



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O PROCESSO DA
MUDANÇA E A PERCEÇÃO DOS DIRIGENTES DAS
ESCOLAS DA ALDEIA DE CRIANÇAS SOS GUINÉ-BISSAU**

Elsa Insali da Fonseca

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

Professora Lúgia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada

Bragança, outubro de 2023.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O PROCESSO DA
MUDANÇA E A PERCEÇÃO DOS DIRIGENTES DAS
ESCOLAS DA ALDEIA DE CRIANÇAS SOS GUINÉ-BISSAU**

Elsa Insali da Fonseca

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão Pública

Orientada por

Professora Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada

Bragança, outubro de 2023.

Resumo

A mudança é um processo constituído por uma sucessão de atividades que devem ser pensadas e planeadas, visando a obtenção de determinados resultados, e não apenas como algo que simplesmente ou casualmente acontece na vida das organizações, tal como disse (Antunes, 2012). No entanto, o processo da mudança adotado pelo Desenvolvimento Organizacional baseia-se no modelo de Kurt Lewin (1947; Schien et al. 1972, citado por Chiavenato, 2004) e que é aplicável às pessoas, grupos e organizações. O modelo da mudança envolve três etapas distintas: descongelamento, mudança e recongelamento. Para Lopes et al. (2003, citado por Alves, 2015) um dos principais aspetos da gestão da mudança é exatamente a resistência à mudança por parte dos indivíduos. Portanto, a promoção de uma boa liderança facilita bastante o processo. O trabalho sob o tema "Mudança organizacional: o processo da mudança e a percepção dos dirigentes das escolas da Aldeia de crianças SOS Guiné-Bissau" tem como objetivo analisar as percepções dos dirigentes da organização SOS Kinderdorf Internacional na Guiné-Bissau, sobre o processo da mudança, bem como os fatores que contribuem para a resistência à mudança. Na primeira parte, a metodologia utilizada baseou-se na pesquisa bibliográfica e na recolha de informações através da revisão da literatura. Na segunda parte, no estudo de caso de cariz qualitativo, sendo a entrevista semi-diretiva utilizada como técnica de recolha de dados, junto dos responsáveis de diferentes departamentos da SOS na Guiné-Bissau. Na análise e discussão dos dados foi realizada uma análise relativamente aos dados recolhidos no estudo de campo com o recurso, à análise de conteúdo. Para os dirigentes dessa organização a mudança pode ser planeada ou emergente. Mas, acontece que, no entendimento dos dirigentes essa mudança foi um ato planeado, visto que, os colaboradores foram informados através de seminários e notificados com antecedência e a maioria aceitou a mudança.

Palavras-chave: Mudança organizacional, cultura organizacional, resistência a mudança, gestão da mudança.

Abstract

Change is a process made up of a succession of activities that must be thought out and planned, aiming to obtain certain results, and not just as something that simply or casually happens in the life of organizations, as I said (Antunes, 2012). However, the process of change adopted by Organizational Development is based on Kurt's model Lewin (1947; Schien et al. 1972, cited by Chiavenato, 2004) and that it is applicable to persons, groups and organizations. The change model involves three distinct steps: thawing, moving, and refreezing. For Lopes et al. (2003, cited by Alves, 2015), one of the main aspects of change management is precisely the resistance to change on the part of individuals. Therefore, fostering good leadership makes the process much easier. The work under the theme "Organizational change: the process of change and the perception of school leaders in the SOS Guinea-Bissau Children's Village" aims to analyze the perceptions of the leaders of the organization SOS Kinderdorf International in Guinea-Bissau, about the process of change, as well as the factors that contribute to the resistance to change. In the first part, the methodology used was based on bibliographic research and the collection of information through literature review. In the second part, in the qualitative case study, the semi-directive interview was used as a data collection technique, together with the heads of different SOS departments in Guinea-Bissau. In the analysis and discussion of the data, an analysis was carried out in relation to the data collected in the field study with the resource, content analysis. For the leaders of that organization, change can be planned or emergent. But, it turns out that, in the understanding of the managers, this change was a planned act, since the employees were informed through seminars and notified in advance and most accepted the change.

Keywords: Organizational change, organizational culture, resistance to change, change management.

*Dedico este trabalho aos meus pais (António Malabe da Fonseca e Virgínia Insali da Fonseca),
irmãos e sobrinhos que me apoiaram ao longo deste percurso, e em especial para António
Marcelo da Fonseca.*

Agradecimentos

Manifesto a minha profunda gratidão a Deus, a orientadora Professora Lúgia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada, pela sua qualidade, disponibilidade dispensada e forma como me orientou no trabalho, a direção do IPB e a todos os docentes do curso (MGO), que participaram no enriquecimento do meu conhecimento durante a minha formação.

Agradeço a Direção Nacional da Aldeia de Crianças SOS, e em especial o Diretor Nacional por me conceder a autorização para realizar a entrevista e ter participado na mesma, os diretores de programas locais, e diretores das escolas pela disponibilidade de participarem no fornecimento das informações para consumação deste trabalho, em particular ao Mestre Severino da Cruz Sampaio pelo apoio que me tem dado ao longo da caminhada.

A toda a minha família (pais, irmãos, primos e sobrinhos), que sempre preocupam comigo e me apoiam nos momentos mais difíceis da vida.

O agradecimento é extensivo a todos os colegas do curso, em particular Braima Dabó com quem partilhamos os conhecimentos numa forma positiva e na base de amizade.

Lista de Siglas

DN-GB – Diretor Nacional da Aldeia de Crianças SOS da Guiné-Bissau

DPLB – Diretor de Programa Local da Aldeia de Crianças SOS Bissau

DPLC – Diretor de Programa Local da Aldeia de Crianças SOS Canchungo

DPLG – Diretor de Programa Local da Aldeia de Crianças SOS Gabú

DLPB – Diretor de Liceu Politécnico, Aldeia de Crianças SOS Bissau

DEBB – Diretor da Escola Básica, Aldeia de Crianças SOS Bissau

DEBC – Diretor da Escola Básica, Aldeia de Crianças SOS Canchungo

DJEBG – Diretor de Jardim e Escola Básica, Aldeia de Crianças SOS Gabú

DJB – Diretora de Jardim, Aldeia de Crianças SOS Bissau

RH – Recursos Humanos

ONG – Organização Não Governamental

PAIGC – Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde

Índice Geral

Índice Geral	viii
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xi
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico.....	4
1.1 Mudança Organizacional.....	4
1.1.1 Mudança organizacional: discussão de conceito.....	5
1.2 Modelos da mudança organizacional.....	7
1.3 O impacto da mudança organizacional.....	8
1.4 Resistência à mudança	9
1.5 A gestão da mudança organizacional	10
1.5.1 A importância do clima e da cultura organizacional.....	11
1.5.2 Estratégias da mudança.....	12
1.5.3 A importância da inteligência emocional.....	14
1.5.4 A importância da resiliência organizacional	14
1.5.5 A importância da liderança organizacional	15
2. Abordagem Metodológica	18
2.1 Contextualização do estudo.....	18
2.1.1 Situação geográfica da Guiné-Bissau (caraterização e evolução histórica).....	23
2.1.2 Enquadramento da organização	24
2.1.3 Metodologia	25
2.1.4 Objetivos e hipóteses de investigação.....	28
2.1.5 Recolha e tratamento dos dados	30
3. Análise e Discussão dos Dados.....	33
3.1 Percurso Profissional do gestor	34
3.1.1 Formação de Base	34
3.1.2 Anos de experiência profissional	34
3.1.3 Curso de formação frequentada	35
3.1.4 Síntese	36

3.2 Mudança organizacional	37
3.2.1 Síntese	38
3.3 Metodologia aplicada no processo da mudança.....	39
3.3.1 Síntese	41
3.4 Resistência à mudança	42
3.4.1 Síntese	44
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	46
Referências Bibliográficas.....	49
Anexos.....	54
Anexo A Matriz de guião da entrevista aos dirigentes das escolas da Aldeia SOS Guiné-Bissau	54
Anexo B Transcrição da entrevista ao diretor de programa local da Aldeia de Crianças SOS Bissau.....	56
Anexo C Transcrição da entrevista a diretora de Jardim SOS Bissau	58
Anexo D Transcrição da entrevista ao diretor do Liceu Politécnico SOS Bissau	59
Anexo E Transcrição da entrevista ao diretor da escola básica SOS Bissau	62
Anexo F Transcrição da entrevista ao diretor de programa local, da Aldeia de Crianças SOS Canchungo	64
Anexo G Transcrição da entrevista ao Diretor de Jardim e Escola Básica SOS Gabú.....	65
Anexo H Transcrição da entrevista ao diretor da escola básica SOS Canchungo.....	66
Anexo I Transcrição da entrevista ao diretor de programa local, da Aldeia de Crianças SOS Gabú	67
Anexo J Transcrição da entrevista ao Diretor Nacional da Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau	69
Anexo K Grelha de análise de conteúdo: Mudança organizacional	71
Anexo L Grelha de análise de conteúdo: Metodologia aplicada no processo da mudança	76
Anexo M Grelha de análise de conteúdo: Resistência à mudança	81
Anexo N Requerimento para gravação da entrevista	86
Anexo O Declaração de autorização de gravação da entrevista.....	87

Índice de Figuras

Figura 1: Palácio da República	19
Figura 2: Palácio Colina de Boé.....	19
Figura 3: Palácio do Governo.....	20
Figura 4: Aldeia de Crianças SOS Bissau	21
Figura 5: Aldeia de Crianças SOS Gabú	22
Figura 6: Aldeia de Crianças SOS Canchungo.....	23
Figura 7: Mapa da Guiné-Bissau.....	24
Figura 8: Área de intervenção da Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau	30
Figura 9: Dirigentes entrevistados	31
Figura 10: Habilitações académicas dos entrevistados.....	34
Figura 11: Curso de formação na área de gestão	36

Índice de Tabelas

Tabela 1: Outras definições da mudança organizacional	7
Tabela 2: Os três estilos de liderança	17
Tabela 3: Anos de experiência profissional dos entrevistados	35

Introdução

A mudança é algo inevitável em qualquer sociedade ou organização, mas, sempre deve ser planeada nas organizações. Na perspetiva de Antunes (2012), existem imprevistos que às vezes fazem com que aconteça, espontaneamente, pressão e situações inesperadas com intuito de melhorar a funcionalidade das organizações. A mudança ocorrida nas escolas das Aldeias de Crianças SOS da Guiné-Bissau foi planeada devido a necessidade de dinamizar as atividades educacionais em termos económicos que ora eram suportadas pelos parceiros internacionais da organização a fim de reformular o modo operante das mesmas. O trabalho sob o tema “Mudança organizacional: o processo da mudança e a perceção dos dirigentes das escolas da Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau” pertencente ONG Kinderdorf Internacional, tem como objetivo analisar as perceções dos dirigentes da organização SOS Kinderdorf Internacional na Guiné-Bissau, sobre o processo da mudança, bem como os fatores que contribuem para a resistência à mudança.

Para produção do mesmo, a metodologia usada baseou-se na revisão da literatura dos diferentes autores, através da recolha de informações nos livros, artigos científicos e académicos, teses e dissertações disponíveis, consultados para o efeito.

No primeiro capítulo foram abordados os tópicos como a mudança organizacional: discussão de conceitos, em que Fernandes (2005, p. 21) refere que mudança consiste em “*uma alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização com o propósito de a tornar mais competitiva às realidades do mercado* “. O modelo da mudança organizacional adotado por Kurt Lewin (1947; Schien et al. 1972, citado por Chiavenato, 2004) envolve três fases ou etapas distintas: (a) descongelamento, (b) mudança e (c) recongelamento. Quanto ao impacto da mudança organizacional, quando a mudança é criticada, eles podem internalizar as críticas, vendo-as como uma reflexão sobre sua capacidade ou desempenho, uma ameaça ao seu grupo (líder da mudança) e, portanto, à sua própria identidade social (Schwarz & Watson, 2005). A resistência à mudança abarca tanto as organizações quanto os indivíduos (Borges e Marques, 2011). A gestão da mudança organizacional, segundo Cunha e Rego (2002), apresenta dois pressupostos de análise: mudança planeada ou mudança emergente. Referiu-se, ainda, a importância do clima e da cultura organizacional, que no entender de Motta e Caldas (1997, p.27) “*Os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores*”. No que concerne a estratégias da mudança, segundo Lovisolo (1997, p. 281) “*é um conjunto de instrumentos, discursivos e organizacionais, para se atingir objetivos*”. No que diz respeito à importância da inteligência emocional, verifica-se que é muito importante, visto que, os colaboradores necessitam de estabilidade emocional a fim de permitir a melhor produtividade numa organização. A importância da resiliência organizacional surge com intuito de proporcionar um pensamento reflexivo da condução desse processo enquanto gestores da resiliência organizacional para enfrentar aspetos negativos gerados pela resistência à mudança. A importância de liderança é dos aspetos muito abordado nos últimos séculos, devido à sua pertinência na sociedade em geral, no entanto, não se pode negligenciar que, com uma boa liderança o desenvolvimento e o clima organizacional aumenta a produtividade.

No segundo capítulo, a abordagem metodológica contempla breve historial sobre a situação geográfica da Guiné-Bissau (caraterização e evolução histórica), assim como, o enquadramento da organização da Aldeia de Crianças SOS Kinderdorf Internacional na Guiné-Bissau, a sua visão, missão e valores. Na metodologia foi desenvolvido o procedimento aplicado ao longo do trabalho e as percepções dos dirigentes das Aldeias de Crianças SOS da Guiné-Bissau (Diretores de programas locais e dirigentes das escolas) residentes na Guiné-Bissau sobre o processo da mudança com o propósito de perceber a forma como decorreu a mudança na referida organização. Para o efeito, utilizou-se uma metodologia qualitativa como técnica de recolha de dados a entrevista semi-diretiva. Para Dièhi (2004, citado por Dalfovo et al., 2008), a pesquisa qualitativa narra a complexidade de determinado problema, sendo imprescindível compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo da mudança, com intuito de possibilitar o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos. Para o tratamento dos dados foi utilizado a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações com vista a obtenção, por procedimentos sistemáticos e objetivos, da exposição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que possibilitam a inferência de

conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferenciais) destas mensagens” (Bardin, 1977, p. 42).

Quanto aos objetivos e hipóteses de investigação, a partir do objetivo geral do trabalho, decorrem as seguintes pretensões: (a) analisar o modelo da gestão da mudança adotado na organização e a sua influência no processo da mudança. (b) identificar os fatores que contribuem para a resistência à mudança. (c) compreender como a mudança pode contribuir para a melhoria do desempenho e produtividade na organização. Ainda, durante o estudo foram levantadas algumas hipóteses de investigação que são: H1 – A mudança numa organização influencia positivamente o comportamento dos colaboradores de modo a facilitar o processo. H2 – O modelo da mudança adotado na organização tem contribuído para a melhoria do desempenho. H3 – A estratégia implementada na organização tem diminuído a resistência a mudança de modo a facilitar o processo. Para Freixo (2009, p.165) hipótese *“é uma sugestão de resposta para o problema, devendo apresentar um conjunto de características, mas assumirá a condição de uma predição e consistirá numa (ou mais) resposta plausível para o problema e que orientará a investigação”* No que concerne a recolha e tratamento dos dados, o trabalho foi desenvolvido nos 3 polos (centro, leste e norte) de intervenção das Aldeias de Crianças SOS da Guiné-Bissau: Setor Autónomo de Bissau, Gabú e Canchungo, através das entrevistas. Para análise e discussão dos dados, foi realizada uma análise relativamente aos dados recolhidos no estudo de campo, que por questão de estruturação dos mesmos foram agrupados de acordo com cada um dos blocos (Anexo A) com base na análise de conteúdos feitas às entrevistas de forma a permitir uma melhor correspondência e compreensão dos dados recolhidos em cada um dos casos. Por fim, em cada um dos blocos, foi feito uma síntese relativa a esses mesmos dados. Neste sentido, para Lessard-Hérbert, Goyette, e Boutin (1990, p. 107) *“O conjunto do material compilado no campo não é, em si mesmo, um conjunto de dados, mas é, sim, uma fonte de dados”*.

Ainda, fez-se uma conclusão com uma reflexão sobre o assunto abordado ao longo do tema onde constatou-se que, a mudança registada nessa organização foi um ato planeado, visto que, foram feitos estudos, os colaboradores foram comunicados, informados e ouvidos através de seminários e notificados com antecedência e a maioria aceitou a mudança. Por fim, apresentam-se limitações e as sugestões para futuras investigações.

1. Enquadramento Teórico

1.1 Mudança Organizacional

Segundo Borges e Marques (2011) os primeiros estudos sobre mudança organizacional, revelaram que, o problema fundamental que ocupava os administradores prendia-se com a questão de, como desenvolver uma organização flexível que pudesse ser proativa, ao invés de reativa, em relação às exigências do ambiente. Atualmente, com o desenvolvimento tecnológico e a rapidez no processamento de informações conduziu a sociedade e principalmente a diferentes autores para uma atitude mais responsável e a possibilidade de tornar os processos mais eficientes, pois, as organizações estão a realizar mudanças significativas podendo chegar a impactos disruptivos, tanto ao âmbito interno quanto externo no meio em que estão inseridos.

Para Santos (2014) o processo da mudança faz-se essencialmente por intermédio das pessoas. Elas conduzem, participam, implementam e são impactadas pelas mudanças. Portanto, *“não são os gestores os únicos responsáveis por promoverem mudança cultural, mas também os executores das ações estratégicas”* Santos (2014, p.50).

Segundo Rodriguês (2020, p. 20) o objetivo da mudança organizacional “*é conduzir a organização para uma situação de superioridade em relação ao estado anterior, mas tal não ocorre necessariamente*”. É aqui que se pode adquirir valor para a organização.

1.1.1 Mudança organizacional: discussão de conceito

“*A existência das organizações está relacionada à distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio das pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos*” (Bergue, 2010, p. 19). No entanto, mudar significa, em grande parte, renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e a sua empresa, procurando equilibrar a forma e o grau de contribuição e de retribuição (Borges & Marques, 2006).

A mudança “*é um processo composto por uma sucessão de atividades que devem ser pensadas e planeadas, visando a obtenção de determinados efeitos, e não apenas como algo que simples ou acidentalmente acontece na vida das organizações*” (Antunes, 2012, p. 5).

De acordo com Motta (1999 cit por Souza et al., 2013) “*a mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida*”.

Para Fernandes (2005, p. 17) a mudança “*é uma alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização com o propósito de a tornar mais competitiva às realidades do mercado*” No entanto, para a concretização de uma mudança organizacional eficiente, cabe ressaltar que a mesma deve ser planeada. Ainda, para ela “*estabilidade e alguma previsibilidade das condições em que a organização vai operar, daí permitir diferenciar, no tempo, a fase de conceção e planeamento da fase de implementação das alterações*”.

Mudança “*é a transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente e implica em rutura, transformação, perturbação, interrupção*” (Alves, 2015, p. 40).

Segundo Bergue (2010) a mudança pode ser compreendida como um processo de aprendizagem entre as pessoas em suas relações de interação, que se projeta no que se define como organização. Como processo, implica em assumir: (a) o imperativo de vasto envolvimento das pessoas. (b) a obtenção de resultados mais substanciais sobretudo nos médio e longo prazos (período de maturação e assimilação). (c) eventualidade de desvios em relação à trajetória inicial estabelecida etc.

