	Do's
<ul style="list-style-type: none"> <li>Assumir compromissos <b>NÃO</b> previstos.</li> <li>Assumir facilmente.</li> <li><b>SOBREABRILHAR</b>.</li> <li><b>NÃO</b> comunicar alterações.</li> <li>Ser <b>INCONSISTENTE</b>.</li> <li><b>IGNORAR FEEDBACK</b>.</li> <li>Comprometer-se em <b>EXCESSO</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir <b>METAS CLARAS</b>.</li> <li>Cumprir os <b>PROFISSIONAL</b>.</li> <li>Comunicar <b>EFCACAMENTE</b>.</li> <li>PREVIR.</li> <li>Demonstrar <b>FLIXIBILIDADE</b>.</li> <li><b>COLABORAR</b> com os outros.</li> <li>Se <b>CONSISTENTE</b>.</li> </ul>

**confiança**

Don't's	Do's
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>MENTIR</b>.</li> <li>Esperar <b>IMEDIATO</b>.</li> <li>Ser <b>INCONSISTENTE</b>.</li> <li>Invasão a <b>PRIVACIDADE</b>.</li> <li><b>RECUSAR-SE A ACEITAR ERROS</b>.</li> <li>Ser <b>DESLAL</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser <b>TRANSPARENTE</b>.</li> <li>Cumprir os <b>PROFISSIONAL</b>.</li> <li>Ser <b>CONSISTENTE</b>.</li> <li><b>EXCULTAR</b> Achievement.</li> <li>RESPEITAR a <b>PRIVACIDADE</b>.</li> <li>Assumir a <b>RESPONSABILIDADE</b> contínua.</li> <li>Se <b>CONFIÁVEL</b>.</li> </ul>

**inovação**

Don't's	Do's
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficar preso a <b>ROTINA</b>.</li> <li><b>RECEIAR</b> ideias sem <b>CONSIDERAÇÃO</b>.</li> <li><b>PREOCUPAR</b> apenas as grandes mudanças.</li> <li><b>IGNORAR O FEEDBACK</b>.</li> <li><b>NÃO INVESTIR</b> na aprendizagem contínua.</li> <li><b>FORÇAR</b> a inovação.</li> <li>Focar apenas em <b>TECNOLOGIA</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estar aberto às <b>NOVAS IDEIAS</b>.</li> <li>Encorajar a <b>CREATIVIDADE</b>.</li> <li>Buscar a <b>MELHORIA CONTÍNUA</b>.</li> <li><b>ABRIR-SE</b> ao feedback.</li> <li><b>APRENDER</b> com os <b>ERROS</b>.</li> <li><b>COLABORAÇÃO</b> multidisciplinar.</li> <li><b>ADAPTAR-SE</b> às <b>NECESSIDADES</b>.</li> </ul>



**OS VALORES DESFO + VALORES UN INVESTIMENTO**

**#1 Pensamento sistémico**

- Destaca a habilidade de entender e abordar os desafios de forma holística.
- Considerando o impacto de todos os partes do sistema organizacional.
- Reconhecendo as interdependências e as interações entre as diversas partes de um sistema.
- E com o objetivo de impactar decisões e ações em todos os pontos do sistema organizacional.
- Incluindo os efeitos de longo prazo e as consequências não intencionais.

**UN INVESTIMENTO Pensamento sistémico**

**DO'S**

- Identificar e analisar as interdependências entre diferentes departamentos, processos e funções dentro da organização.
- Analisar como as mudanças em uma área do sistema afetam um todo ao longo do tempo.
- Envolver as diversas partes interessadas, não apenas os líderes, mas também os colaboradores.
- Facilitar a comunicação e a colaboração entre diferentes níveis e áreas de trabalho.
- Basear as análises e decisões em dados concretos e evidências sólidas.
- Manter e atualizar informações relevantes para entender melhor os impactos sistémicos.
- Monitorar e avaliar os resultados e o impacto de longo prazo.
- Valorizar e recompensar o pensamento sistémico.