A mudança “*é um processo complexo, podendo ser planeada ou simplesmente acontece*” (Oliveira, Duarte, & Montevechi, 2002, p. 2). No entanto, as mudanças que acontecem numa organização apresentam diferentes natureza. Almirano (1999, cit. Por Oliveira, Duarte, & Montevechi, 2002) afirma que os estimuladores da mudança nas organizações podem ser provenientes da exigência do mercado, avanços tecnológicos ou simplesmente uma atitude estratégica da organização, desencadeada por algum objetivo. Entretanto, (Bulc, 2012) complementa que se não foram bem executadas, as mudanças muitas vezes levam as organizações a uma deficiência organizacional em vez de capacitação. Assim sendo, as organizações podem ser observadas de maneira holística,

como sendo um organismo vivo, com a necessidade de mudar ou adaptar-se à medida que vão identificando as suas forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças.

A mudança organizacional pode ser conduzida por diversos fatores. Souza, Baltazar e Lenzi (2013, p. 178), argumentam que “*vários acontecimentos podem acarretar numa mudança organizacional que significa desde uma alteração de posição no mercado, mudança na sua função social, modificação no seu direcionamento estratégico com possível alteração na sua missão e visão e reavaliação das suas práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade*”. Para Herzog (1991, citado por Paiva & Andrade, 2013) a mudança organizacional implica alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores da organização, respondendo a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Pois, mesmo conhecendo a natureza e a fonte das resistências, é necessário compreender o contexto em que as organizações se encontram, as suas formas de gestão, os seus valores, os seus objetivos, as suas estruturas com vista a atingir o efeito pretendido. (Paiva & Andrade, 2013). A mudança é vista como processo natural ao longo da vida das organizações, e da reação destas à ação de forças exercidas pelo meio onde estão inseridas (Lopes, Stadler, & Kovaleski, 2003). Bressan, (2004) apresenta definições na tabela que se segue.

Tabela 1: Outras definições da mudança organizacional

Definição encontrada	Autor
(...) É qualquer alteração, planeada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno Faria (2000)
É qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
É a resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacional (trabalho, pessoas, amigos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e Cols (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
É o conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planeada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desenvolvimento organizacional.	Porras e Robertson (1992)
É a alteração significativa articulada, planeada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1992)

Fonte: adaptada a partir de (Bressan, 2004, p. 3).

1.2 Modelos da mudança organizacional

Segundo Chiavenato (2004) e Grey et al. (2004) o processo da mudança adotado pelo Desenvolvimento Organizacional baseia-se no modelo de (Kurt Lewin 1947; Schien et al. 1972) e que é aplicável as pessoas, grupos e organizações. Dos vários modelos da mudança, o modelo clássico apontado por Lewin (1951), ainda é usado como a base do pensamento sobre mudança organizacional por muitos consultores e executivos. A premissa básica do modelo é que, existe um equilíbrio entre as forças que mantêm a situação estável, e a tarefa da gerência da mudança. É aumentar as forças da mudança, ou diminuir as forças contra a mudança. Nesta perspectiva, o modelo da mudança envolve três etapas distintas: (a) descongelamento, (b) mudança e (c) recongelamento.

(a) Descongelamento do padrão atual de comportamento. Surge quando a necessidade da mudança se torna tão óbvia que a pessoa, grupo ou organização pode rapidamente entendê-la e aceitá-la, para que a mudança possa ocorrer.

(b) Mudança surge quando ocorre a descoberta e a adoção de novas atitudes, valores e comportamentos.

(c) Recongelamento, significa a incorporação de um novo padrão de comportamento por meio de mecanismos de suporte e de reforço, de modo que ele se torne a nova norma.

No entanto, para Robbins (2005, p. 429), Kotter aponta o plano de oito passos para a implementação da mudança: (1) estabelecer um senso de urgência para gerar uma razão motivadora pela qual a mudança seria necessária. (2) formar uma coligação com força suficiente para liderar a mudança. (3) criar uma visão para direcionar a mudança e de estratégias para que ela seja conquistada. (4) comunicar a visão em toda a organização. (5) dar autonomia aos outros para a busca da visão, removendo barreiras e encorajando as pessoas a assumirem riscos e soluções criativas para os problemas. (6) criar, planejar e recompensar metas de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão. (7) consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas. (8) reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização.

A mudança organizacional é um fenómeno dinâmico que é contemplado por diversas perspetivas e, de certa forma, avistado por diferentes pensadores das Ciências Sociais (Robbins, 2005).

1.3 O impacto da mudança organizacional

O processo da mudança é algo inevitável e que pode gerar sucesso ou fracasso, dependendo da flexibilidade do gerente em como lidar com a situação em termos de minimizar a resistência que é um dos potenciais fatores.

Tradicionalmente, as pessoas resistem à mudança por questão de ordem psicológica, como o medo e a incerteza, assim como consequências mais práticas como o aumento de trabalho, a diminuição do salário ou até mesmo despedimentos por redução do pessoal. Se tais fenómenos não fossem comuns o mais provável é que não existiria resistência à mudança (Rodrigues, 2020). Hoje, a resistência é percebida como fonte crítica de criatividade e de melhor uso das habilidades humanas. A resistência a mudança abarca tanto as organizações quanto aos indivíduos (Borges & Marques, 2011).

De acordo com Burner (2004) é bom evitar comportamentos antigos ou inadequados que fortalecem a resistência, como estruturas de recompensa, recrutamento e promoção, visto que, se forem complementados por comportamentos de gestão que promovam a aversão ao risco e o medo do fracasso, é pouco provável que criem um clima em que as pessoas estejam dispostas a propor ou empreender mudanças.

Segundo Dijk e Dick (2009) as respostas dos agentes da mudança e a gestão da resistência podem ser influenciadas pelos processos relacionados com identidades dos agentes da mudança (por exemplo, como gestores, líderes da mudança).

Conforme as sugestões de Schwarz e Watson (2005), que encontraram tentativas identitárias de gestão para manter o seu papel de coordenação durante a mudança tecnológica, quando a mudança é criticada, eles podem internalizar as críticas, vendo-as como uma reflexão sobre sua capacidade ou desempenho, uma ameaça ao seu grupo (líder da mudança) e, portanto, à sua própria identidade social baseada no trabalho. Ainda, para os autores quando os líderes da mudança sentem que, o seu poder está em causa, podem recorrer a tentativas de recuperar o poder e reafirmar o grupo e, conseqüentemente, o seu próprio estatuto. É possível que as respostas dos líderes da mudança às ameaças à identidade (ou seja, à resistência) incluam o emprego de estratégias de auto-valorização, como mobilidade individual, criatividade social ou competição social.

1.4 Resistência à mudança

Resistência “*é uma recusa a obedecer, a ceder, é uma oposição*” (Bortolotti, Júnior, & Andrade, 2012, p. 4). A resistência à mudança precisa ser compreendida a partir de um sistema de resultados. Por isso, é necessário compreender que as pessoas, perante uma mudança iminente ou potencial, a primeira reação pode ser a de interpretá-la como uma ameaça ou perigo, ou ainda, no que pode resultar numa perda pessoal em relação ao espaço e património pessoal que já foi conquistado. Uma forma de se conseguir evitar dessa situação é envolver as pessoas em todos os processos de transformação. Assim, quando se sentem como parte integrante do planeamento e do processo de transição se sentem mais confortável com a situação, resistindo menos às mudanças. “*A resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo elidida, se o indivíduo ou grupo destinatário da mudança for capaz de constatar resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da inovação*” Bergue (2010, p. 51).

A resistência à mudança, “*é caracterizada pelas ações concretas que visam comprometer o sucesso de uma mudança, resultantes da interpretação da mudança como uma ameaça*” (Guedes, 2016, p. 16).

Uma das barreiras para a mudança ou inovações nas organizações são as resistências as mudanças. E, estas resistências individuais podem ser classificadas em 7 estágios, que são: (a) a exposição a mudança, é caracterizado pelo contato inicial do indivíduo com a intenção da mudança ou com informações sobre ela. (b) o processamento inicial, o indivíduo irá comparar os atributos percebidos da mudança com as conseqüências previstas e com as suas expectativas, atitudes e comportamentos adotados no passado. (c) resposta inicial, o indivíduo apresentará uma aceitação inicial ou uma rejeição inicial, que, por sua vez, pode ter natureza ativa ou passiva. (d) processamento estendido ou percepção da mudança (coleta de mais informações), o indivíduo irá avaliar, mais cuidadosamente, os atributos da mudança proposta, tentando reconciliar as inconsistências encontradas entre esses atributos e o seu conhecimento com o objetivo de diminuir a sua dissonância. (e) aceitação ou resistência emocionais, (f) integração formam-se as emoções, estados mentais que surgem como resultado de comparações conscientes e inconscientes, geralmente de natureza automática, entre a situação real e a situação almejada. E, finalmente, (g)

conclusão (adoção de comportamento: ativo ou passivo) o modelo prevê que o indivíduo pode adotar quatro diferentes possibilidades de comportamentos: a) resistência. (b) decisão de superar a resistência. (c) indecisão. (d) adoção (ou teste) da mudança (Hernandez & Caldas, 2001).

Segundo Rodriguês (2020) a resistência à mudança encontra-se relacionada com a adaptação das pessoas a novas situações, ou seja, sobre o controlo que estas têm sobre as necessidades e exigências que vão sendo postas no caminho destas ao longo da vida. Ainda, de acordo com o autor os três fatores da resistência à mudança são:

- (a) Fator afetivo: diz respeito ao que o indivíduo sente relativamente à situação da mudança.
- (b) Fator cognitivo: relacionado com o que o indivíduo pensa sobre a situação da mudança.
- (c) Fator comportamental: que concerne às ações e às intenções que são atividades em relação à situação da mudança.

“A resistência à mudança pode ser considerada uma explicação para a imperfeição da implementação: a resistência é apresentada como a maior dificuldade de se implementar uma mudança, e muitos esforços são dedicados a procurar meios para superar essa resistência” (Grey, 2004, pp. 19-20).

1.5 A gestão da mudança organizacional

O processo da mudança causa incertezas que afetam os indivíduos psicologicamente, provocando medo e, gera resistência, principalmente as barreiras à mudança bem-sucedida nas organizações de trabalho (Freires, Gouveia, Bortolotti, & Ribas, 2014). O referido processo é moroso, potencialmente perigoso, e exige um reforço considerável para que as mudanças culturais sejam sustentadas contra a inevitável tendência de regredir a comportamentos antigos (Burnes, 2004).

Cunha e Rego (2002) consideram dois pressupostos de análise para a mudança organizacional:

- (a) A mudança organizacional é um processo planeado, guiado pela gestão e destinado a conduzir a organização de um estado A para um estado B mais favorável (mudança planeada).
- (b) A mudança é um processo complexo e emergente cujos contornos se vão delineando à medida que, através da organização, as pessoas vão procurando responder aos desafios com os quais a organização vai sendo confrontada (mudança emergente).

Em traços gerais, os modelos de gestão planeada consagram três fases principais: preparação, implementação e reforço da mudança (Cunha & Rego, 2002.). A fase de preparação consiste na identificação do ponto de chegada crucial. Esta fase é a da definição dos objetivos da mudança, assim como do estímulo, entre os membros organizacionais, da certeza de que ela é necessária. A fase de implementação da mudança resume-se na colocação em prática das ações necessárias para atingir os objetivos traçados no ponto anterior. Ela abrange a comunicação da visão, a afetação de recursos, o esclarecimento de responsabilidades, o apoio afetivo aos colaboradores em momentos de descrença ou ceticismo, o *empowerment* dos colaboradores e de verificação do

processo. A fase do reforço da mudança passa necessariamente pela criação e divulgação de ganhos/lucros rápidos - mesmo que pequenos. A constatação, a breve prazo, de resultados positivos, ainda que de pequena escala, produz entusiasmo e transmite a mensagem de que a mudança é um desafio possível e vantajoso.

Para Lopes et al. (2003 citado por Alves, 2015) um dos principais aspetos da gestão da mudança é exatamente a resistência á mudança por parte dos indivíduos. Os gestores da mudança podem ser considerados pessoas que exercem influência positiva sobre o comportamento de outras pessoas. *O exercício dessa influência não depende apenas de autoridade e poder, essa influência é aceita pelas pessoas como algo construtivo* (Mattos, 2002, p. 29).

1.5.1 A importância do clima e da cultura organizacional

Clima organizacional é a qualidade do ambiente psicológico de uma organização. Pode ser positivo e favorável (quando é recetivo e agradável) ou negativo e desfavorável (quando é frio e desagradável) (Chiavenato, 2004).

Para Hernandez e Caldas (2001) clima organizacional é reflexo da percepção que os funcionários têm da empresa em que trabalham, podendo ter influências organizacionais externas e internas, de modo determinante devido a novas situações resultantes de variáveis intra e interorganizacionais. Para Freires, Gouveia, Bartolotti, et al., (2014) o clima organizacional pode ser considerado como uma variável explicadora da resistência à mudança, visto que, a percepção que os funcionários possuem acerca de seu ambiente de trabalho pode influenciar suas atitudes de uma forma direta ou indireta. *“Os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores”* (Motta & Caldas, 1997, p. 26).

A cultura é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho (Santos, 2014).

Conforme Bergue (2010 p. 22), a cultura organizacional pode ser definida como *“o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam frente às demais”*

“A cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas” (Morgan, 1996, pp. 115-116) .

Para Curvello (2012) o conceito da cultura pode ser alcançado por duas linhas teóricas básicas. Sendo na primeira, é concebido como sistema de ideias no qual os campos social e cultural são distintos, mas inter-relacionados. Na segunda, é tido como sistema sociocultural, é entendida como componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos comportamentos. Para Chiavenato (2004, p.165), a cultura organizacional resume-se ao *“conjunto de hábitos, crenças, estabelecidos por normas, valores, autores e as expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”*. Ainda, para ele a melhor forma de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, o sistema dentro dos quais as pessoas vivem, trabalham e devem levar em consideração aspetos da organização informal. Todo o processo da mudança cria sempre

problemas de comportamento e desempenho gerado pelo alto grau de ansiedade dos indivíduos, os quais acabam torando focos da resistência.

Porém, de acordo com Morgan” (1998, p. 159) tanto valores, crenças e significados comuns, assim como, interpretações compartilhadas são formas distintas de descrever uma cultura. Ainda, abordar a questão da cultura, é como esta-se a falar sobre um processo de construção de realidade que permite que as pessoas vejam e entendam eventos, ações, objetos, declarações ou situações específicas de maneiras diferentes. Estes padrões de entendimento nos ajudam a enfrentar as situações que vivemos e também dão as bases para tornarmos nosso próprio comportamento consciente e significativo

De acordo com Schein (2004), o conceito da cultura organizacional influencia todo o envolvente da organização, desde a sua estratégia, o seu sistema de processos, bem como a sua estrutura. A cultura *“é uma abstração, mas as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que derivam da cultura são poderosas. Se não entendemos o funcionamento destas forças, tornamo-nos vítimas delas”* (Schein, 2004, p. 3). Ainda, diferenciando-os em três níveis: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos.

(a) Os artefactos são conjuntos de processos e a estrutura organizacional visível embora seja difícil de decifrar como por exemplo, a linguagem, os padrões de comportamento, os valores publicados, a tecnologia e os produtos.

(b) Os valores estão ligados à estratégia da empresa, a sua filosofia e objetivos validados pela divisão do grupo ou pelo meio físico.

(c) Os pressupostos básicos são os sentimentos e pensamentos que definem o que os fatos significam, que explicam as ações a tomar em diversas situações e como gerir as emoções. Entretanto, ele apresenta, os principais objetivos da cultura de uma organização, que são: (a) distingui-la das demais, através da sua identidade sentida por todos os membros intervenientes. (b) fortalecer as relações; o compromisso, a sensação de presença à entidade. (c) ampliar a homogeneização nos comportamos sendo um instrumento de controle e orientação.

A cultura organizacional deve ser objeto de diagnóstico na dinâmica organizacional, para que seja exequível identificar os tipos de dilemas que a organização está a enfrentar e promover uma eficiente gestão da mudança (Fernandes, 2005). Assim, quando possível, esta mesma cultura deve-se adaptar/mudar para melhor atingir os objetivos comuns de toda a organização e necessidade não apenas internas, mas também externas.

A cultura *“é algo que permeia a estrutura, os processos e as pessoas de uma organização, interferindo de forma determinante no seu desempenho”* (Bergue, 2010, p. 25).

A cultura organizacional *“é a visão compartilhada pelos indivíduos sobre como as coisas são feitas, o comportamento adequado a seguir e sobre a própria organização”* (Santos, 2014, p.49).

1.5.2 Estratégias da mudança

Segundo Lovisolo (1997, pp. 281-282) uma estratégia *“é um conjunto de instrumentos, discursivos e organizacionais, para se atingir objetivos”*. As estratégias podem ter sucesso ou fracasso e, como qualquer tipo de ação social, provocar efeitos não desejados. Também nomeou dois modelos ou tipos de estratégias como os ideais para o processo da mudança: a científica ou de intervenção e a

académica ou da renúncia. A estratégia científica ou de intervenção “*propõe a reestruturação do mundo, da ordem social e cultural em especial, a partir do conhecimento científico, e postula a necessidade de uma ciência útil e orientada para a intervenção no campo económico, social e cultural*”. A estratégia académica ou da renúncia “*caracteriza-se basicamente por: (a) insistir na separação entre ciência e política, ou seja, renuncia a intervir na política a partir da ciência, (b) separa os conhecimentos da ciência dos teológicos e teleológicos, a partir da aceitação de que a função dos conhecimentos científicos é explicar os processos, os como e não os porquês fundadores nem as finalidades últimas, (c) a estratégia académica postula que a aplicação do conhecimento científico é uma consequência espontânea nem planeada nem intencional dos descobrimentos*”.

Na opinião de Robbins (2005, p.362) “*a estrutura de uma organização é um meio para ajudar a administração a conquistar seus objetivos. Como os objetivos derivam da estratégia geral da organização, é absolutamente lógico que a estratégia e a estrutura devem estar intimamente relacionadas*”.

Kotter et Schlesinger (2013, citado por Ferreira, 2019), as estratégias para gerir a mudança nas organizações com o propósito de combater a resistência e proporcionar melhor gestão podem ser agrupadas em 6: (a) educação e comunicação. (b) participação e envolvimento. (c) facilitação e suporte. (d) negociação e acordo. (e) manipulação e cooptação e (f) coerção explícita e/ou implícita. (a) A educação e comunicação, consiste em facilitar a visão da necessidade da mudança, principalmente, se for comunicada por gestores responsáveis pelo processo.

(b) Participação e envolvimento, é onde deve existir por parte das organizações e de quem inicia a mudança um ânimo em ouvir os colaboradores, os seus concelhos e opiniões fortalecendo a sua importância no processo, podendo isso levar a sua promessa e proporcionar vantagens às organizações na consecução de informação por parte dos envolvidos.

(c) Facilitação e apoio, os gestores e líderes podem transmitir aos funcionários um apoio emocional.

(d) Negociação e acordo, é quando as organizações podem lidar com a resistência através da atribuição de incentivos em troca da aceitação à mudança, conferindo aumentos salariais, recompensas, entre outros.

(e) Manipulação e cooptação, são os que podem ser utilizadas para influenciar as pessoas conferindo-lhes papéis desejáveis nos processos da mudança conquistando com isso o seu apoio/aceitação.

(f) Coerção, é quando os gestores podem levar as pessoas a aceitarem a mudança através de ameaças explícitas/implícitas (despedimentos, perda de promoções, entre outros), sendo esta estratégia arriscada, visto que, as pessoas se sentem desrespeitadas devido a uma mudança forçada (Ferreira, 2019).

1.5.3 A importância da inteligência emocional

A inteligência emocional é dos aspetos muito importante a ser analisado na vida dos colaboradores, visto que, pode influenciar no resultado da produtividade numa organização.

Para Muniz, Primi e Miguel (2007) o termo inteligência emocional foi empregue pela primeira vez pelos pesquisadores, Salovey e Mayer em 1990. Essas pesquisas partiram de estudos relacionados à inteligência social, a qual, deram início aos estudos em psicologia sobre inteligência no final do século XIX.

De acordo com Woyciekoski e Hutz (2009) com relação a definição da inteligência, é possível perceber duas correntes teóricas. Existem autores que a definiram como uma capacidade geral de compreensão e raciocínio, enquanto os outros a descreveram como sendo diversas capacidades mentais independentes umas das outras.

Segundo Hutz e Simon (2009, p. 7) na maioria dos diferentes cargos, a inteligência geral constitui o maior preditor de desempenho profissional e produtividade, não se pode negligenciar o fato de que o valor das pessoas em uma organização não se reduz ao seu desempenho objetivo, ou as suas capacidades técnicas necessárias para a execução de determinado ofício. Também devem ser levadas em conta outras qualidades, não menos essenciais, como integridade, confiança, iniciativa, além das suas habilidades para trabalhar e conviver com os outros.

Mayer e Salovey (1997 cit por Woyciekoski & Hutz, 2009, p. 3) a inteligência emocional envolve as capacidades de: (a) perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções. (b) perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento. (c) compreender a emoção e o conhecimento emocional. (d) controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Para os autores o processamento de informações emocionais foi explicado através de um modelo de quatro níveis: (a) percepção acurada das emoções. (b) uso da emoção para facilitar pensamento, resolução de problemas e criatividade; (c) compreensão de emoções. (d) controle de emoções para crescimento pessoal.

A IE é uma parte da inteligência social, que envolve a aptidão para perceber e manifestar emoções, compreendê-las, usá-las e geri-las em si próprio e nas outras pessoas (Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Mayer, 1990 cit. por Rego et Fernandes, 2005).

1.5.4 A importância da resiliência organizacional

A resiliência surge como sendo uma importante ferramenta para se lidar de forma positiva com a mudança, minimizando a resistência (Rodrigues, 2020).

Baseando na definição dos autores Hamel e Valikangas (2003; Lengnick-Hall & Beck 2005, cit. por Cardoso 2013) a resiliência é a capacidade para reinventar-se dinâmica e estrategicamente ao contexto e às condições, favorecendo o bem-estar e o desempenho. Ainda, para Cardoso (2013) seria redutor pensar que a capacidade dos indivíduos para ultrapassar as adversidades e o reconhecimento da sua importância, traduzido em suporte organizacional, seriam ingredientes suficientes para compreender como se mobilizam as pessoas para uma mudança. A resiliência

organizacional consiste numa capacidade organizacional de lidar com recuperação, adaptação rápida e mudança eficaz de eventos disruptivos (como mudanças produzidas pela inovação real) em um círculo virtuoso, atingindo rapidamente um estado produtivo para o crescimento e o desenvolvimento em um nível organizacional mais complexo (Vasconcelos, Cyrino, D'Oliveira, & Prallon, 2015).

1.5.5 A importância da liderança organizacional

A liderança é dos temas muito abordado nos últimos tempos. Numa visão sintetizada, existe diversa evidência teórica e empírica produzida é reveladora de que: (a) os líderes emocionalmente mais inteligentes tendem a ser mais eficazes na consecução dos objetivos do grupo/organização, assim como, realização pessoal dos seguidores. (b) diferentes situações de liderança requerem diferentes combinações de competências emocionais. (c) os efeitos positivos que têm vindo a ser apontados à liderança transformacional podem ser explicados, em medida considerável, pelas competências emocionais que os líderes denotam. São estas que suportam a articulação da visão, a consideração dos colaboradores, a criatividade no processo decisório, a gestão construtiva dos conflitos e a interação frutuosa dos membros da equipa (Rego & Fernandes, 2005, pp. 6-7).

Robbins (2005) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel da liderança apenas em função do cargo que ocupa. Ainda, ao falar das duas teorias contemporâneas sobre liderança, vê os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de suas palavras, ideias e comportamentos. Elas são as teorias da liderança carismática e transformacional.

A teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder conferem a ele capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos. Para Conger e Kanungo (1998, citado por Robbins, 2005), são as características desses líderes: (a) visão e articulação, eles possuem uma visão expressa como uma meta idealizada, que propõe um futuro melhor que o status quo. São capazes de esclarecer a importância da visão de forma clara para os demais. (b) risco pessoal, estão dispostos a correr riscos pessoais, sofrer altos custos e sujeitar-se ao autossacrifício para atingir sua visão. (c) sensibilidade ao ambiente são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a execução da mudança. (d) sensibilidade para as necessidades dos liderados, são preceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos. (e) comportamentos não-convencionais, engajam-se em comportamentos que são compreendidos como inovações e que vão contra os princípios.

No entanto, os líderes transformacionais dispensam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um dos seus liderados; modificam o modo de seus seguidores analisarem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos

objetivos do grupo (Robbins, 2005). De acordo com Bass (1990 et al, cit por Brancher, Oliveira & Roncon, 2012) a liderança transformacional refere-se ao líder que sendo carismático, inspira e movimenta seus seguidores para além da imediata satisfação de seus interesses. Ainda para os autores estes líderes apresentam as seguintes características: (a) influência Idealizada, fornece visão e sentido de missão, gera respeito orgulho e confiança. (b) motivação Inspiradora, comunica expectativas, utiliza símbolos para concentrar os esforços e expressa propósitos importantes de forma simples. (c) estimulação Intelectual, promove inteligência e racionalidade. (d) consideração individualizada, dirige atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, treina e aconselha.

Nesta perspetiva, *“está implícita no líder transformacional a existência da grande sensibilidade com relação aos desejos e necessidades dos seguidores, e a capacidade do líder transformacional exemplificar com suas ações o verdadeiro modelo motivacional de relacionamento interpessoal”* (Brancher, Oliveira, & Roncon, 2012, p. 4).

Na tentativa de explicar melhor estilo de liderança, Chiavenato aponta Whute e Lippitt (1939) como um dos autores que fizeram pesquisas para analisar o impacto provocado por três estilos de liderança em quatro grupos de trabalhos, onde a direção de cada grupo era desenvolvida por líderes que utilizavam esses três estilos diferentes (Chiavenato, 2001).

- Na liderança autocrática ou autoritária o líder concentra as decisões e impõe as suas ordens ao grupo. No decorrer do trabalho o comportamento dos grupos assinalou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma naturalidade, sem iniciativa, sem formação de grupos de amizade. O trabalho só se desenvolvia com a presença física do líder e quando o líder estiver afastado os trabalhos interrompiam e os elementos de grupos manifestavam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosão de indisciplina e de agressividade.
- Na liderança liberal, o líder delega totalmente as decisões ao grupo deixa-o à vontade e sem controlo algum. O trabalho se desenvolvia acidentalmente, com muitas oscilações perdendo-se tempo com discussões pessoais e forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
- Na liderança democrática, o líder acompanha e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. O trabalho apresentou um ritmo suave e seguro, sem modificações, mesmo na ausência do líder com sentido de responsabilidade e de compromisso pessoal e impressionante inclusão grupal, dentro de clima de alegria.

Tabela 2: Os três estilos de liderança

Autocrática/autoritária	Democrática	Liberal/<i>laissez-faire</i>
<ul style="list-style-type: none"> - O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. - O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. - O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. - O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> - As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. - O grupo esboça as providências para atingir o alvo e é aconselhado pelo líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas expectativas com os debates. - A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. - O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “factos” nas críticas e elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder. - A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que pedissem. - A divisão das tarefas e escolhas dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. - O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: adaptado a partir de (Chiavenato, 2001, p.162)

No final do trabalho, os grupos submetidos à liderança autoritária ou autocrática, apresentaram a maior quantidade de trabalho produzido, à liderança liberal apresentaram pouca quantidade e qualidade de trabalho produzido e à liderança democrática apresentaram um nível de produtividade equivalente à liderança autoritária ou autocrática, com qualidade de trabalho superior.

2. Abordagem Metodológica

2.1 Contextualização do estudo

Estas imagens ilustram os principais órgãos da soberania do país e conseqüentemente a organização com polos que se encontram nas diferentes localidades do país onde foram realizadas as pesquisas.



Figura 1: Palácio da República

Fonte: Imagens do Palácio da República da Guiné-Bissau

A Figura 1, reporta Palácio da República, onde reside o Presidente da República e o seu gabinete de trabalho, para receber visitas oficiais e audiências com diferentes personalidades. Foi construída pelo governo português na época colonial.



Figura 2: Palácio Colina de Boé

Fonte: Imagens de Assembleia Popular da Guiné-Bissau (Palácio Colina de Boé)

Relativamente à Figura 2, pode-se afirmar que, o edifício da Assembleia Nacional Popular é onde se discute o problema do país, tem a capacidade de acolher 102 deputados independentemente dos funcionários efetivos e contratados, também possui vários gabinetes para os partidos com representação no parlamento do país. Foi construído pelo Governo da República Popular da China em 2001.



Figura 3: Palácio do Governo

Fonte: Imagens do Palácio do Governo da Guiné-Bissau

Através da Figura 3, pode-se afirmar que, o Palácio do Governo é o lugar onde funciona o gabinete do primeiro-ministro, assim como, de exercício de autoridade governativa e de execução do programa apresentado pelo partido político vencedor das eleições legislativas para um mandato de 4 anos, de acordo com a legislação do país. Foi financiado e construído pelo Governo da República Popular da China em 2010.

Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau

A Aldeia de Crianças SOS na Guiné-Bissau, foi legalizada no dia 01 de fevereiro de 2001 em Bissau capital do país. É uma Instituição não governamental de solidariedade social, reconhecida como pessoa coletiva de direito privado. Sem fins lucrativo, político e religioso, cujo objetivo é acolher os órfãos abandonados ou em risco de perder os cuidados parentais. A Aldeia de Crianças SOS acolheu 51 crianças, sendo o primeiro grupo a integrar na referida organização em 21 de maio de 1994, na sua fase experimental. Foi inaugurada no dia 02 de junho de 1995. Atualmente, conta com 3 aldeias nas diferentes artérias do país: Bissau, Gabú e Canchungo.



Figura 4: Aldeia de Crianças SOS Bissau
Fonte: Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau

A Figura 4, ilustra a Aldeia de Crianças SOS de Bissau a primeira construída na Guiné-Bissau. Situa-se no Bairro de Missira, na rua D. Settimio Arturo Ferrazzetta-Granja do pessão, Código Postal: 696 - Bissau, da capital Bissau e inserida no meio da população. Foi fundada em 1994, com um grupo de 51 crianças, sendo as primeiras acolhidas e inaugurada no dia 02 de junho de 1995 pelo então e malogrado Presidente da República João Bernardo Vieira e pelo Secretario Geral da SOS Kinderdorf Internacional, o Sr. Werner M. Handl.



Figura 5: Aldeia de Crianças SOS Gabú
Fonte: Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau

A Figura 5, nos mostra a Aldeia de Crianças SOS de Gabú que, é a segunda construída na Guiné-Bissau, situada na entrada de Gabú, Bairro de Sintchandjulé. Código Postal: 696 – Gabú, leste do país com a capacidade de acolher 120 crianças em 12 casas familiares. Construída em 2002 e inaugurada no dia 21 de setembro pelo ex e malgrado Presidente da República Dr. KoumbaYalá e pelo Presidente da SOS Kinderdorf Internacional sr. Helmut Kutin.



Figura 6: Aldeia de Crianças SOS Canchungo
Fonte: Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau

Na Figura 6, pode-se constatar a Aldeia de Crianças SOS de Canchungo, a mais recente, situada no norte do país na entrada de Canchungo, Bairro Novo. Código Postal: 696 - Canchungo. Foi construída em julho de 2007, com a capacidade de albergar 120 crianças em 12 casas familiares e inaugurada no dia 23 de outubro de 2008 pelo então e malgrado Primeiro-Ministro Engenheiro Carlos Correia e Secretario Geral da SOS Kinderdorf Internacional o Sr. Richard Pichler.

2.1.1 Situação geográfica da Guiné-Bissau (caraterização e evolução histórica)

A Guiné-Bissau, é um País da África Ocidental, faz fronteira com a República do Senegal ao norte, República da Guiné-Conacri ao sul e a leste com o Oceano Atlântico. O território guineense é de 36.125 Km², com uma população estimada de 1,9 milhões de habitantes segundo últimos dados do Banco Mundial. É um país da antiga colónia portuguesa, cuja língua oficial é portuguesa. Proclamou a sua independência no dia 24 de setembro de 1973, pelo Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), em Madina de Boé (leste do País), depois de 11 anos de luta de libertação. Na Constituição da República da Guiné-Bissau está expressa no artigo 96º, a atribuição da função administrativa ao governo o qual é o órgão supremo da Administração Pública. Entretanto, a Guiné-Bissau possui várias ilhas tais como de Bolama, Bissau, Pecixe e Arquipélago dos Bijagós que alberga Caravela, Formosa, Galinhas, e muito mais. Tem um clima tropical com duas estações do ano: chuva que começa de maio a novembro e seca de dezembro a abril, possui uma floresta densa formada por diversos vegetais, árvores e arbustos e ainda com variedade de animais. As principais atividades económicas são pesca e agricultura (Costa, 1982).

A Guiné-Bissau é composta por uma população que apresenta uma estrutura social heterogénea, constituída por cerca de vinte grupos étnicos, tais como Mancanha, Balanta, Papel, Fula, Manjaca, etc, dos quais, alguns já em extinção e ou com alto índice de analfabetismo e pobreza extrema (Semedo, 2011). A funcionalidade do serviço público, a economia e a produtividade são precárias devido a fraca dinâmica do estado em garantir os serviços mínimos de segurança social, educação, saúde, entre outros, devido a fragilidade do país e constantes mudanças no aparelho de Estado. A Guiné-Bissau conta com 9 regiões: Bissau, Biombo, Cacheu, Tombali, Quinará, Oio, Bafatá, Gabú, Bolama Bijagós e com 39 setores.

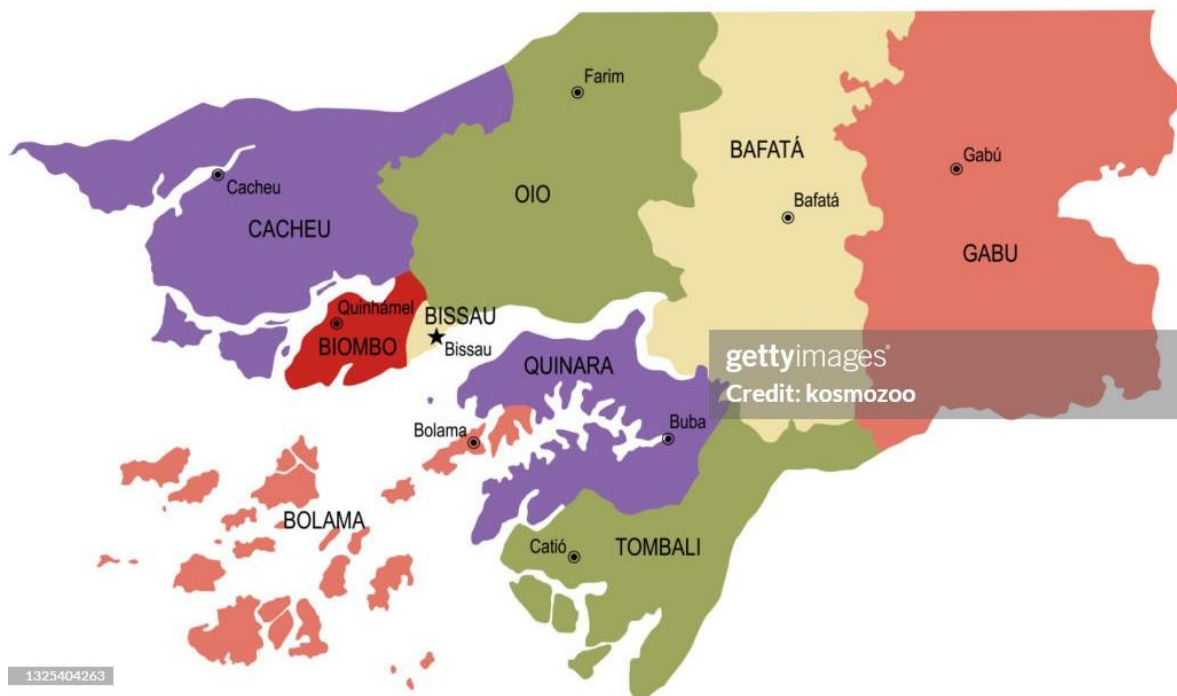


Figura 7: Mapa da Guiné-Bissau

Fonte: gettyimages credit kosmozoo

2.1.2 Enquadramento da organização

A SOS Kinderdorf Internacional, ONG de carácter social, independente e internacional, incide a sua ação no domínio dos Direitos de Crianças, no espírito da Convenção das Nações Unidas sobre essa matéria, dedicando-se especialmente, às crianças sem cuidados parentais e crianças em risco de os perder, através de programas específicos para cada uma dessas situações. Tem como visão: cada criança deve ter um lar no seio duma família; a sua missão é de dar uma família às crianças em dificuldades, ajudá-las a construir os seus próprios futuros e participar no desenvolvimento das comunidades locais. Os seus valores são: coragem, compromisso, confiança e responsabilidade. A Aldeia de Crianças SOS tem desenvolvido programas com base na defesa e proteção dos direitos

de crianças para a prevenção do abandono infantil, promoção do desenvolvimento, da autonomia das famílias, das comunidades e aumento do emprego jovem. Conta com: Jardins infantis SOS em Bissau e Gabú integrados nas aldeias num ambiente colorido, com excelentes condições educacionais e com profissionais dedicados e equipados. Num total de 238 alunos, 9 educadoras e uma auxiliar, dos quais 148 alunos, 6 educadoras e uma auxiliar em Bissau; e 90 alunos e 3 educadoras em Gabú.

Escolas primárias em Bissau, Gabú e Canchungo, assegurando um ambiente hospitalar, com ensino de qualidade proporcionado por 61 professores a 1.741 alunos. Sendo, 718 alunos e 26 professores em Bissau; 413 alunos e 16 professores em Gabú, 610 alunos e 19 professores em Canchungo respetivamente.

O Liceu Politécnico SOS em Bissau oferece aos adolescentes e jovens um ensino técnico e profissional nas áreas de Administração e Gestão, Tecnologia de Informação e Comunicação, Tecnologia de Construção Civil, Saúde Pública e Meio Ambiente. Atualmente, estão matriculados 993 alunos e conta com 42 professores.

A educação de Qualidade tem como principal objetivo promover a igualdade de oportunidades e melhoria de acesso à educação de qualidade. No âmbito deste projeto foram reabilitadas 7 escolas nos Setores de Canchungo, Cacheu e Caió. O programa capacitou 80 professores e beneficiou cerca de 520 crianças e jovens e indiretamente 1200 adultos.

O projeto Fortalecimento Familiar tem contribuído para a redução de casos de violações dos direitos das crianças vulneráveis, particularmente de 401 crianças órfãs e vulneráveis em 8 comunidades de Canchungo e Cacheu. Através das atividades de sensibilização, reforço de capacidades e alfabetização o projeto beneficiou 116 famílias e 2.793 habitantes. No total, 22.000 pessoas foram indiretamente beneficiadas com este projeto.

O programa Sangue Novo proporcionou formação profissional e emprego a 1192 (725 raparigas e 467 rapazes) jovens dos 17 aos 35 anos na Guiné-Bissau. Apostando na sua qualificação, o projeto melhorou a situação de empregabilidade destes jovens que hoje são formados em cursos como culinária, serralharia, eletricidade, costura e muito mais. Atualmente, 622 (402 raparigas e 220 rapazes homens) destes jovens encontram-se empregados.

O programa *empowerment* das Mulheres que tem como principal objetivo empoderar economicamente 100 mulheres da região de Gabú, especificamente as mais vulneráveis. Foram beneficiadas cerca de 100 famílias e 400 crianças.