**UN INVESTIMENTO Pensamento sistémico**

**DO'S**

- Investigar e analisar fatores críticos no sistema, como um todo.
- Ter os problemas de forma holística sem considerar as representações isoladas.
- Buscar soluções integradas que considerem os impactos em todos os níveis do sistema.
- Adaptar-se às mudanças e às necessidades em constante evolução.
- Se necessário, involucrar especialistas para melhorar o sistema como um todo.
- Propor soluções práticas que não apenas resolvam os problemas, mas também previnam futuros problemas.
- Manter o pensamento sistémico funcionando como uma ferramenta para inovação e colaboração.

**OS VALORES DESPO + UN LOGÍSTICA**  
#2 *Agilidade*

- Refere-se à capacidade de responder de maneira rápida e eficaz às mudanças, desafios e oportunidades.
- Adaptando-se às novas circunstâncias.
- Envolva a tomada de decisões rápidas.
- Ajustar estratégias conforme necessário.
- E manter um desempenho eficaz mesmo em ambientes de alta volatilidade e incertezas.

**SEM INVESTIMENTO** *Agilidade*

**Do's**

- Analisar e avaliar as mudanças como oportunidades de crescimento e melhoria.
- Adaptar-se rapidamente a novas circunstâncias e desafios.
- Ser ágil para agir e implementar mudanças sem esperar por instruções detalhadas.
- Analisar rapidamente as informações disponíveis e tomar decisões ágeis em tempo hábil.
- Promover a cultura de aprendizagem contínua e avaliação dentro da organização.
- Manter uma comunicação clara e aberta, que torne as ações transparentes.
- Ser flexível para aceitar diferentes ações conforme necessário para responder a novas situações e circunstâncias.
- Realizar a comunicação com novas pessoas, departamentos ou organizações e o comprometimento coletivo.
- Comunicar e implementar rapidamente as necessidades e expectativas inovadoras.
- Promover valores que facilitem a comunicação, a tomada de decisão e a implementação de mudanças.
- Manter uma atitude positiva e realista diante de adversidades e contratempos.

**SEM INVESTIMENTO** *Agilidade*

**Don't's**

- Evitar "fazer" e "fazer" processos antigos que não se adaptam mais às novas circunstâncias.
- Agir a favor de desafios importantes, especialmente em situações que exigem uma resposta rápida.
- Desencorajar sugestões e ideias construtivas que possam gerar a melhoria contínua e produtiva.
- Focar na forma antes no conteúdo que a Escalabilidade em si.
- Realizar mais compromissos do que aqueles capazes de cumprir de forma eficaz.
- Ser lento.
- Ignorar as mudanças necessárias, nas mentalidades, estruturas e nas técnicas do setor da indústria.
- Realizar formas convencionais que limitam a inovação e a melhoria contínua.
- Construir barreiras culturais.

**OS VALORES DESPO + UN LOGÍSTICA**  
#1 *Excelência*

- Envolve a busca constante pela melhoria.
- É o desejo de atingir padrões de alta qualidade.
- A Excelência é uma jornada, não um destino final.
- É um compromisso constante com o aprimoramento e a qualidade.
- Impulsionado pela paixão por entregar o melhor que se pode.

**SEM LOGÍSTICA** #1 *Excelência*

**Don't's**

- Buscar **PERFEIÇÃO ABSOLUTA**.
- **COMPARAR-SE** constantemente.
- **DESCURRAR** do equilíbrio.
- **IGNORAR** a inovação.
- **Focar apenas nos RESULTADOS FINAIS**.
- **Deixar-se DESMOTIVAR** por falhas.
- **Esquecer a ÉTICA**.

**Do's**

- Estabelecer **PADRÕES ELEVADOS**.
- **Buscar pela MELHORIA CONTÍNUA**.
- **APRENDER** com os melhores.
- **Ser DISCIPLINADO**.
- **ACEITAR O FEEDBACK**.
- **Praticar a PERSEVERÂNCIA**.
- **CELEBRAR AS CONQUISTAS**.

**OS VALORES DESPO + UN LOGÍSTICA**  
#2 *Orientação para o Cliente*

- É fundamental para construir relacionamentos sólidos e bem-sucedidos com os clientes (internos e externos).
- Formosidade é um excelente serviço e experiência.
- A orientação para o cliente trata-se de uma mentalidade que deve permeiar toda a organização.
- Ao colocar as necessidades dos clientes no centro das suas operações.
- Construir relacionamentos duradouros e garantir a satisfação do cliente a longo prazo.