2.1.3 Metodologia

A mudança organizacional ocorre de várias maneiras em diferentes situações e circunstâncias dentro de uma organização.

Mudança “é uma alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização com o propósito de a tornar mais competitiva às realidades do mercado” (Fernandes, 2005, p. 17). No

entanto, se não foram bem executadas, as mudanças muitas vezes levam as organizações a uma deficiência organizacional em vez de capacitação (Bulc, 2012). Portanto, a inteligência emocional é um dos aspetos muito importante para ser analisado na vida dos colaboradores, visto que, pode influenciar no resultado da produtividade duma organização. Segundo Hutz e Simon (2009, p. 7) na maioria dos diferentes cargos, a inteligência geral constitui o maior preditor de desempenho profissional e produtividade, não se pode negligenciar o facto de que o valor das pessoas em uma organização não se reduz ao seu desempenho objetivo, ou as suas capacidades técnicas necessárias para a execução de determinado ofício.

A escolha deste tema prende-se, justamente, com a sua pertinência e contemporaneidade nas estruturas organizacionais, visando compreender e analisar a perceção do impacto da mudança, por parte dos dirigentes duma organização na Guiné-Bissau. O local da pesquisa e de recolha das informações para o trabalho foi direccionado para a Aldeia de Crianças SOS Kinderdorf Internacional na Guiné-Bissau, concretamente nas escolas que se encontram no processo da mudança, a fim de analisar os fatores que influenciam a mudança nessa organização.

A SOS Kinderdorf Internacional ONG de carácter social, independente e internacional, incide a sua ação no domínio dos direitos de crianças, no espírito da Convenção das Nações Unidas sobre essa matéria, dedicando-se especialmente, às crianças sem cuidados parentais e crianças em risco de os perder, através de programas específicos para cada uma dessas situações. O trabalho sob o tema “Mudança organizacional: o processo da mudança e a perceção dos dirigentes das escolas da Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau”, tem como objetivo analisar as perceções dos dirigentes da organização SOS Kinderdorf Internacional na Guiné-Bissau, sobre o processo da mudança, bem como os fatores que contribuem para a resistência à mudança.

Para a concretização de uma mudança organizacional eficiente, cabe ressaltar que a mesma deve ser planeada, como mencionado por Fernandes (2005, p. 21) “estabilidade e alguma previsibilidade das condições em que a organização vai operar, daí permitir diferenciar, no tempo, a fase de conceção e planeamento da fase de implementação das alterações”.

Atendendo aos objetivos do trabalho, a pergunta da partida é a seguinte:

Como é que a mudança organizacional pode influenciar o desempenho e produtividade dos trabalhadores?

A organização estrutural do trabalho, contemplou a parte teórica como: primeira parte, foi efetuada a revisão da literatura na perspetiva de diferentes autores, através da recolha de informações nos livros, artigos científicos e académicos, teses e dissertações disponíveis.

Na segunda parte, fez-se recolha das informações sobre as perceções dos dirigentes responsáveis de diferentes departamentos (administrativo, entre outros) residentes na Guiné-Bissau acerca do processo da mudança que decorreu na referida organização. Para o efeito, utilizou-se uma metodologia qualitativa, utilizando como técnica de recolha de dados a entrevista semi-diretiva.

Para Dièhi (2004, citado por Dalfovo et al., 2008), a pesquisa qualitativa descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo da mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa reúne condições que a individualizam em relação à entrevista não-diretiva e à entrevista padronizada ou estruturada. A referida entrevista mantém a presença consciente e atuante do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite a relevância na situação do autor, pois, ajuda não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão em termos gerais, tanto dentro de sua situação específica quanto de situações de dimensões maiores (Trevlfios, 1987).

A terceira parte destina-se ao tratamento dos dados recolhidos ao longo das entrevistas através da técnica de análise de conteúdo. Esta técnica designa-se como *“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, da descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferenciais) destas mensagens”* (Bardin, 1977, p. 42). Ainda para ela, esta análise corresponde aos objetivos seguintes: ultrapassagem da incerteza e enriquecimento da leitura. Também acrescentou que as etapas da técnica da mesma estão organizadas em três fases: pré-análise; exploração do material e do tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A pesquisa em causa foi de caráter exploratória e de análise qualitativa, onde o seu objetivo passa por reunir a informação dos dados recolhidos através de uma entrevista semiestruturada composta por questões de respostas abertas, gravadas e depois transcritas. Essa metodologia tem como objetivo compreender e descrever as relações que existem entre as variáveis em estudo. Também, os dados brutos recolhidos foram codificados para identificar a frequência da resposta e agrupados em categorias. Na análise e interpretação de resultados foi analisada detalhadamente os dados obtidos no estudo e efetuada uma interpretação de resultados de uma forma cautelosa a fim de minimizar os erros.

Segundo Junior e Carvalho (2011), a análise de conteúdo possui três fases principais: estabelecer a unidade de análise, determinar as categorias de análises e selecionar uma amostra do material de análise.

No que diz respeito a fase de estabelecer a unidade de análise - refere ao elemento básico de análise, relativo às palavras-chaves e/ou às proposições sobre determinado assunto. Por exemplo, a unidade de análise pode ser o binômio formado pela Cultura Corporal e a Educação Física, que estão inevitavelmente associados, à medida que a primeira é compreendida como um dos possíveis objetos de estudo da segunda.

A fase de determinação das categorias de análises refere à seleção e classificação dos dados. A chamada categoria de matéria que trata da identificação dos assuntos abordados na comunicação. Por exemplo, as categorias de análise podem ser estruturadas em dois blocos, um relativo à Cultura Corporal e às palavras-chaves utilizadas nos discursos veiculados nos vídeos encontrados na

internet sobre a mesma. O outro, relativo ao entendimento sobre o que é Educação Física e às palavras-chaves utilizadas nos discursos veiculados nos vídeos sobre a mesma.

E, finalmente a fase de seleção dum amostra do material de análise trata dos critérios adotados para a seleção da amostra. Por exemplo, os critérios de seleção dos vídeos a serem analisados no site YouTube foram: o número de acessos nos últimos seis meses e a categoria “educacional” disponibilizada nas opções de filtragem do referido site.

Na análise de conteúdo, conforme destaca Bardin (1977): a análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação. Somente os índices são retidos de maneira não freqüentes, podendo o analista recorrer a testes quantitativos: por exemplo, a aparição de índices similares em discursos semelhantes. Em conclusão, pode-se dizer, o que caracteriza a análise qualitativa é o facto de a inferência - sempre que é realizada - é fundamentada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual.

Quanto a Estrutura Metodológica, a análise de conteúdo tem como referência principal um conjunto de técnicas de análises da comunicação que pode utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos apresentados pelas mensagens analisadas. Os procedimentos são usados para observar as mensagens apresentadas pelos conteúdos das tecnologias da informação, por exemplo, os vídeos do YouTube (Junior & Carvalho, 2011). Ainda para os autores, a análise de conteúdo *“é importante ferramenta para estudos socio antropológicos, tanto para pequenos grupos quanto para amostras consideradas muito grandes (n > 10.000 sujeitos). O tratamento dos dados, geralmente de natureza qualitativa e quantitativa, exige rigor e preferencialmente a mesma categorização na matriz adotada deve ser realizada por mais de três pesquisadores, para minimizar erros de viés”*.

2.1.4 Objetivos e hipóteses de investigação

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar as percepções dos dirigentes da organização SOS Kinderdorf Internacional na Guiné-Bissau, sobre o processo da mudança, bem como os fatores que contribuem para a resistência à mudança.

Segundo Freixo (2009, p. 164), o objetivo de um estudo *“constitui um enunciado declarativo que precisa as variáveis chaves, a população alvo e a orientação da investigação. Indicando conseqüentemente o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo”*.

Deste modo, a partir do objetivo geral do trabalho, decorrem as seguintes pretensões:

- (a) Analisar o modelo da gestão da mudança adotado na organização e a sua influência no processo da mudança.
- (b) Identificar os fatores que contribuem para a resistência à mudança.
- (c) Compreender como a mudança pode contribuir para a melhoria do desempenho e produtividade na organização.

Ainda, durante o estudo foram levantadas algumas hipóteses de investigação. Para Freixo (2009, p.165, 170 – 172) hipótese “*é uma sugestão de resposta para o problema, devendo apresentar um conjunto de características, mas assumirá a condição de uma predição e consistirá numa (ou mais) resposta plausível para o problema e que orientará a investigação*”. No entanto, categorizou as hipóteses em:

- (a) Hipótese simples ou complexa. Uma hipótese simples enuncia uma relação de associação ou de causalidade entre duas variáveis. A hipótese complexa ou multivariada prediz a relação de associação ou de causalidade entre três ou mais variáveis quer elas sejam independentes ou dependentes.
- (b) Hipótese direcional ou não direcional. A hipótese direcional especifica a direção esperada da relação entre variáveis. A hipótese não direcional enuncia que existe uma relação entre variáveis, mas não prediz a natureza da relação.
- (c) Hipótese de Associação ou de Causalidade. Este tipo de hipótese refere-se a variáveis que co-variam ao mesmo tempo. Uma hipótese de associação direcional entre variáveis pode assumir uma característica positiva ou negativa, ou seja, as variáveis aumentam ao mesmo tempo ou uma aumenta enquanto a outra diminui. A hipótese de causalidade refere-se a uma relação de causa efeito, ou seja, a variável independente deve produzir determinado efeito sobre a variável dependente, indicando assim existir uma direção.
- (d) Hipótese Estatística (H_0) ou de investigação (H_1). A hipótese estatística também designada como hipótese nula está sujeita a testes estatísticos. A hipótese de investigação é inversa da hipótese nula.

Na análise e interpretação de resultado pretende-se analisar detalhadamente os dados obtidos no estudo e efetuar uma interpretação de resultado de uma forma cautelosa a fim de minimizar os erros.

Deste modo, pretende-se validar os seguintes pressupostos e hipóteses de investigação (H_1):

P1 – O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

P2 – A maioria dos colaboradores reagiram de forma satisfatória ao modelo de gestão adotado pela organização?

P3 - Os colaboradores manifestam alguma resistência à mudança?

H1 – A mudança numa organização influencia positivamente o comportamento dos colaboradores de modo a facilitar o processo.

H2 – O modelo da mudança adotado na organização tem contribuído para a melhoria do desempenho.

H3 – A estratégia implementada na organização tem diminuído a resistência a mudança de modo a facilitar o processo.

2.1.5 Recolha e tratamento dos dados

Segundo Monteiro (2011) atualmente, a atuação da escola perante a sociedade deve proporcionar os conhecimentos e as competências para o exercício da cidadania e da vida em sociedade.

O presente estudo centraliza-se no conceito da mudança organizacional, tendo em consideração o seu processo, assim como, análise das perceções dos dirigentes da organização SOS Kinderdorf Internacional na Guiné-Bissau, sobre o processo da mudança, bem como os fatores que contribuem para a resistência à mudança. O trabalho foi desenvolvido nos 3 polos (centro, leste e norte) de intervenção da SOS: Setor Autónomo de Bissau, Gabú e Canchungo com os Diretores das escolas e Diretores locais de programas.



Figura 8: Área de intervenção da Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau

Fonte: Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau

Quanto à estruturação e conceção do guião das entrevistas utilizadas neste estudo teve-se em consideração as orientações propostas pela orientadora para dissertação, onde foram definidos um conjunto de objetivos de acordo com o tema a ser abordado. Indo ao encontro dos objetivos do estudo, elaborou-se um guião de entrevista semiestruturada, que segundo Bogdan e Biklen (1994, citado por Monteiro, 2011) fica-se “com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos”. No entanto, as perguntas foram feitas, tendo a ordem, de acordo com apresentada no guião. Este guião contém 18 questões de resposta aberta, que de acordo com Freixo (2009, p. 199) as perguntas abertas são as que “as pessoas respondem como querem utilizando seu próprio vocabulário, fornecendo os pormenores e fazendo os comentários que consideram certos. E, estas questões estão organizadas em blocos (em anexo A). A escolha deste método de recolha de dados

foi perspectivada no sentido de entender melhor a razão da mudança na referida organização. Não obstante, a colheita de dados segundo Freixo, efetua-se segundo um plano preestabelecido. É a colheita sistemática de informações junto dos participantes com a ajuda dos instrumentos de medida selecionados. Contudo, uma amostra é constituída por um conjunto de sujeitos retirados de uma população, consistindo em amostragem num conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada. Das duas grandes categorias de amostra (amostragem probabilística e amostragem não probabilística) foi aplicada amostragem não probabilística que é uma técnica de amostragem que permite a seleção racional, isto é, os elementos da população foram escolhidos por causa da correspondência entre as suas características e os objetivos de estudo.

Para o estudo, a escolha dos entrevistados selecionados para a amostra é direcionada para os 9 dirigentes, uma de sexo feminino e 8 de sexo masculino inclusive o Diretor Nacional, ambos pertencem a mesma organização e (são gestores) de diferentes localidades, nomeadamente, 3 diretores de programas locais, e 5 diretores das escolas. De acordo com a Figura 9.

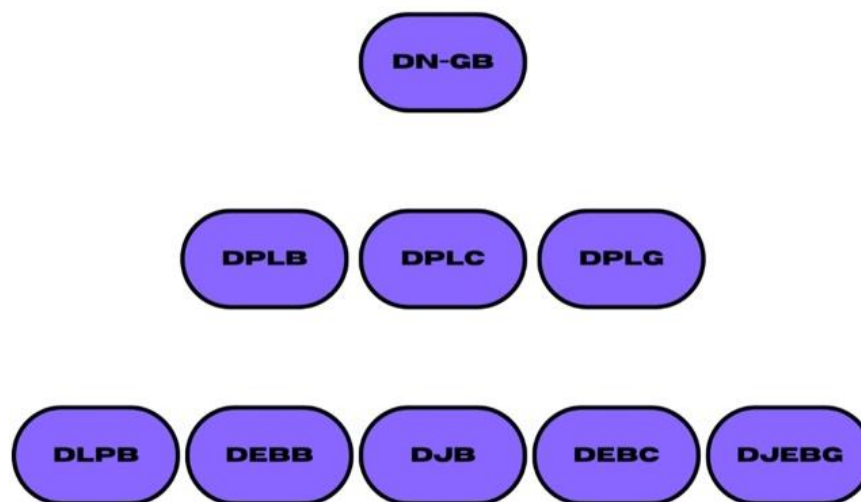


Figura 9: Dirigentes entrevistados

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às habilitações académicas, os gestores entrevistados contam com: 4 licenciados, 3 mestrados e 2 com bacharelato. Todos com largas experiências profissionais, isto é, de 5 a mais de 20 anos e com vários cursos de formação frequentados.

As entrevistas foram realizadas entre as datas de 15 de março a 20 de abril de 2023 nas instalações da Aldeia de Crianças da SOS Guiné-Bissau, calendarizada de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Antes de dar início às entrevistas, foi preparado uma carta de solicitação de entrevista académica dirigido ao Diretor Nacional da organização (Anexo N) e declaração de autorização para a gravação das suas respostas a ser entregue aos participantes, que descrevia o propósito do

estudo (Anexo F), a forma como os dados finais seriam trabalhados, a possibilidade de terem acesso aos resultados, caso assim o desejem, bem como a promessa de manter a confidencialidade.

Realizaram-se as entrevistas com a duração de 25 a 30 minutos, de forma individual, recorrendo-se para isso ao guião de entrevista previamente elaborado (Anexo A). A codificação atribuída aos entrevistados foi da seguinte maneira: DN-GB (Diretor Nacional da Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau); DPLB (Diretor de Programa Local da Aldeia de crianças SOS Bissau); DPLC (Diretor de Programa Local da Aldeia de Crianças SOS Canchungo); DPLG (Diretor de Programa Local da Aldeia de Crianças SOS Gabú); DLPB (Diretor de Liceu Politécnico, da Aldeia de Crianças SOS Bissau); DEBB (Diretor da Escola Básica, da Aldeia de Crianças SOS Bissau); DEBC (Diretor da Escola Básica, da Aldeia de Crianças SOS Canchungo); DJEBG (Diretor de Jardim e Escola Básica, da Aldeia de Crianças SOS Gabú); DJB (Diretor a de Jardim, da Aldeia de Crianças SOS Bissau). Para finalizar, agradeceu-se a presença e disponibilidade de participação dos dirigentes.

3. Análise e Discussão dos Dados

Neste ponto, procede-se à análise e discussão dos dados recolhidos no estudo de campo, que por questão de estruturação do mesmo optou-se por agrupá-los em blocos (Anexo A) com base na análise de conteúdos feitas às entrevistas.

“O conjunto do material compilado no campo não é, em si mesmo, um conjunto de dados, mas é, sim, uma fonte de dados” Lessard-Hérbert, Goyette, e Boutin (1990, p. 107).

A análise e discussão dos dados relativos aos dirigentes das escolas da Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau foram feitas de acordo com cada um dos blocos. Deste modo, para todos os blocos em análise, foram analisados e discutidos os dados referentes aos dirigentes das escolas das Aldeias de Crianças SOS Guiné-Bissau, de forma a permitir uma melhor correspondência e compreensão dos dados recolhidos em cada um dos casos. Por fim, em cada um dos blocos, é feita uma síntese relativa a esses mesmos dados.

3.1 Percurso Profissional do gestor

Para este ponto pretende-se entender qual é a trajetória profissional de cada um dos entrevistados, no que tange as suas habilitações académicas, anos de experiência profissional, essencialmente na área de gestão. A grelha de análise de conteúdo de apoio à análise deste ponto encontra-se no Anexo A.

3.1.1 Formação de Base

Quanto a este ponto é importante perceber quais as habilitações académicas dos entrevistados que se segue na Figura 10.

DN-GB	MESTRADO E LICENCIADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS.
DPLB	MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL E LICENCIADO EM PSICOLOGIA DE EDUCAÇÃO.
DJB	MESTRADO EM PSICOPEDAGOGIA INFANTIL.
DPLC	LICENCIADO EM SERVIÇO SOCIAL.
DPLG	LICENCIADO EM PEDAGOGIA E EM LÍNGUA PORTUGUESA.
DLPB	LICENCIADO EM LÍNGUA PORTUGUESA E A LITERATURA MODERNA, BACHARELATO EM CONTABILIDADE E GESTÃO.
DEBB	LICENCIADO EM CIÊNCIAS DE EDUCAÇÃO E BACHARELATO EM CONTABILIDADE E GESTÃO .
DJEBG	BACHARELATO NO ENSINO BÁSICO E NO JORNALISMO.
DEBC	BACHARELATO NAS DISCIPLINAS HISTÓRIA/GEOGRAFIA E EM EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTO.

Figura 10: Habilitações académicas dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 10, verifica-se que todos os entrevistados possuem habilitações académicas diferentes, isto é, 3 mestrados, 4 licenciados e 2 com bacharelato em diferentes áreas. E, nenhum deles possui grau académico na área de gestão. Dos 9 gestores entrevistados 5 deles nomeadamente, DN-GB, DPLB, DLPB, DEBB e DEBC possuem formações profissionais frequentadas nas áreas de gestão.

3.1.2 Anos de experiência profissional

É muito importante saber quantos anos de experiência tem cada um dos diretores, assim como, os seus percursos profissionais. DN-GB fez 20 anos de serviço, 11 anos de experiência profissional como gestor e 3 anos e 6 mês na organização como Diretor Nacional das Aldeias de Crianças SOS da Guiné-Bissau. DPLB tem 25 anos de serviço, 16 anos de experiência profissional como gestor

e 16 anos na referida organização. DJB tem 31 anos de serviço, 31 anos de experiência profissional como gestora e 21 anos na referida organização. DPLC tem 23 anos de serviço, 20 anos de experiência profissional como gestor e 2 anos na referida organização como Diretor de Programa Local de Canchungo. DPLG tem 32 anos de serviço, 18 anos de experiência profissional como gestor e 2 anos na referida organização como Diretor de Programa Local de Gabú. DLPB tem 19 anos de serviço, 5 anos de experiência profissional como gestor e 16 anos na referida organização. DEBB tem 20 anos de serviço, 5 anos de experiência profissional como gestor e 16 anos na referida organização. DJEBG tem 29 anos de serviço, 12 anos de experiência profissional como gestor e 19 anos na referida organização. E, DEBC fez 28 anos de serviço, 16 anos de experiência profissional como gestor e 28 anos na referida organização.

Baseando na experiência profissional dos entrevistados é importante perceber a experiência de cada um deles na área de gestão.

Tabela 3: Anos de experiência profissional dos entrevistados

Designação	Experiência profissional		
	Anos de serviço	Anos de experiência como gestor	Anos de serviço na organização
DN-GB	20	11	3 e 6 meses
DPLB	25	16	16
DJB	31	31	21
DPLC	23	20	2
DPLG	32	18	2
DLPB	19	5	16
DEBB	20	5	16
DJEBG	29	12	19
DEBC	28	16	28

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 3 ilustra anos de experiência profissional dos entrevistados onde pode-se constatar que entre eles a DJB possui mais anos de experiência que é de 31 anos como gestora, isto é, começou a sua carreira profissional como gestora até a data presente, mas, ela já atingiu a idade de reforma cujo processo já está em curso. E, o DLPB e DEBB são os que possuem menos anos de experiência como gestores, isto é de 5 anos. Também, refere-se que ambos os entrevistados atuam nos diferentes departamentos da organização.

3.1.3 Curso de formação frequentada

No que concerne a este ponto, pode-se notar que entre os 9 entrevistados, 5 deles possuem curso de formação em gestão e outros 4 possuem noutros ramos. Ver a Figura 11.



Figura 11: Curso de formação na área de gestão

Fonte: Elaboração própria

A Figura 11 nos mostra os entrevistados que possuem curso de formação na área de gestão. Entre eles, o DN-GB fez curso de Relações Internacionais na área de Desenvolvimento e Cooperação, gestão baseada no resultado e liderança. DPLB fez curso de formação dos formadores, proteção e salvaguarda de crianças, gestão baseada no resultado, planificação estratégica. DJB fez curso de formação no âmbito infantil (pré-escolar), formador dos formadores. DEBB fez curso de formador dos formadores, curso de professores para o ensino superior, gestão baseada no resultado e proteção e salvaguarda infantil. DPLC fez curso na área de intervenção social, liderança, auditoria de género participativa. DPLG fez curso de ciências de educação, curso para ensino básico e superior. DLPB fez Administração escolar e gestão de recursos humanos. DJEBG fez o curso de Jornalismo, Proteção e Salvaguarda Infantil. DEBC fez o curso de gestão baseada em resultado e formação dos formadores.

3.1.4 Síntese

No que concerne esta categoria, verifica-se que todos os entrevistados possuem habilitações académicas nas diferentes áreas. Dos 9 entrevistados, 3 possuem grau de mestrado (DN-GB, DPLB e DJB), 4 possuem grau de licenciado (DLPB, DEBB, DPLC e DPLG) e 2 com grau de Bacharelato (DJEBG e DEBC). Entretanto, nenhum dos entrevistados possui grau académico na área de gestão. Acerca do ano de experiência profissional na área de gestão, a DJB possui mais anos que é de 31 anos como gestora com uma larga experiência. Seguida de DPLC com 20 anos, DPLG com 18 anos, DPLB e DEBC ambos com 16 anos, DJEBG com 12 anos, DN-GB com 11 anos, DEBB com 5 anos e DLPB também com 5 anos. Porém, observa-se que durante o percurso profissional, os entrevistados frequentam seminários, formações para reforçarem as atividades de gestão e manterem-se atualizados com o mundo tecnológico e de globalização.

No entanto, é de realçar que 5 deles possuem experiências profissionais nas áreas de gestão (DN-GB, DPLB, DLPB, DEBB e DEBC).

3.2 Mudança organizacional

O objetivo deste ponto é conhecer a percepção dos dirigentes sobre o processo da mudança organizacional.

Os entrevistados foram abordados os seguintes: *Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização. A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança. De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades. Qual o resultado desejado com esta mudança.* Conforme a grelha de análise de conteúdo que se encontra em anexo K.

No que concerne a questão, *considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?*

Os entrevistados responderam unanimemente que sim, apontando que tinha necessidade de realizar uma mudança profunda, visto que as escolas da Aldeia de Crianças SOS dantes tinham financiamentos a nível internacional, mas, atualmente não. O **DN-GB** foi mais longe onde disse que: *essa mudança divide-se em duas partes: na parte da gestão das escolas, mudou-se porque estamos a implementar o que dissemos alinhamento das escolas que significa que as escolas devem ser autónomas e autossuficientes. E uma outra mudança é a forma de gerir a escola, nós, ou seja, a nossa direção está a pactuar para deixar a escola um pouco mais independente, não é uma escola privada, mas, tem que ser uma escola mais independente. Criamos a estrutura da figura de administrador da escola para deixar as pessoas que lá estão a gerirem as escolas.*

Ainda, para **DPLB, DJEBG, DLPB, DPLG, DEBC, DJB** houve mudança nas estruturas educativas da organização devido a própria dinâmica do funcionamento atual, teve uma recondução dos professores através da reabertura de uma nova vaga e anúncio de postos para recrutamento. O contrato formal definitivo mudou para prestação de serviço, reestruturação do currículo escolar, reformulação das infraestruturas, equipamentos de laboratórios de biologia e química para liceu, assim como, na política salarial, reativação de 30 por cento (%) de bolsas de estudos para as crianças externas mais carenciadas. Antigamente a escola era suportada pela SOS, mas, atualmente é a própria escola a autofinanciar-se através dos fundos, das propinas e de prestação de outros serviços (ex.: cantina escolar, reprografia, etc.), rumo a mudança para uma nova escola e de qualidade, isto é, as escolas deixaram de funcionar sob a autonomia da SOS e passou para o sistema de alinhamento. No entanto, houve uma convergência com o estudo de Borges e Marques (2006) que diz que, mudar significa, em grande parte, renovar um contrato psicológico entre o indivíduo e sua empresa, procurando equilibrar a forma e o grau de contribuição e de retribuição. Entretanto, se não foram bem executadas, as mudanças muitas vezes levam as organizações a uma deficiência organizacional em vez de capacitação. Assim sendo, as organizações podem ser observadas de maneira holística, como sendo um organismo vivo, com a necessidade de mudar ou adaptar-se à medida que vão descobrir as suas forças e fraquezas e identificar as oportunidades e ameaças.

Nesta perspetiva, é geral entre os entrevistados que, houve mudança nas estruturas educativas. **DEBB**, acrescenta que *nos primeiros momentos que assumi a função enquanto o gestor da escola,*

o que agora acontece fundamentalmente no âmbito da gestão financeira tem uma grande diferença. Agora, sou o responsável para elaboração do orçamento por aí fora, também pela gestão do ponto de vista mais efetivo comparando com o que encontrei aqui na altura. De acordo com DPLC, antes não existia a figura do diretor de programa havia só educador, mas agora sim.

Quanto a questão, a organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?

Ambos os entrevistados responderam que sim. Para o DN-GB porque qualquer mudança requer a sensibilização. O nosso departamento de recursos humanos teve várias formações, seminários de capacitação e reuniões, assim como o diretor local de aldeia de Bissau com todos os funcionários para informar e explicar o processo. Ainda, o DPLB acrescenta que todo o processo sofreu várias etapas para que atualmente seja efetivado. Estas opiniões corroboram com o estudo de Rodriguês (2020) o qual refere que o objetivo da mudança organizacional é conduzir a organização para uma situação de superioridade em relação ao estado anterior, mas tal não ocorre necessariamente.

Na questão, de que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?

Para entrevistados a mudança apelou a responsabilização. Segundo DPLB tinha um plano de ação da escola, em que as atividades foram programadas, controladas e seguidas através das reuniões trimestrais de todo o programa, que envolviam as pessoas, e isso, tem contribuído no âmbito da motivação e dinâmica. Essa opinião é convergente com o estudo de Santos (2014, p.50) que revela que o processo da mudança se faz essencialmente por intermédio das pessoas. Elas conduzem, participam, implementam e são impactadas pelas mudanças. Portanto, *não são os gestores os únicos responsáveis por promoverem mudança cultural, mas também os executores das ações estratégicas*". E, de acordo com DN-GB, no aspeto qualidade foi evidente, porque *o objetivo da SOS não é procurar o lucro*.

E, na questão, qual o resultado desejado com esta mudança?

Os entrevistados foram unânimes na resposta, isto é, proporcionar uma escola de qualidade, de equipa e de referência a nível nacional, estrutura que oferece uma certa segurança aos alunos e todos os funcionários. Pôr em pé a política da organização, a sua missão, visão e os seus valores que orientam a organização, equilibrar no fundo as despesas com as receitas com vista a atingir os seus objetivos. No entanto, isso vai ao encontro com a teoria de Borges e Marques (2011), que segundo eles os primeiros estudos sobre mudança organizacional, revelam que o problema fundamental que ocupava os administradores prendia-se a como desenvolver uma organização flexível que pudesse ser proativa, ao invés de reativa, em relação as exigências do ambiente.

3.2.1 Síntese

No que concerne a questão, *considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?*

Os entrevistados responderam unanimemente que sim, devido a própria dinâmica do funcionamento das escolas. Apontando que tinha necessidade de realizar uma mudança profunda, devido a falta de meios financeiros e a corte do financiamento a nível internacional assim como, melhorar as condições de serviço. Teve uma recondução dos professores através da reabertura de uma nova vaga e anúncio de postos para recrutamento. O contrato formal definitivo mudou para prestação de serviço, reestruturação do currículo escolar e reparação das infraestruturas.

Quanto a questão, *se a organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?*

Ambos responderam sim. Porque qualquer mudança requer a sensibilização. Houve várias formações, seminários de capacitação e reuniões com todos os funcionários para informar e explicar o processo. E, o processo sofreu várias etapas para que atualmente seja efetivado.

Na questão, *de que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?*

Para os entrevistados a mudança apelou a responsabilização. Foi elaborado plano de ação das escolas, onde as atividades foram programadas, controladas e seguidas através das reuniões trimestrais de todo o programa, as pessoas estão mais envolvidas, e isso, tem contribuído no âmbito da motivação, dinâmica e no aspeto qualidade que foi evidente.

No que refere a questão *qual o resultado desejado com esta mudança?*

Para os entrevistados, proporcionar uma escola de qualidade, de equipa e de referência a nível nacional, estruturas que oferecem uma certa segurança aos alunos e todos os funcionários, pôr em pé a política da organização, a sua missão, visão e os seus valores que orientam a organização, equilibrar no fundo as despesas com as receitas com vista a atingir os seus objetivos.

3.3 Metodologia aplicada no processo da mudança

Este ponto tem como o objetivo verificar o entendimento dos gestores sobre a metodologia aplicada para a mudança.

Os entrevistados foram questionados: *A mudança registada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização. O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança. As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização. E o estilo de liderança, tem ou teve impacto nas estratégias da mudança.* De acordo com a grelha de análise de conteúdo que se encontra em anexo L

Relativamente a questão, *a mudança registada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?*

Os entrevistados afirmam que a mudança registada nesta organização foi planeada. Visto que, o alinhamento em si, foi um processo que teve o início em 2018, mas, devido a questões burocráticas

só foi concretizado em 2022. Porém, quando se constatou que havia uma situação de as despesas serem em dada altura superior que as receitas e que por vezes a organização tinha a necessidade de recorrer a outros fundos para cobrir as despesas das escolas, a organização decidiu fazer um estudo pensado, uma recomendação e uma submissão desse projeto para resolvê-la através de um plano de ação com data e responsáveis, por isso que existe em todos os programas a interação social para a sua execução. Posto isso, para a concretização de uma mudança organizacional eficiente, cabe ressaltar que a mesma deve ser planeada. Segundo Fernandes (2005, p. 21) “estabilidade e alguma previsibilidade das condições em que a organização vai operar, daí permitir diferenciar, no tempo, a fase de conceção e planeamento da fase de implementação das alterações”. De igual modo, a mudança é *um processo composto por uma sucessão de atividades que devem ser pensadas e planeadas, visando a obtenção de determinados efeitos, e não apenas como algo que simples ou acidentalmente acontece na vida das organizações* (Antunes, 2012, p. 5).

O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

Conforme o **DPLB** fica assim a ideia de que, foi um modelo integradora, de participação ativa e que foram ouvidos e envolvidos todos os elementos integrantes nesse processo, a influência foi positiva porque as pessoas tinham a consciência e a maioria dessas pessoas aceitou essa mudança. Nesta perspectiva, essa ideia converge com o estudo realizado por Fernandes (2005, p. 17), que diz que a mudança é *uma alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização com o propósito de a tornar mais competitiva às realidades do mercado*.

Acerca da questão, as estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?

Segundo os entrevistados sim. Ainda, na opinião do DN-GB a organização está a fazer uma gestão baseada no resultado, a curto prazo algumas já se verificam, como exemplos, o aumento significativo das receitas nas escolas, reparação de infraestruturas, equipamentos para laboratórios, salas de informática e biblioteca, atualização de currículo escolar, entre outras. Também, os entrevistados afirmam que os pais e encarregados de educação já reagiram de forma satisfatória a essa mudança ou política e ao longo prazo continuará a ter o impacto positivo e teremos uma escola diferente, modelo e de concorrência. Deste modo, o estudo realizado por Bergue (2010, p. 69) corroborou com as ideias dos entrevistados, pois, para ele o processo da mudança, implica a obtenção de resultados mais substanciais principalmente, nos médio e longo prazos (período de maturação e assimilação). Para Almirano (1999, cit. Por Oliveira, Duarte, & Montevechi, 2002) os estimuladores das mudanças nas organizações podem ser provenientes da exigência do mercado, avanços tecnológicos ou simplesmente uma atitude estratégica da organização, desencadeada por algum objetivo. Segundo (Chiaveneto 2004; Grey 2004 et al.), apesar de existir vários modelos da mudança, o modelo clássico apontado por Lewin (1951), ainda é usado como a base do pensamento sobre mudança organizacional por muitos consultores e executivos. O modelo envolve três etapas distintas: descongelamento, mudança e recongelamento.

No que toca a questão, *se o estilo de liderança; tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?*

Segundo os entrevistados, a liderança teve impacto positivo. Ainda, o DN-GB afirma que foi adotada a liderança democrática, de colaboração, discussão do assunto, que envolve as outras estruturas na tomada da decisão, visto que os funcionários em geral foram consultados, a mudança não foi imposta a ninguém. Na visão do DEBB se não fosse a forma da liderança do Diretor Nacional atual (da SOS) talvez não teria acontecido a mudança porque gerir a mudança não é fácil, ainda numa organização antiga como essa com vários aspetos que não facilitavam a obtenção dos resultados com algumas eficiências. No entanto, a opinião dos entrevistados está em consonância com o estudo feito por Rego e Fernandes (2005, pp.6-7) que revela que, *são estas que suportam as articulações da visão, as considerações dos colaboradores, as criatividade nos processos de decisão, a gestão construtiva dos conflitos e as interações frutuossas dos membros de equipa.*

3.3.1 Síntese

Em relação a metodologia aplicada no processo da mudança foi debatido os assuntos relacionados com:

A mudança registada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?

Os entrevistados afirmam que a mudança registada foi planeada, visto que, o alinhamento em si, foi um processo que teve o início em 2018, mas, devido a questões burocráticas só foi concretizado em 2022. Após ter constado que havia uma situação de as despesas serem em dada altura superiores que as receitas e que por vezes a organização tinha a necessidade de recorrer a outros fundos para cobrir as despesas das escolas. No entanto, para pôr cobro a essa situação, a organização decidiu fazer um estudo pensado, uma recomendação e uma submissão desse projeto para resolvê-la através de um plano de ação com data e responsáveis, para isso, existe em todos os programas a interação social para a sua execução.

No que diz respeito, *o modelo da gestão da mudança adotada na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?*

Os entrevistados em geral responderam sim. Porque foi um modelo integradora, de participação ativa e que foram ouvidos e envolvidos todos os elementos afetos a esse processo. Teve uma influência positiva porque as pessoas tinham a consciência e a maioria dessas pessoas aceitou essa mudança.

Quanto a questão, *as estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?*

Todos os entrevistados responderam sim. A organização está a fazer uma gestão baseada no resultado, a curto prazo algumas já se verificam, como exemplo, aumento significativo das receitas nas escolas, reparação de infraestruturas, equipamentos para laboratórios, salas de informática e biblioteca, atualização de currículo escolar, entre outras. Ainda, os entrevistados afirmam que os pais e encarregados de educação já reagiram de forma satisfatória a essa mudança ou política e ao

longo prazo continuará a ter o impacto positivo e teremos uma escola diferente, modelo e de concorrência.

No que concerne a questão, *o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?*

Houve a respostas sim para todos os entrevistados. Teve porque foi adotada a liderança democrática, de colaboração, discussão de assuntos e que envolveu as outras estruturas na tomada da decisão. Ainda, os colaboradores em geral foram consultados, a mudança não foi imposta a ninguém. Entretanto, o estilo de liderança influenciou positivamente as estratégias levada a cabo, porque gerir a mudança não é fácil, ainda numa organização antiga como essa com vários aspetos que não facilitavam a obtenção dos resultados com algumas eficiências.

3.4 Resistência à mudança

Este ponto tem como objetivo identificar fatores de resistência à mudança

No que refere a este ponto os entrevistados foram abordados a seguinte: *Constatou-se alguma resistência por parte dos trabalhadores. Caso exista indica os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança. Os trabalhadores se sentem identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização. Como descreve a adaptação à mudança. Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança. Conforme a grelha de análise de conteúdo que se encontra em anexo M.*

Relativamente a questão, *constatou-se alguma resistência por parte dos trabalhadores?*

De acordo com os entrevistados, à semelhança das outras organizações, como é natural, houve algumas resistências por parte dos colaboradores da organização, mas no princípio por não percepção da ideia da mudança. Porque muitos pensavam que podia significar uma inquietação em termos salariais sobretudo a questão da indemnização. No entanto, isso reflete ao estudo de Bortolotti, Júnior e Andrade (2012, p. 4) sobre a resistência que *é uma recusa a obedecer, a ceder, é uma oposição.* Já na opinião do DLPB para os colaboradores estão a serem expulsos da organização. Ainda, o DPLG acrescenta que, esta resistência pode ser vista de dois modos: primeiro por falta de compreensão da necessidade da própria mudança e segundo por se habituar a fazer coisas de tal forma, que quando se pede para mudar torna difícil. Esta ideia corrobora com a de Burner (2004) que diz que é bom evitar comportamentos antigos ou inadequados que fortalecem a resistência, como estruturas de recompensa, recrutamento e promoção.

No que diz respeito, *a caso exista indica os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?*

Para o DN-GB um dos principais fatores é quando uma pessoa está na sua zona de conforto e sente-se que a mudança (que vai ser feito) vai-lhe tirar da sua zona de conforto, a primeira reação é resistir e algumas não querem porque vão se deixar de beneficiar de alguma coisa financeira ou

de outro tipo, ou seja, tira a vantagem. Mas, quando se sente como parte integrante do planeamento e do processo de transição se sente mais confortável com a situação, resistindo menos a mudança. Esta opinião vai ao encontro com a ideia de Rodriguês (2020) que diz que, a resistência à mudança se encontra relacionada com a adaptação das pessoas a nova situação, apontando, os três fatores da resistência à mudança são: (a) fator afetivo: diz respeito ao que o indivíduo sente relativamente à situação da mudança. (b) fator cognitivo: relacionado com o que o indivíduo pensa sobre a situação da mudança. (c) fator comportamental: que concerne às ações e às intenções que são atividades em relação à situação da mudança.