**SEM LOGÍSTICA** #2 *Orientação para o Cliente*

**Don't's**

- **IGNORAR** os clientes.
- **Ser INSENSÍVEL**.
- **FORÇAR** produtos ou serviços.
- **NÃO CUMPRIR** compromissos.
- **Focar NA DEPENDÊNCIA**.
- **NÃO AJUIZAR** sobre as reclamações.
- **NÃO INVESTIR NA FORMAÇÃO**.

**Do's**

- **COMPREENDER** as necessidades.
- **Oferecer um ENTENDIMENTO PERSONALIZADO**.
- **Ser SENSÍVEL**.
- **Comunicar com CLAREZA**.
- **Superar as EXPECTATIVAS**.
- **Resolver problemas RAPIDAMENTE**.
- **APRENDER** COM O FEEDBACK.

**Uma pessoa impactante**

**Reflexão Final**

**Uma Partilha Pessoal**

**OS VALORES SÃO COMO AS IMPRESSÕES DIGITAIS.**

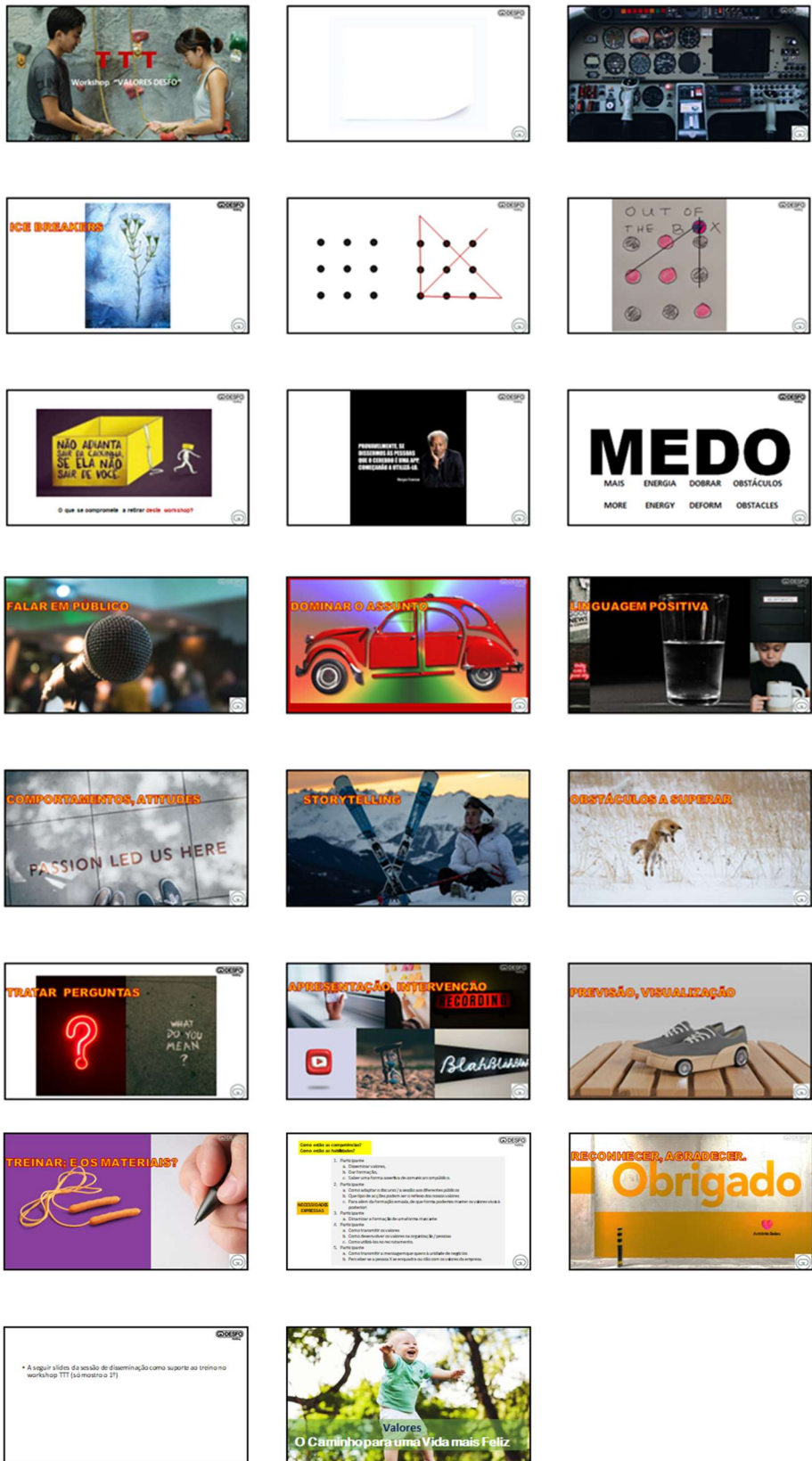
ninguém é igual, mas deixa-as em tudo o que faz.