É necessário compreender que as pessoas, perante uma mudança iminente ou potencial, a primeira reação pode ser a de interpretá-la como uma ameaça, perigo ou ainda, no que pode resultar numa perda em relação ao espaço e património pessoal que já foi conquistado. Deste modo, os responsáveis acreditam que a organização preocupa em proporcionar uma escola de qualidade, de equipa, de referência a nível nacional e estrutura que oferece uma certa segurança aos alunos e a todos os funcionários. Também, é convergente com a teoria de Souza, Baltazar e Lenzi (2013) que nos diz que, isso acontece desde uma alteração de posição no mercado, mudança pela qual o processo se torna moroso, apesar de existirem as pessoas que conseguem adaptar-se facilmente. Mas, quando o processo é gerido de uma forma transparente, isso sensibiliza as pessoas. Segundo DN-GB, neste momento estamos a realizar uma gestão baseada no resultado através de um conjunto de planos de ação para cada um. No entanto, isso é muito bom, a mudança está a acontecer quase automática.

De acordo com o DPLC depois de ter conhecido o problema através de diagnóstico feito, as constatações de comportamento das pessoas, mediante isso se pode mudar ou se adaptar dependendo da boa prática que está se fazer ou pode introduzir novas atitudes no sentido de poder melhorar o serviço. Essas ideias são convergentes com a que diz a cultura organizacional deve ser objeto de diagnóstico na dinâmica organizacional, para que seja exequível identificar os tipos de dilemas que a organização está a enfrentar e promover uma eficiente gestão da mudança (Fernandes, 2005). Ainda, para o DN-GB *temos algumas pessoas a resistirem aos valores da organização, mas, são poucas e acho que é um processo natural, a prática, a forma de estar e viver os valores da organização acabam por dominar. Eu sei lidar com isso, visto que sou treinado nesta matéria (gestão e liderança) e lido bem com a resistência, tenho a metodologia para geri-la apesar de ser muito tenso.* Ainda, para ele houve coisas terríveis, mas, eu entendo, por isso, que eu tive que adotar algumas medidas bem pedagógicas para que algumas delas adaptassem a mudança com mais facilidade, porque constatei que algumas pessoas estão na organização há mais de 20 anos que é muito tempo. Atualmente, a grande parte dos colaboradores vivem os valores da organização.

Segundo o DPLB remete a maior dinâmica e responsabilização, pois, as pessoas se sentem pertença a própria escola, os professores agora sentem que são os autores do desenvolvimento escolar e de todo o processo estudantil e têm essa responsabilidade. Também, sabem que a escola se preocupa com eles e têm a noção agora de que, quem estiver mais envolvido com a escola, tem mais funções na escola, tem mais benefícios e regalias. Conforme o DLPB adaptar a mudança não

é uma coisa fácil devido a resistência que eu acho que tem haver com os sentimentos do grupo ou individual e qualquer mudança é feita para preservar algum valor.

Relativamente a questão, *que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?*

Os entrevistados em geral elegeram a liderança democrática como o melhor estilo de liderança, ou seja, mais benéfico para esse processo, porque as pessoas participam e se sentem envolvidas. Apesar de não existir o melhor estilo de liderança que o outro, visto que cada um se aplica de acordo com o momento e a necessidade.

3.4.1 Síntese

Relativamente a questão, *constatou-se alguma resistência por parte dos trabalhadores?*

Os entrevistados responderam sim por unanimidade. Pois como é natural houve algumas resistências, mas no princípio por não percepção da ideia da mudança. Porque muitos pensavam que podia significar o desvinculo, uma inquietação em termos salariais sobretudo a questão da indemnização. Para os professores estão a serem expulsos da organização.

No que diz respeito *a caso exista indica os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?*

Um dos principais fatores é quando uma pessoa está na sua zona de conforto e sente-se que a mudança (que vai ser feito) vai-lhe tirar da sua zona de conforto, a primeira reação é resistir e algumas não querem porque vão se deixar de beneficiar de alguma coisa financeira ou de outro tipo. Porém, as pessoas, perante uma mudança iminente ou potencial, a primeira reação pode ser a de interpretá-la como uma ameaça ou perigo que pode resultar na perda do emprego ou de posto de emprego.

Como descreve a adaptação à mudança?

Foi algo positivo. Visto que, foi inclusiva. Remete a maior dinâmica, maior responsabilização, as pessoas sentem pertença a própria escola, sabem que a escola se preocupa com eles. Permitiu o desenvolvimento da capacidade profissional, habilidade e conhecimento de todos. Pois, qualquer mudança é feita para preservar algum valor. Além de mais foram diagnosticados o problema que afetava a organização e surgiram medidas bem pedagógicas para o colmatar.

Quanto a questão, *os trabalhadores se sentem identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?*

No geral responderam que sim. A organização despõe de alguns documentos que regem as normas do funcionamento subscrito por todos os funcionários da SOS inclusive das escolas, que são: código de conduta, termo de condição de serviço e a declaração de conflito de interesse. Todos os trabalhadores da organização foram preparados, sensibilizados e formados na política de proteção infantil. Mas, ainda temos algumas pessoas a resistir aos valores da organização, mas, são poucas.

Relativamente a questão, *que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?*

Apesar de não existir o melhor estilo de liderança que o outro, mas, consideram ser benéfico para esse processo a liderança democrática. Porque as pessoas participam e se sentem envolvidas..

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A mudança na organização é difícil de ser aceita logo no início porque a partir dos colaboradores se sentem que estão a perder algo muito importante nas suas vidas, que pode ser irrecuperável. O modelo da gestão aplicado nessa organização foi integradora, de participação ativa e que foram ouvidos e envolvidos todos os elementos integrantes nesse processo. O processo teve uma influência positiva porque as pessoas tiveram a consciência e a maioria dessas pessoas aceitou essa mudança, pois, a mudança apelou a responsabilização. Havia um plano de ação da escola. As atividades foram programadas, controladas e seguidas através das reuniões trimestrais de todo o programa. No entanto, segundo (Chiaveneto 2004; Grey 2004 et al.), apesar de existir vários modelos da mudança, o modelo clássico apontado por Lewin (1951), ainda é usado como a base do pensamento sobre mudança organizacional por muitos consultores e executivos. O modelo envolve três etapas distintas: Descongelamento, mudança, recongelamento.

Os fatores que influenciam a mudança nessa organização foram: falta do meio económico para cobrir as despesas nas escolas, corte do financiamento a nível internacional, necessidade de

reparação e reestruturação das infraestruturas e tecnologias escolares, melhoraria de condições de serviço e reformulação da estratégia social de intervenção. De acordo com o DN-GB, o departamento de recursos humanos teve várias formações e reuniões, assim como o Diretor Local de Aldeia de Bissau com todos os funcionários para informar e explicar o processo da mudança. O DPLB acrescentou que todo o processo sofreu várias etapas para que atualmente seja efetivado. Para Dijk e Dick (2009) as respostas dos agentes da mudança e a gestão da resistência podem ser influenciadas pelos processos relacionados com identidades dos agentes da mudança (por exemplo, como gestores, líderes da mudança). Entretanto, a mudança nessa organização foi algo positivo, os colaboradores estão motivados, o processo foi inclusivo e de conhecimento de todos. Remete a maior dinâmica, maior responsabilização, as pessoas sentem pertença a própria escola, sabem que a escola se preocupa com elas. Permitiu o desenvolvimento da capacidade profissional e habilidades. Pois, qualquer mudança é feita para preservar algum valor. Segundo Hutz e Simon (2009, p. 7) a inteligência geral constitui o maior preditor de desempenho profissional e produtividade, não se pode negligenciar o facto de que, o valor das pessoas em uma organização não se reduz ao seu desempenho objetivo, ou as suas capacidades técnicas necessárias para a execução de determinado ofício. Desta feita, a pesquisa realizada revela que os dirigentes afirmam que a mudança registada foi planeada, visto que, houve três momentos no seu processo que são: de preparação, de implementação e de reforço, onde foram feitos estudos pensados, uma recomendação e uma submissão do projeto para o alinhamento. Os modelos da gestão planeada consagram três fases principais: preparação que é de identificação do ponto de chegada, de implementação consiste na colocação em prática das ações necessárias para alcançar os objetivos estipulados no ponto anterior e de reforço da mudança passa designadamente pela criação e divulgação de ganhos rápidos mesmo que pequenos (Cunha & Rego, 2002). No entanto, os fatores que contribuíram para a resistência à mudança foram, medo do desconhecido, desconfiança de perder o emprego, sair de zona de conforto para o lugar incerto/desconhecido, medo de receber um salário inferior em relação ao anterior. Com a planificação do processo da mudança na organização pode-se concluir que, as hipóteses levantadas foram corroboradoras com análises do conteúdo dos dados.

A estratégia implementada na organização diminuiu a resistência a mudança de modo a facilitar o processo, a mudança influenciou positivamente o comportamento dos colaboradores e contribuiu para a melhoria do desempenho.

A ideia de realizar a pesquisa na Guiné-Bissau fez com que surgissem algumas limitações ou reservas. E, estas limitações resumem-se nos diferentes fatores, nomeadamente, nos conceitos da mudança, do clima e da cultura organizacional, o processo da mudança, na metodologia aplicada, assim como na análise e discussão de dados na visão de diferentes autores que no contexto guineense foi um pouco limitado em termos de explanação do conteúdo visto que, alguns dos dirigentes foram contratados logo no momento em que estava a decorrer o processo de alinhamento na organização. Também, a fragilidade e instabilidade governativa assim como, a falta do meio económico não facilitaram um estudo cabal, ou seja, uma pesquisa profunda. Visto que, poderia ter-

se utilizado um instrumento adicional de recolha de dados para complementar as entrevistas, assim como, ter utilizado mais entrevistados e ainda, perceber a visão dos trabalhadores.

No entanto, baseando nas limitações descritas recomenda-se para futuras pesquisas:

- ✓ Identificar a partir dos colaboradores o impacto da mudança nas suas vidas profissionais e familiar ou social.
- ✓ Recolher as informações a partir dos pais e encarregados de educação, alunos e parceiros do desenvolvimento educativo.
- ✓ Realizar um estudo mais aprofundado que poderia alargar a pesquisa a outros contextos como o da proteção de crianças, do desenvolvimento comunitário e da política educativa.

Referências Bibliográficas

- Alves, A. P. (2015). Competências em informação para a gestão de mudança nas bibliotecas universitarias. *Revista do institutos de ciências humanas e da informação*, 29(2), 38-54. Obtido de <https://periodicos.furg.br/index.php/biblos/article/download/4925/3544>
- Antunes, S. M. (Abril de 2012). A Mudança Organizacional e a Gestão da Mudança Organizacional Change And Change Management. *Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu*, 1-10. ESTGL. Obtido de <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/4452/1/A%20mudan%c3%a7a%20organizacio%20nal%20e%20a%20Gest%c3%a3o%20da%20Mudan%c3%a7a.pdf>
- Bergue, S. T. (2010). Cultura e Mudança Organizacional . Obtido de <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145398/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Cultura%20e%20Mudanca%20Organizacional.pdf>
- Borges, R. S., & Marques, A. L. (2006). Analisando o impacto da mudança organizacional no comprometimento e na qualidade de vida do trabalhador: um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício. *Comunicado*, 1-12. Obtido de https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/898.pdf
- Borges, R. S., & Marques, A. L. (2011). Gestão da mudança: uma alternativa para avaliação do impacto da mudança organizacional . *Journal*, vol. 10, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 95-113. Obtido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194019752006>
- Bortolotti, S. L., Júnior, A. F., & Andrade, D. F. (2012). Resistência à Mudança Organizacional: Uma Análise entre Instituição Pública e Empresa Privada., (pp. 1-16). Obtido de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28616240.pdf>
- Brancher, I. B., Oliveira, E. W., & Roncon, A. (2012). Análise da presença das características da liderança transformacional: estudo observacional no filme "Invictus". *Ensino e Pesquisa em Administração - Casos de Ensino.*, 1-14. Obtido de <http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/549.pdf>
- Bulc, V. (2012). New organizational and social paradigm: From cooperation to co-creation and sustainable coexistence. *Journal of Organisational Transformation and Social Change* Volume 9 Number 1, 29–39 .
- Burnes, B. (2004). Managing Change A Strategic Approach to Organisational Dynamics. *Fourth Edition*. Obtido de <http://www.mim.ac.mw › books › Managing Change>
- Cardoso, C. S. (2013). Resistência à Mudança: A Interação com a resiliência, os recursos organizacionais e o commitment. *Tese de Dissertação*. Obtido de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6671/1/MGRH_Resist%C3%AAncia%20%C3%A0%20Mudan%C3%A7a_Carla%20Cardoso.pdf
- Chiavenato, I. (2001). *Teoria Geral de Administração* (6 ed., Vol. 1).

- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Editora Ltda.
- Costa, A. (1982). Guiné-Bissau. 203-212. Obtido de <https://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/view/2172/1827>
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2002.). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Obtido de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/79391/0>
- Curvello, J. J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional* (2ª ed Revista e Atualidade ed.). Obtido de <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=wYUagp3GBUUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=cultura+organizacional+%C3%A9+um+combinado+de+representa%C3%A7%C3%B5es+ou+sentimentos+vivenciados+por+um+grupo+de+indiv%C3%ADduos+num+determinado+momento,+que+se+encontram+na+>
- Dijk, R. v., & Dick, R. v. (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management (in press)*, pp. 1-33. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/48909800_Navigating_Organizational_Change_Change_Leaders_Employee_Resistance_and_Work-based_Identities
- Fernandes, E. A. (2005). Gestão da Mudança Organizacional. *Gestão da Produtividade e Qualidade*, 6. Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda. Obtido de <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/966/1/>
- Ferreira, R. A. (2019). Mudança Organizacional e Motivação – Um estudo qualitativo sob a ótica do colaborador. *Dissertação em Gestão de Recursos Humanos*. Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/18028/1/DM-RATF-2019.pdf>
- Freires, D. A., Gouveia, V. V., Bortolotti, S. L., & Ribas, F. T. (2014). Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. (P. A. Psico, Ed.) 45(4), pp. 513-523. Obtido de <https://pdfs.semanticscholar.org/8569/645eeb5bcbdb2b87e35f931d7cb6f4fc7b0d.pdf>
- Freixo, M. J. (2009). *Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas*. Instituto Piaget.
- Grey, C. (2004). O Fetiche da Mudança . *University of Cambridge*, 44(1), pp. 10-25. Obtido de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37314>
- Guedes, M. B. (2016). Mudança organizacional e empenhamento organizacional dos trabalhadores: um estudo qualitativo . *Universidade Católica de Porto*. Obtido de <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21959/1/Mariana%20Guedes%20-%20Projeto%20de%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Vers%C3%A3o%20final2.pdf>
- Hérbert-Lessard, Goyette, M., & Bouti, G. (1990). *Investigação Qualitativa, Fundamentos e Práticas*. Agence d'ARC.

- Hernandez, J. M., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 31-45. Obtido de <https://www.scielo.br/j/rae/a/M4sgjhqTz3GN3pPT9jfp3bh/?format=html>
- Hutz, C. W., & Simon, C. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. Obtido de <https://www.scielo.br/j/prc/a/fYtffQ8jhwz7Dn3sNGKzRwt/?format=pdf&lang=pt>
- Junior, G. d., & Carvalho, A. d. (2011). Análise de Conteúdo. Obtido de <http://www.cpaqv.org/epistemologia/analiseconteudo.pdf>
- Lopes, P. C., Stadler, C. C., & Kovalski, J. L. (2003). Gestão da mudança organizacional. *UEPG Ci.Soc. Apl. Ling. Letras e Artes, Ponta Grossa*, 1(11), pp. 51-57. Obtido de <https://revistas.uepg.br/index.php/humanas/article/download/491/492/>
- Lovisol, H. (1997). Comunidades científicas: Condições ou estratégias de mudança. (G. F. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, & D. d. Sociais, Edits.) *Educação & Sociedade*(59), pp. 270-296. Obtido de <https://www.scielo.br/j/es/a/HztzCYFbngxKDvNpcktWCpm/?lang=pt&format=html>
- Mattos, L. K. (2002). As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação. Obtido de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3671/Lissandra.pdf>.
- Monteiro, R. F. (2011). As parcerias entre a Escola e as entidades da comunidade – estudo dos casos de um Agrupamento de Escolas e de uma Escola Secundária. *Mestrado em Gestão, Avaliação e Supervisão Escolar, Instituto Politécnico de Leiria*. Obtido de <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/884/1/Tese%20Ricardo%20Monteiro.pdf>
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização* (2 ed.). ATLAS S.A. Obtido de <https://mktadm.files.wordpress.com/2012/08/imagens-da-organizac3a7c3a3o.pdf>
- Morgan, G. (1998). *Imagem da organização* (2 ed.). ATLAS S.A. Obtido de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4635984/mod_folder/content/0/Morgan%202006%20livro%20imagens%20da%20organizacao.pdf?forcedownload=1
- Motta, F. C., & Caldas, M. P. (1997). Cultura organizacional e cultura Brasileira. 25-53. Atlas SA. Obtido de <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view>
- Muniz, M., Primi, R., & Miguel, F. K. (2007). Investigação da inteligência emocional como fator de controle do stress em guardas municipais. *Rede de Revistas Científicas da América*, 9(1), pp. 27-41. Obtido de <https://www.redalyc.org/pdf>
- Oliveira, F. A., Duarte, R. N., & Montevechi, J. A. (2002). O Reflexo da mudança organizacional sobre desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*(1-8). Obtido de <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP20...>

- Paiva, D. S., & Andrade, J. C. (2013). Resistências à mudança organizacional: análise do processo de implantação do sistema de gestão integrada no Senai-Ba. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(3), pp. 614-631. Obtido de <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273429771011.pdf>
- Rego, A., & Fernandes, C. (2005). Inteligencia emocional: contributos adicionais para avaliação de um instrumento de medida. *Projecto de Investigação POCTI/CED*, 139-167.
- Rodrigues, F. A. (2020). A resistência à mudança, a resiliência e os recursos organizacionais : a relação com o engagement e o burnout. *[ULP-FCEE] Dissertações*. (U. Lusíada, Ed.) Obtido de <http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream>
- Santos, M. d. (2014). Gestão da mudança organizacional; uma revisão teórica. *Fundação Getulio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas*. Obtido de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a-Uma%20Revis%C3%A3o%20Te%C3%B3rica.pdf>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture* (3 ed.). Library of Congress Cataloging. Obtido de http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Schwarz, G. M., & Watson, B. M. (2005). The Influence of Perceptions of Social Identity on Information Technology-Enabled Change. 3, 289-318. Obtido de https://www.researchgate.net/profile/Bernadette-Watson-2/publication/43452158_The_Influence_of_Perceptions_of_Social_Identity_on_Information_Technology-Enabled_Change/links/546ac9300cf20dedafd38e96/The-Influence-of-Perceptions-of-Social-Identity-on-Inform
- Semedo, R. J. (2011). O Estado da Guiné-Bissau e os desafios político-institucionais. *Tensões Mundiais*, 95-136. Obtido de <https://revistas.uece.br/index.php/tensoesmundiais/article/download/588/469>
- Souza, J. A., Baltazar, M., & Lenzi, F. C. (2013). Sobre mudar e ser mudado: o impacto da substituição do gestor na organização. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT*, 2(1), 169-184. Obtido de <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1962/2343>
- Trevlivos, A. N. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais A Pesquisa Qualitativa em Educação*. ATLAS S.A. Obtido de https://edisciplinas.usp.br/mod_resource/content
- Vasconcelos, I. F., Cyrino, A. B., D'Oliveira, L. M., & Prallon, E. P. (2015). Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. 13(4), pp. 911-929. Obtido de <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Kq5T4hFcMnjw8bH3RpZ93cG/?format=html>

Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), pp. 1-11. Obtido de <https://www.scielo.br/j/prc/a/fYffQ8jhwz7Dn3sNGKzRwt/citation/?lang=pt>

Anexos

Anexo A Matriz de guião da entrevista aos dirigentes das escolas da Aldeia SOS Guiné-Bissau

Guião de Entrevista

Tema: “Mudança organizacional: o processo da mudança e a perceção dos dirigentes das escolas da Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau”

População: Gestores: Diretor Nacional de programas, 3 Diretores Locais de Programas e 5 Diretores das escolas.

Amostra: 09 gestores

Objetivo Geral: “Analisar as perceções dos dirigentes da organização SOS Kinderdorf Internacional na Guiné-Bissau, sobre o processo da mudança, bem como os fatores que contribuem para a resistência à mudança”

Blocos	Objetivos	Tópicos	Notas/Observações
Bloco A	- Situar a entrevista no contexto do trabalho académico.	- O presente trabalho, em termos gerais é de carácter investigativo.	Explicitar os objetivos da entrevista
Legitimação e explicitação da entrevista.	- Criar clima de confiança e de colaboração. - Solicitar autorização para o registo áudio da entrevista.	- O objetivo da entrevista é conhecer a perceção dos gestores sobre o processo da mudança, bem como os fatores que contribuem para a resistência a mudança; - Agradecer a presença e disponibilidade para realizar esta entrevista; - Pedir autorização para gravação da entrevista; - Garantir a confidencialidade da informação transmitida. - Abrir espaço para o esclarecimento de dúvidas.	Prevê-se 30/40 minutos de entrevista.
Bloco B	Recolher dados sobre o percurso profissional dos gestores.	- Há quantos anos trabalha nesta organização? - Qual é o seu nível académico (curso de formação frequentados)? - Quantos anos tem de experiência profissional? Quantos anos tem de experiência profissional como gestor?	Solicitar informação sobre o percurso académico dos gestores. Formação profissional dos gestores. Formação especializada.
Bloco C	- Conhecer a perceção dos dirigentes sobre o processo da mudança organizacional.	- Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização? - A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?	Identificar o nível de perceção dos gestores sobre a mudança.

			<p>- De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?</p> <p>- Qual o resultado desejado com esta mudança?</p>	
Bloco D	Verificar o		- A mudança registada/verificada foi	Analisar o nível de
Metodologia aplicada no processo da mudança.	entendimento dos gestores sobre a metodologia aplicada para a mudança.	dos	um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?	conhecimento dos gestores sobre a metodologia aplicada no processo da mudança.
			- O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?	
			- As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?	
			- E o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?	
Bloco E	Identificar fatores de resistência à mudança.	à	- Constatou-se alguma resistência a mudança por parte dos trabalhadores?	Analisar os fatores que contribuem para a resistência a mudança e tipo de liderança.
Resistência à mudança.			- Caso exista indica os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?	
			- Os trabalhadores se sentem identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?	
			- Como descreve a adaptação à mudança?	
			- Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?	
Finalização da entrevista.	Sumariar a principal informação e assegurar a sua compreensão.	principal e	Dar oportunidade ao entrevistado de esclarecer eventuais dúvidas. Agradecer ao entrevistado a sua colaboração	

Anexo B Transcrição da entrevista ao diretor de programa local da Aldeia de Crianças SOS Bissau.

Data: 15 de março de 2023

Local: Gabinete do diretor de programa local da Aldeia SOS Bissau.

Hora de início: 11h: 40mn

Duração: 30mn

Entrevistadora (E): Há quantos anos trabalha nesta organização?**Diretor de Programa Local da Aldeia de Crianças SOS Bissau (DPLB):** Há 16 anos.**E:** Qual é o seu nível acadêmico?**DPLB:** Mestrado em Desenvolvimento Educacional e Licenciado em Psicologia de Educação.**E:** Formação profissional frequentada (curso de formação frequentados)?**DPLB:** Frequentei vários cursos de formações e seminários entre os quais: Formação de Formadores, Proteção e salvaguarda de crianças, Gestão baseada no resultado, Planificação estratégica, entre outros.**E:** Quantos anos tem de experiência profissional?**DPLB:** Há 25 anos de experiências profissionais.**E:** Quantos anos tem de experiência profissional como gestor?**DPLB:** Há 16 anos de experiências como Gestor.**E:** Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?**DPLB:** Sim, houve mudança nas estruturas educativas da organização devido a própria dinâmica do funcionamento atual da organização que é diferente a do anterior, visto que, houve uma recondução dos professores através da reabertura de uma nova vaga e anúncio de postos para recrutamento. Os professores têm de manifestar o interesse. O contrato formal definitivo mudou para prestação de serviço, que anualmente cada trabalhador será avaliado o seu desempenho para posterior recondução, dependendo do seu desempenho, isto é, se for satisfatório. Também houve reestruturação do currículo escolar, de acordo com o Ministério da Educação Nacional e de Sub-região, reformulação das infraestruturas, equipamentos e laboratórios de biologia e química para liceu. reformulação ou mudança nos recursos humanos, mudança na política salarial, formação de professores, reativação de bolsas de estudos para as crianças externas mais carenciadas num total de 30 %, visto que, antigamente a escola era suportada pela SOS e outros encargos. Mas, depois do alinhamento será a própria escola a autofinanciar-se através dos fundos, das propinas e prestação de outros serviços (por exemplo, cantina escolar, reprografia, etc.), rumo a mudança para uma nova escola e de qualidade.**E:** A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?**DPLB:** Sim. Houve um plano de alinhamento e nesse plano entra a parte de recursos humanos, através deles houve uma comunicação antecipada a todos os professores, pais e encarregados de educação. Portanto, todos os interessados devem intervir nesse processo para além do advogado para esclarecer toda a gente o novo contrato, o novo modelo de funcionamento e todas as dúvidas levantadas. Foram feitas reuniões de sensibilização com os professores e todos os trabalhadores da ação educativa sabem desse processo, foram dissipadas todas as dúvidas dessa nova dinâmica. Portanto, houve um papel ativo que envolveu não só nós como a associação nacional como também, a SOS regional e internacional. Todo o processo sofreu várias etapas para que atualmente seja efetivado.**E:** De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?**DPLB:** A mudança apelou a responsabilização como eu disse anteriormente agora os diretores das escolas são gestores dessas escolas. Para que haja um autofinanciamento, há um plano de ação da escola. Como eu disse: todo o pessoal tem um plano individual de trabalho, os professores, os auxiliares de limpeza e toda a gente da dinâmica da escola, tem um plano de ação, que tem que ser cumprido é um plano de investimento da escola, esse plano deve ser cumprido. Tudo isso, é uma ferramenta criada para poder ser exequível a essa mudança e para que possa continuar no tempo. Portanto, necessariamente as atividades são programadas, controladas e seguidas através de reuniões trimestrais de todo o programa em que são debatidos todos os assuntos do programa local de Bissau porque a SOS não tem só as escolas.**E:** Qual o resultado desejado com esta mudança?**DPLB:** O resultado desejado é para que seja cumprido todos os requisitos previstos para uma mudança. A mudança apela uma responsabilização porque agora os diretores das escolas são gestores de todas as atividades das escolas o que não acontecia anteriormente, devido as certas limitações, isto é, eles só encarregavam das partes pedagógicas. Proporcionar a qualidade de ensino aos beneficiários que são os nossos alunos.

E: A mudança registada/verificada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?

DPLB: Foi um ato planeado, porque antes da sua planificação houve um estudo feito para verificar se as nossas escolas são viáveis, se nós devemos fechar ou se nós devemos ceder a um parceiro as nossas escolas, após esse estudo houve uma recomendação, um estudo internacional da aldeia SOS, as pessoas vieram analisar e fizeram essa análise e de seguida houve uma recomendação das escolas de Bissau de ter a possibilidade de entrar no processo de alinhamento (mudança para a autonomia planeada). Portanto, foi um processo pensado e houve uma submissão desse projeto. Depois desse estudo feito a recomendação em que podemos entrar no alinhamento, elaboramos um plano de alinhamento em que entrou a parte: de reestruturação, adaptação de currículo, de recursos humanos. Portanto, há um plano e esse plano com data e com responsáveis para a sua execução. Foi executado para que nós hoje em dia possamos dizer que estamos no alinhamento.

E: O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

DPLB: Creio que sim. Porque esse modelo foi um modelo integradora, modelo de participação ativa e que foram ouvidos como já tinha dito anteriormente e envolvidos todos os elementos integradores nesse processo nomeadamente os funcionários em geral, os alunos, pais e encarregados de educação, toda a dinâmica da escola, Ministério da Educação e todos os parceiros sabem e foram envolvidos e auscultados, próprio estudo foi feito baseado no estudo comparativo entre o funcionamento das escolas SOS e das outras escolas do país, portanto houve grande envolvimento de toda a gente por isso há uma influencia positiva porque as pessoas têm a consciência e a maioria dessas pessoas aceitou essa mudança.

E: As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?

DPLB: Podem e já está a visto em parte. Houve mudança nas infraestruturas e no currículo, os pais já reagiram de forma positiva a esse tipo da mudança ou política, oferecemos sala equipada para a informática, temos aulas de música, programa de intercambio escolar dos alunos com as outras escolas como troca de experiência e tudo envolvendo pais e encarregados de educação, organizados pelos serviços académicos, comité académico, portanto, uma dinâmica própria estudantil que fazem as suas atividades e propõem a escola para uma escola inclusiva e virada a família.

E: E o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?

DPLB: É um estilo de liderança democrático, houve uma consciência da mudança. Visto que, os funcionários em geral foram consultados, pois sentem que fazem parte do processo da mudança são autores envolventes nessa mudança e a mudança não foi imposta a ninguém. A estrutura e os níveis escolares são diferentes foram auscultados toda a gente e participaram na reunião de disseminação e da planificação da mudança, as escolas propuseram o que era necessário que devia ser investido para que a escola seja uma escola atrativa, moderna, capaz de responder ao exercício atual e absorver os alunos para poder ter receitas e ser autónoma.

E: Constatou-se alguma resistência a mudança por parte dos trabalhadores?

DPLB: Como é natural houve algumas resistências, mas no princípio por não perceção da ideia da mudança. Porque muitos pensavam que podia significar o desvinculo, uma inquietação em termos salariais sobretudo a questão da indemnização, mas depois de ser explicado que toda a gente vai ter uma compensação dos anos anteriores e vai passar a prestar serviço, e essa prestação de serviço até para muitos ou quase todos passaram a ganhar mais do que ganhavam anteriormente, dependendo naturalmente da carga horária. Houve agora um sentimento de justiça salarial e de gestão de recursos humanos propriamente dita, porque quem tiver mais tempo auferir mais salário, quem tiver a responsabilidade na escola é subsidiado, por essa razão, muitos passaram a ganhar mais do que ganhavam antes como salário fixo, também há uma nova exigência a tal performance e uma politica de ajuste salarial, porque a nossa escola SOS não tem fins lucrativos é mais fins sociais, então em cada ano os diretores são convidados a verem em termos de propinas ou receitas no mercado o valor praticado, porque a nossa escola deve ser a escola em que os pais e encarregados de educação têm menos encargos em termos das propinas e os nossos professores têm que ganhar acima dos padrões a nível nacional. Os diretores têm a liberdade de reprogramar os salários e subsídios de acordo com o rendimento das propinas.

E: Caso exista indique os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?

DPLB: A falta de reconhecimento inicial, a inquietação, a questão salarial, o vínculo e se vai ser desfavorável ou não são principais fatores da resistência no início.

E: Os trabalhadores sentem-se identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?

DPLB: A organização dispõe dos recursos humanos, que está envolvido no processo de alinhamento para a autonomia da escola, temos o código de conduta subscrito por todos os funcionários da SOS inclusive das escolas, todos conhecem, é reservado os direitos de crianças e há uma proteção, tem o ponto focal e mecanismo de denuncia através de correio onde se pode depositar as denúncias, telefone e números de telefones dos pontos focais para a denuncia, todos conhecem os direitos e deveres. Se realiza a assembleia semanalmente antes das aulas em que todos os alunos participam e digam o que sentem sobre a vida da escola e é monitorizada por uma professora ou um professor que desenvolve um dado tema. Tudo o que se vai fazer é do consentimento da pessoa.

E: Como descreve a adaptação à mudança?

DPLB: É algo positivo. Remete a maior dinâmica, maior responsabilização, as pessoas sentem pertença a própria escola, os professores agora sentem que são os autores do desenvolvimento escolar e de todo o processo estudantil e têm essa responsabilidade, sabem que a escola se preocupa com eles e têm a noção agora de que, quem estiver mais envolvido com a escola, tem mais funções na escola, tem mais benefícios e regalias. Todos sabem que não é um dado adquirido e se não trabalhar bem, ou seja, se não ser um professor virado ao exercício da competência pode perder a carga horária.

E: Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?

DPLB: O melhor estilo é democrático. Porque as pessoas se sentem envolvidas, são ouvidas, planificaram apresentaram o que querem nas escolas, e foi feito o plano com base na inclusão de toda a gente.

Anexo C Transcrição da entrevista a diretora de Jardim SOS Bissau

Data: 21 de março de 2023

Local: Gabinete da diretora de Jardim SOS Bissau.

Hora de início: 10h: 34mn

Duração: 30mn

Entrevistadora (E): Há quantos anos trabalha nesta organização?

Diretora de Jardim SOS Bissau (DJB): Há 21 anos.

E: Qual é o seu nível académico?

DJB: Mestrado em psicopedagogia infantil

E: Formação profissional frequentada (curso de formação frequentados)?

DJB: Formadora no âmbito infantil (pré-escolar), formador de formadores, proteção e salvaguarda infantil.

E: Quantos anos tem de experiência profissional como gestor?

DJB: Há 21 anos

E: Quantos anos tem de experiência profissional?

DJB: Há 31 anos.

E: Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?

DJB: Sim. Houve mudança, a nível de currículo escolar, porque o que eles usavam na sub-região era diferente com o nosso currículo à nível nacional. No entanto, fizemos um seminário para educadoras no qual elaboramos um manual de orientação para educadoras porque dantes trabalhavam sem essa ferramenta, mas agora já despõem de currículo por objetivo no qual tem diferentes áreas de aprendizagem que são linguagem, matemática, expressão, vida pratica, artes criativas e cultural. Então a partir daqueles temas fizemos um currículo por objetivo no qual tem tema objetivo geral, objetivos específicos, materiais utilizados e atividades. Portanto é papa feita para as educadoras assim sendo, os grupos são divididos em períodos: primeiro, segundo e terceiro período. Em que cada grupo tem uma missão.

E: A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?

DJB: Sim. Porque teve formação para as educadoras, seminário e estudo prático.

E: De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?

DJB: A organização já fez muitos trabalhos, o pátio que atrai mais os pais e o currículo que foi frisado anteriormente no qual os alunos de 5 e 6 anos saem com o programa do primeiro ano, sabem escrever os seus nomes, conhecem os números e já têm uma partida com as bases solidas para prosseguir com o conteúdo de primeiro ano. No entanto, recebemos os

elogios dos pais e encarregados de educação, também, a organização está empenhado para o desenvolvimento do jardim através da reabilitação do mesmo para podermos ter uma maior atração ou seja uma melhor aparência, e uma sala de "Montesori" para as crianças com a dificuldade de aprendizagem.

E: Qual é o resultado desejado com esta mudança?

DJB: O aumento de números dos alunos já se verifica, o alargamento de horário de saída de doze horas (12 horas) para que passasse a ser às dezassete (17 horas).

E: - A mudança registada/verificada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?

DJB: É um ato planeado, visto que, foi preparada a três ou quatro anos atrás através do programa de alinhamento das escolas, mas, devido a questão burocrática só foi consumado em 2022 e neste momento está a acontecer muitas mudanças por exemplo: dos materiais, infraestruturas e recursos humanos.

E: O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

DJB: O modelo de gestão aplicado, contribuiu muito na implementação da mudança, visto que, os pais e encarregados de educação estão envolvidos e atualmente o pagamento das propinas foi projetado para o quadrimestre que dantes era trimestral e isso é um passo para poder autossustentar as atividades do jardim.

E: As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?

DJB: Sim, visto que a escola já tem a sua economia e a sua sustentabilidade.

E: E o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?

DJB: O estilo de liderança aplicada durante este processo é democrático que dá a liberdade de expressão e participação de todos na tomada de decisão inclusive os pais e encarregado de educação.

E: Constatou-se alguma resistência a mudança por parte dos trabalhadores?

DJB: Sim. Logo no início, porque a primeira resistência é que não sabiam do salário que ia entrar em vigor e tinham o receio de ganhar menos em relação aos anos anteriores.

E: Caso exista indique os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?

DJB: A inquietação sobre o salário e outras regalias como ajuda de 50% no pagamento de mensalidade escolar dos filhos.

E: Os trabalhadores sentem-se identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?

DJB: Sim. Sabem que é um trabalho que a SOS faz, e que é uma organização comunitária temos de apoiar e antes do novo ano letivo fizemos muitas reuniões.

E: Como descreve a adaptação à mudança?

DJB: Já estamos num bom caminho no início é que houve a resistência mais por causa do salário, mas, agora não. Neste momento, eu já tenho a idade para a reforma, mas, a SOS me contratou como consultora a fim de treinar/ estagiar a nova diretora a ser recrutada para a sucessão do cargo e isso é uma inovação.

E: Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?

DJB: O estilo benéfico para esse processo deve ser democrático para poder acolher todas as sensibilidades.

Anexo D Transcrição da entrevista ao diretor do Liceu Politécnico SOS Bissau

Data: 21 de março de 2023

Local: Gabinete do diretor do Liceu Politécnico SOS Bissau

Hora de início: 12h: 27mn

Duração: 30mn

Entrevistadora (E): Há quantos anos trabalha nesta organização?

Diretor do Liceu Politécnico SOS Bissau (DLPB): Há 16 anos

E: Qual é o seu nível académico?

DLPB: Licenciatura em língua portuguesa e a literatura moderna, bacharelato em contabilidade e gestão, pós-graduado na planificação estratégica.

E: Formação profissional frequentada (curso de formação frequentados)?

DLPB: Administração escolar, gestão de recursos humanos.

E: Quantos anos tem de experiência profissional?

DLPB: Há 19 anos

E: Quantos anos tem de experiência profissional como gestor?

DLPB: Há 5 anos.

E: Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?

DLPB: Sim, houve mudança em termos estruturais, porque quando estive cá como professor nós trabalhávamos de uma outra maneira, mas com a dinâmica implementada passamos a trabalhar no outro regime. Hoje fala-se dos professores em prestação de serviço e dantes eram professores “ful time” (quer dizer, o tempo inteiro) e com o alinhamento que começou desde 2018 e efetivado em 2022, todos os professores passaram a trabalhar no regime de prestação de serviço, então, é uma grande mudança que aconteceu na vida da escola.

E: A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?

DLPB: Claro que sim. Porque tudo começou pela organização tendo em conta a política da SOS que trabalha na questão de salvaguarda e da proteção de crianças. Entretanto, a parte educacional deixa de ser a vocação de SOS e propõe-se essa questão da mudança, também para minimizar os custos correlação ao pessoal educativo, neste caso houve um plano de alinhamento que é participativo antes da sua implementação as pessoas foram disseminadas, são informadas de como vai ser e qual seria o benefício que os professores poderiam ter a partir da implementação deste plano. Também houve várias formações a respeito, contactos, dúvidas e questões.

E: De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?