**'Criamos Momentos que Multiplicam Sorrisos'**

**OBRIGADO**

Valores  
O caminho para uma vida mais feliz

# Anexo XXXVI – [Slides “TTT – “VALORES DESFO”]



## Anexo XXXVII – [G mail - Fecho das pastas das 2 sessões realizadas na DESFO dias 21 e 22 de agosto de 2024]



José António Balau <j.balau@gmail.com>

### Fecho das pastas das 2 sessões realizadas na DESFO

1 mensagem

José António Balau <j.balau@gmail.com>

25 de agosto de 2024 às 16:37

Para: [redacted]@dls.pt, [redacted]

Boa tarde [redacted]

Agradeço desde já as condições proporcionadas para a realização dos 2 workshops na DESFO, nos passados dias 21 e 22 de Agosto.

Algumas considerações:

1-Aguardo o envio com a brevidade possível, o envio das avaliações de reacção dos participantes em cada uma das sessões.

2-Como referi anteriormente, estou disponível para assinar:

-A folha de presenças,

-Os certificados de frequência dos participantes nos templates da DESFO.

Na Vossa impressão, coloquem p.f. o nome José António Balau (CCP: EDF461262/2007DN)

Moro a 8m de carro das V/ instalações pelo que bastará darem-me essa indicação.

3- Relativamente à 1ª sessão, não tenho a certeza de ter distribuído os slides da sessão para a documentação individual dos respectivos participantes (que reenvio em pdf, para o caso de tal não ter acontecido).

É o anexo em PDF: **Workshop\_Valores pessoais e organizacionais A carta de Valores DESFO\_v4f\_20Agosto2024 para impressão.pdf (3877K)**

4-Os participantes na 1ª sessão receberam seguramente:

-O caderno de trabalho da sessão.

-O documentos dos Valores DESFO.

5- Relativamente aos participantes na 2ª sessão receberam além da documentação já referida pois participaram na 1ª sessão:

- As notas do 1º Workshop Valores pessoais e organizacionais A carta de Valores DESFO.

- O Script do 1º Workshop Valores pessoais e organizacionais A carta de Valores DESFO.

- As notas do 2º Workshop TTT.

- Os Slides do 2ª Workshop TTT.

- O Script do 2º Workshop TTT.

- A lista dos 51 Valores da ferramenta "Jogo o Valor dos Valores".

-----  
Anexo os documentos finais nos formatos docx, pptx e xlsx, para assim poderem ser utilizados pela Direcção de People and Culture da DESFO.

Podem ser alterados da forma que entendam adequada à prossecução dos objectivos a que os facilitadores para o desdobramento e disseminação, que participaram no 2º Workshop TTT, entendam e assim possam ser eficientes e eficazes junto dos diferentes clientes internos nas várias UN's.

Como referi anteriormente às 5 participantes no TTT, estarei sempre disponível para qualquer esclarecimento adicional que entendam; será um enorme prazer ajudar.

Assim, anexo quanto à 1ª sessão:

**1-Ficheiro formato xlsx: Script wshp Valores para DESFO Versão DESFO.xlsx (27K)**

Contém os scripts dos 2 Workshops, a lista dos 51 Valores do "Jogo o Valor dos Valores"; ainda a forma de registar por participante os resultados recolhidos nos "ice breakers" no início de cada uma das sessões.

**2- Ficheiro em formato docx: Caderno de Trabalho\_Valores\_Carta de Valores DESFO- e UN INVESTIMENTO-v120Agosto2024.docx (1823K)**

18/06/25, 11:50

Gmail - Fecho das pastas das 2 sessões realizadas na DESFO dias 20 e 21 de Agosto de 2024

A ser utilizado nas sessões de disseminação; pode ser ajustado consoante a tipologia dos grupos simplificando-o bastante.

**3- Ficheiro em formato docx: DESFO- Notas para o workshopp valores-vfinal2-20AGOSTO2024.docx (52K)**

Ficheiro com os conteúdos de suporte dos slides a serem utilizados durante a apresentação.

**4- Workshop\_Valores pessoais e organizacionais A carta de Valores**

**DESFO\_v4final20Agosto2024.pptx (55464k)**

Este ficheiro pela sua dimensão segue via **google drive**:

É a apresentação de suporte ao 1º workshop "Valores Pessoais e Organizacionais. A Carta de Valores DESFO"

Será ajustado consoante as necessidades.

**NOTA IMP.te:** Quem frequentou o 2º workshop TTT, sabe que tem de trabalhar com 4 peças:

- i) a apresentação,
- ii) as notas de suporte e o
- iii) script e
- iv) no fim ajustar o caderno de trabalho.

Quanto à 2ª sessão anexo:

**1- Workshop -TTT- Valores DESFO-v3-Final.pptx (57335k)**

Este ficheiro pela sua dimensão segue via **google drive**:

É a apresentação de suporte ao 2º workshop TTT (Train The Trainer) e pode ser utilizado internamente se entenderem formar mais facilitadores para este propósito ou outros.

**2- 2ª sessão DESFO- Notas para o workshopp TTT.docx (29K)**

Ficheiro com os conteúdos de suporte dos slides a serem utilizados durante a apresentação TTT.

Fico ao dispor no que considere necessário. Obrigado.



Votos de excelente dia!  
Os melhores cumprimentos,

**António Balau**

+351 966 264 398 (Chamada para rede móvel nacional)

[j.balau@gmail.com](mailto:j.balau@gmail.com)

Este e-mail, quaisquer anexos e as informações nele contidas ("esta mensagem") são confidenciais e destinam-se exclusivamente ao uso do (s) destinatário (s). Se você recebeu esta mensagem por engano, envie-a de volta ao remetente e exclua-a. A publicação, uso, disseminação ou divulgação não autorizada desta mensagem, no todo ou em parte, é estritamente proibida.

Este e-mail não pode ser considerado Spam, porque contém forma de ser removido. Para remover este e-mail, basta fazer um reenvio desta mensagem para [j.balau@gmail.com](mailto:j.balau@gmail.com) com a palavra REMOVER no Assunto.

// [Redacted]

5 anexos

- Script wshp Valores para DESFO Versão DESFO.xlsx**  
27K
- Workshop\_Valores pessoais e organizacionais A carta de Valores DESFO\_v4f\_20Agosto2024 para impressão.pdf**  
3877K
- Caderno de Trabalho\_Valores\_Carta de Valores DESFO- e UN INVESTIMENTO-v120Agosto2024.docx**  
1823K
- DESFO- Notas para o workshopp valores-vfinal2-20AGOSTO2024.docx**  
52K

18/06/25, 11:50

Gmail - Fecho das pastas das 2 sessões realizadas na DESFO dias 20 e 21 de Agosto de 2024

**2ª sessão DESFO- Notas para o workshopp TTT.docx**  
29K

**Anexo XXXVIII – [Exemplos de Cartazes. Exercício livre sobre um Valor DESFO, nuclear, e os dois valores da UN Investimento.]**

Cuidamos e colaboramos  
com transparência,  
honestidade e humildade.



**CONFIANÇA**  
TRUST  
CONFIANCE  
CONFIANZA

Cuidamos e colaboramos  
com transparência,  
honestidade e humildade.



**CONFIANÇA**  
TRUST  
CONFIANCE  
CONFIANZA



**CONFIANÇA**  
TRUST  
CONFIANCE  
CONFIANZA



**AGILIDADE**  
AGILITY  
AGILITÉ  
AGILIDAD



**AGILIDADE**  
AGILITY  
AGILITÉ  
AGILIDAD



**PENSAMENTO  
SISTÉMICO**  
SYSTEMIC THINKING  
PENSÉE SYSTÉMIQUE  
PENSAMIENTO SISTÉMICO



**PENSAMENTO  
SISTÉMICO**  
SYSTEMIC THINKING  
PENSÉE SYSTÉMIQUE  
PENSAMIENTO SISTÉMICO