DLPB: Hoje as pessoas são mais envolvidas porque dantes era um tabu, com a implementação do alinhamento, os benefícios que os professores têm não é igual com os que tinham antes, pois ganham mais, porque hoje há subsídios para os professores com outras responsabilidades, como o caso de chefes de departamentos e presidentes de comités da escola têm subsídios adicionais ao salário e isso fez com que os salários desses professores sejam mais altos em relação ao contrato anterior que não beneficiam destes subsídios.

E: Qual o resultado desejado com esta mudança?

DLPB: Queremos mais uma escola diferente envolvida de equipa do qual todos vão ter este espírito de resultado, sucesso e de qualidade de ensino para os alunos.

E: A mudança registada/verificada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?

DLPB: Foi um ato planeado porque desde que estou cá tudo que se vai fazer é planeado e esse ato devia acontecer de 2018/ 2019, mas não aconteceu por questão que considero meramente burocrática que talvez não tinha condição para a sua implementação. Desde aquela data, os professores já vinham a tentar enquadrar. Não foi surpresa nenhuma, não aconteceu por acaso é bem disseminada e sabemos as nossas regalias.

E: O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

DLPB: Sim, porque aqui se adota a gestão mais participativa, aproveito esta ocasião para dar os meus parabéns a quem coordenou toda a atividade (Me. Severino da Cruz Sampaio) que sempre deu vozes as pessoas *não podemos fazer a mudança sem, no entanto, convocar as pessoas para participarem nas suas mudanças*, e todos foram envolvidos no processo em que cada um deu a sua opinião, manifestou o seu sentimento, por isso considero que a gestão é meramente democrática.

E: As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?

DLPB: O impacto imediato já está. Hoje temos uma escola diferente, tivemos o receio de que tipo de escola vamos ter depois dessa mudança, mas vimos que tinha a necessidade dessa mudança acontecer porque os professores se sentem mais motivados, essa mudança que permitiu a SOS ter mais recursos para a criação das condições do funcionamento das aulas. Há questões que se pressupõem que são os benefícios e ganhos, os professores hoje ganham mais, antes são descontados e ninguém sabia aonde iam esses descontos, mas, hoje ganham os seus salários brutos e levam. No futuro acho que irá ter o impacto positivo e seremos uma escola diferente, modelo e de concorrência, se continuarmos com essa dinâmica e a vontade de querer sempre fazer o bem.

E: E o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?

DLPB: Tem, porque aqui há uma liderança horizontal, onde tudo é tido em consideração visto que, percebe-se da verticalidade da liderança quando é para a tomada da decisão, mas quando é para discutir o assunto para provocar certas mudanças, criar novas ideias, as pessoas são convocadas e tidas em consideração todas as opiniões são válidas, e os

nossos relacionamentos internos a nível do próprio programa é um relacionamento mais afetivo e de gestão participativa porque todos se sentem a vontade de se expressar o que pensam, o que sentem e trazer os elementos que irão ajudar de facto a mudança de paradigma dentro da organização.

E: Constatou-se alguma resistência a mudança por parte dos trabalhadores?

DLPB: Sim, porque lembro-me que tive uns dias que fiquei em casa sem poder dormir e a pensar no que vou falar amanhã aos professores e quais são as estratégias que vou avançar para o DP (Diretor de Programa). Tive momentos difíceis para falar aos professores porque ninguém percebia realmente sobre essa mudança. Para os professores estão a serem expulsos da organização e tive que convidar a participação do DP para vir usar da sua experiência e tentar convencer os professores como funcionou, porque se houve alinhamento ninguém sabia para quê. Os professores serão indemnizados e irem para casa, mas, o que irá acontecer depois? Serão cotratados por horas e será hora dada, hora paga, mas como? Essas questões as vezes *ressurgiam* as vezes não, mas realmente funcionou, alguns professores estavam recetivos razão pela qual quatro (4) dos professores não renovaram os seus contratos porque estavam com duvidas devido a não percepção do processo. Para eles era uma perda de tempo porque costumavam ganhar o salário de 12 meses e acrescido de 13º mês, mas hoje se fizermos os cálculos chegaremos a conclusão de que era necessário termos um ambiente como esse. Também outra coisa, é porque recebiam 12 meses mais o 13º mês, mas hoje vão receber apenas 10 meses, mas se fizermos os cálculos o que se ganha em 10 meses é superior aos 13 meses. Hoje nós aceitamos esse desafio, compreendemos e se nos colocarmos nos seus lugares poderíamos ter a mesma atitude ou pior, mas temos que aceitar os desafios que não depende de nós, mas sim da organização temos a mudança, temos que lutar para que as coisas andassem ao nosso bem.

E: Caso exista indique os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?

DLPB: São os fatores que eu disse antes questões dos 12 meses, mais 13º mês e transporte que os professores ganhavam, porque as pessoas ganham um salário que era mensal sem desconto, mas agora depois disto os professores começam a pensar em como sair deste regime para o outro regime, será que vai ser benéfico para mim?

E: Os trabalhadores sentem-se identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?

DLPB: Sim, porque disse na minha introdução houve algumas formações sobre o código de conduta e a política da proteção da criança, relatório apresentado, achamos por bem que temos de fazer uma disseminação anual sobre a política de proteção e código de conduta, porque o papel da SOS é a salvaguarda da proteção das crianças e os funcionários em geral assinaram o código de conduta e comprometeram o cumprir com os valores que lá se encontram.

E: Como descreve a adaptação à mudança?

DLPB: Tomo isso como uma coisa boa e maravilhosa, visto que não vejo as mudanças que tragam coisas negativas, ao adaptar a mudança não é uma coisa tão fácil porque sempre tem a resistência e acho que tem haver com os sentimentos do grupo ou individual, são feitas pensando nas pessoas ou na organização e qualquer mudança é feita para preservar algum valor, o que as vezes falta no processo da mudança é a comunicação e a informação, mas quando as pessoas forem bem informadas a tendência de reclamar ou de se opor a mudança diminui. No início houve pouca informação e comunicação, mas no decorrer do tempo com a informação que se passava semanalmente, mensalmente nas conversas e em qualquer formação as pessoas começaram a se sentirem sensibilizadas sobre a aceitabilidade da própria mudança.

E: Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?

DLPB: Neste processo todos os estilos da liderança são benéficos porque cada um é usado num determinado contexto. Mas, no processo da mudança há que eleger o estilo democrático, visto que as pessoas têm que se conversar, comunicar, aceitar, conhecer o que é necessário, porque não se pode ser um gestor e a pensar que aquilo que digo deve ser exatamente o que se deve fazer sem ouvir os outros, e isso geralmente cria conflitos. Portanto tem que pensar no impacto que a situação pode gerar no futuro e nos benefícios para os trabalhadores.

Anexo E Transcrição da entrevista ao diretor da escola básica SOS Bissau

Data: 22 de março de 2023

Local: Gabinete do diretor da escola Básica SOS Bissau.

Hora de início: 13h: 30mn

Duração: 30mn

Entrevistadora (E): Há quantos anos trabalha nesta organização?

Diretor da Escola Básica SOS Bissau (DEBB): Há 16 anos

E: Qual é o seu nível académico?

DEBB: Licenciado em Ciências de Educação e Bacharelato em Contabilidade de Gestão

E: Formação profissional frequentada (curso de formação frequentados)?

DEBB: Formador dos formadores, curso de professores para o curso superior, gestão baseada no resultado, proteção infantil, entre outros.

E: Quantos anos tem de experiência profissional?

DEBB: Há 20 anos de experiência

E: Quantos anos tem de experiência profissional como gestor?

DEBB: Há 5 anos como gestor

E: Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?

DEBB: Sim. Considero mudanças profundas se levar em conta os primeiros momentos em que assumi a função enquanto gestor da escola, o que agora acontece fundamentalmente no âmbito da gestão financeira tem uma grande diferença. Atualmente, sou o responsável na elaboração do orçamento por aí fora, também pela gestão do ponto de vista mais efetivo comparando com o que encontrei aqui na altura em que fui acolhido como gestor da escola.

E: A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?

DEBB: Sim. Tudo foi feito com uma intervenção da organização que teve a sessão de esclarecimento do porquê da mudança, o que se pretende tomar outros rumos que permitam o melhor desempenho da escola houve a sessão de formação e de esclarecimento para todos os trabalhadores de todos os níveis, tanto a organização participou e veio as pessoas de fora (internacionais), cá dentro (nacionais) para garantir que todos estejam no mesmo nível de informação do que se pretende.

E: De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?

DEBB: Contribuiu muito, mas devo realçar no âmbito da motivação como tive a felicidade de participar nos dois momentos, isto é, antes e depois. Eu pude perceber que no aspeto motivacional houve uma motivação bastante na medida em que está-se a ver os trabalhadores relativamente empenhados, também alguma melhoria me termos salarial diferente do que anteriormente se praticava, portanto como sou o responsável por aspeto financeiro ativamos a gestão participativa de modo a permitir que todos tenham a noção de que realmente acontece, o que se pretende e assim podemos convocar cada uma para dar o melhor de si ao seu nível para podermos alcançar os objetivos e isso encorajou bastante os trabalhadores, a partida ficam a saber tudo o que acontece na organização.

E: Qual o resultado desejado com esta mudança?

DEBB: O primeiro grande resultado que se pretende com essa mudança é equilibrar no fundo as despesas com as receitas, porque anteriormente como eu disse não eramos nós a elaborar os orçamentos, eram feitos lá de cima e por vezes muito desfasado com o que realmente somos capazes de produzir e as certas medidas de gestão no âmbito financeiro eram tomados e que não eram consonantes com o que a escola realmente quer e precisa, e isso dificultava bastante as atividades, mas agora ficamos a saber que as receitas são estas e as que são possíveis a realizar devem ser compaginados com o que já existe, portanto isso facilitou muito o processo, este objetivo está sendo atingido nesta altura. No entanto, o objetivo de uma escola é prestar um serviço educativo de qualidade, mas sem o aspeto financeiro praticamente é impossível arrumar os aspetos pedagógicos de qualidade. Havendo a possibilidade de fazer as duas gestões (Pedagógica e Financeira), por um gestor que tem essa possibilidade de ver as coisas e decidir conforme as prioridades dando sempre o foco na prestação de serviço educativo de qualidade naturalmente o processo torna muito fácil. Há muitas mudanças, conseguimos pôr uma sala de informática para todos, a funcionar, uma biblioteca e muito mais, para já estamos a ser bem vistos pelos parceiros, é o caso da empresa Orange Guiné-Bissau que nos escolheu como a primeira escola numérica na Guiné-Bissau, deram-nos materiais, porque já vinha fazendo esta oferta de informática para os alunos desde o primeiro ano. Os resultados já estão aí os objetivos pedagógicos alinhados ao objetivo financeiro e vamos andando.

E: A mudança registada/verificada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?

DEBB: Foi um ato planeado. Porque quando se constatou que havia uma situação de as despesas serem em dada altura superior as receitas e que por vezes a organização tinha a necessidade de recorrer a outros fundos para cobrir as necessidades das escolas. Agora constatado os problemas a organização decidiu fazer um plano para resolver, por isso, não é uma medida emergente, mas sim, planificada em função do que foi planificado já está a ter resultado, tanto assim antes da sua implementação houve a cessão de informação por aí fora, foi muito bem pensado na medida e agora está a acontecer alguma resiliência.

E: O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

DEBB: Sim. Porque uma vez planeada de uma forma metódica e identificado os problemas nessa altura estamos realmente a resolver os problemas aos poucos.

E: As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?

DEBB: Creio que sim, uma vez que estamos a dar passos em função do que foi planeado e os resultados a aparecer, alias a organização nesta altura está a fazer uma gestão baseada no resultado e tem sido elogiado na sub-região em como estamos agora num patamar melhor em relação aos anos anteriores e estamos a ser vistos com outra postura e a imagem da organização bastante melhor.

E: E o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?

DEBB: Teve impacto na mudança na medida em que o diretor nacional atual (da SOS) se não fosse a sua forma da liderança talvez não teria acontecido, porque não é fácil implementar a mudança numa organização antiga como essa, com vários aspetos que não facilitavam a obtenção dos resultados com algumas eficiências, mas, acho que o seu estilo de liderança que é muito participativa facilitou muito no processo.

E: Constatou-se alguma resistência a mudança por parte dos trabalhadores?

DEBB: É evidente no processo da mudança sempre há aqueles que não aderem facilmente e, é natural que a nossa organização não fugiu a regra. Houve gente que não se adequou, mesmo nós aqui na escola quando se estava a fazer o processo com toda a formação que se deu, o acompanhamento mas, algumas pessoas acabaram por ficar de fora, não se adaptaram a nova situação decidiram optar por deixar a organização, outros estão mas com algumas resistências e aqueles que ficaram e que estão eventualmente a resistir estão a adaptar-se embora do ponto de vista da resistência continuam com um pouco da resistência e sempre vem a tona a comparação de antes e agora, mas vamos avançando.

E: Caso exista indique os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?

DEBB: O primeiro fator a melhoria de condição de trabalho, o salario que agora melhorou, o uso de giz branco que agora não se usa mas sim, usa-se o quadro branco, os processos que têm haver com os aspetos de convivência no trabalho melhorou bastante contrariamente do que se verificava e tudo isso fez com que os resultados dos alunos estejam a melhorar, as reuniões com os pais e encarregados de educação dos alunos é mais cordial e a discussão é mais objetiva em relação à antes.

E: Os trabalhadores sentem-se identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?

DEBB: Sim, mas às vezes. Porque no âmbito da matéria de proteção de crianças ainda temos debates fortes tendo em conta que às vezes pensam que uma criança africana deve ser educada de forma diferente, isto é, no sentido de violar o seu direito por isso disse que tivemos a formação na área de proteção de criança nesse âmbito. Portanto, essa dificuldade de nos situar na posição de compreender de que nos princípios não há diferença valores que de vez em quando diferem-se de espaço geográfico em função de convivência das pessoas daí que, o nosso trabalho nessa perspetiva mostra que temos um trabalho a fazer para realmente garantirmos enquanto escola que esses princípios são todos iguais independentemente da raça, da cor, dado que todos somos seres humanos e com os valores, mas há trabalhos a fazer para chegarmos aonde pretendemos.

E: Como descreve a adaptação à mudança?

DEBB: Aceitável na medida em que discutimos abertamente, concordando ou não as questões são discutidas de forma aberta e enveredamos pelo caminho da ciência para irmos ao encontro da resposta e podermos dar a resposta as exigências do nosso trabalho. Em relação a esse especto nós trabalhamos e achamos que é muito aceitável e com uma evolução rápida.

E: Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?

DEBB: Democrática, sobretudo tratando de uma escola de tipo que temos não seria melhor outro estilo e aliada a ela devemos acrescentar uma gestão participativa tornando as coisas mais fácies. Visto que estamos num país com o elevado índice de corrupção e com muita desconfiança, então, temos que garantir que as pessoas partilhem as informações fundamentais e necessárias que deem a confiança a todos e que cada um possa opinar livremente dando a sua contribuição, apresentar a sua visão das coisas e daí em conjunto podemos discutir até chegarmos a conclusão do qual é o caminho a seguir.

Anexo F Transcrição da entrevista ao diretor de programa local, da Aldeia de Crianças SOS Canchungo

Data: 24 de março de 2023	Local: Gabinete do diretor de programa local da Aldeia SOS Canchungo.
Hora de início: 11h: 12mn	Duração: 30mn

Entrevistadora (E): Há quantos anos trabalha nesta organização?

Diretor de Programa Local da Aldeia SOS Canchungo (DPLC): Há 2 anos.

E: Qual é o seu nível académico?

DPLC: Licenciado em Serviço Social.

E: Formação profissional frequentada (curso de formação frequentados)?

DPLC: Intervenção Social, Liderança, Auditoria de Género participativa

E: Quantos anos tem de experiência profissional?

DPLC: Há 23 anos.

E: Quantos anos tem de experiência profissional como gestor?

DPLC: Há 20 anos.

E: Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?

DPLC: Sim, porque dantes não existia a figura do diretor de programa havia só educador de jovens para oitenta e tal jovens, mas agora são divididos por número aceitável, isto é, no máximo quinze jovens por pessoa.

E: A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?

DPLC: Sim, porque o pessoal de RH está a fazer uma ronda a nível de programas, a dar formação ou o reforço de capacidade aos colaboradores de aldeia SOS da Guiné-Bissau.

E: De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?

DPLC: Mudou bastante porque agora os funcionários são avaliados, o que dantes não se fazia, não há plano individual de trabalho contrariamente de agora, cada colaborador conta com computador portátil que se pode usar em casa para o efeito do trabalho da organização.

E: Qual o resultado desejado com esta mudança?

DPLC: O resultado que podemos dar as respostas, como trabalhamos com as crianças órfãos, elas agora se sentem livres e autónomas para irem visitar as suas próprias famílias e vice-versa e isso, já é diferente dos anos anteriores que as regras eram rígidas onde não se podia sair e nem entrar outras pessoas. Houve uma inteiração entre ambas através do programa de interação /integração social.

E: A mudança registada/verificada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?

DPLC: Foi planeada, por isso que existe em todos os programas a interação social e outras estratégias que é a integração das casas nas comunidades em que cada ano se tudo correr bem já estamos no projeto piloto em que saíram três casas, uma em cada programa (Bissau, Gabú e Canchungo) que irá ficar como nós estamos a viver com as nossas famílias.

E: O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

DPLC: Sim, claro, porque fazemos um processo participativo ao dobrarmos qualquer etapa do desenvolvimento da mudança incluímos todas as mãos discutimos em conjunto de forma a poder fazer as suas ideias a serem tomadas em conta são planificações participativas.

E: As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?

DPLC: Mudança não é fácil é um processo não imediato, pode ser como uma mudança de comportamento e de atitude é preciso que as pessoas se apropriam disso e aceitam.

E: E o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?

DPLC: Teve não de imediato, porque quando se chega a um sítio novo para introduzir uma mudança as vezes nós encontramos sempre a barreira e as resistências, estou a ter isso, mas, tenho treinamento em liderança, vou introduzir a forma de como as pessoas podem ter a confiança em mim e poder obedecer as orientações, mas, não está a ser fácil com uma ou duas pessoas, com a maioria já está a ser implementada.

E: Constatou-se alguma resistência a mudança por parte do/da balhadores.

DPLC: Sim, por exemplo a minha secretária quando lhe dou algumas tarefas começa a lamentar a sobrecarga de trabalho. Agora diminui-lhe algumas tarefas e acrescentei nas tarefas do responsável da tecnologia de informação e comunicação que tinha menos tarefas, porque da secretária é avançada.

E: Caso exista indique os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?

DPLC: Depende da cultura, da maneira e da educação das pessoas, não apropriação de termo de referência que ele tem e isso são as pessoas com falta de cultura de trabalhar, temos pessoas capazes, mas, quando é para trabalhar não trabalham, como no caso da nossa função pública que a partir do meio-dia não se encontra ninguém no serviço.

E: Os trabalhadores sentem-se identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?

DPLC: Sim, mas não digo cem por cento, porque não é fácil, quando digo sim. É pelo respeito e coragem para a tomada de decisão o que está em falta na organização, porque nos conhecemo-nos, todos e quando se toma a decisão, as vezes dizem que não, é o familiar do fulano o que não se deve acontecer. Posto isso, um funcionário teve uma avaliação de desempenho negativa, depois de seis (6) meses de serviço, perdeu o emprego.

E: Como descreve a adaptação à mudança?

DPLC: Depende da pessoa, depois de ter conhecido através de diagnóstico que tem feito as constatações de comportamento das pessoas mediante isso se pode mudar ou se adaptar dependendo da boa prática que está se fazer ou pode introduzir novas atitudes no sentido de poder melhorar o serviço.

E: Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?

DPLC: Democrático, mas, há momentos que devemos misturar isso com autocracia, temos que ser duros as vezes porque há coisas que não podemos negociar, a liberdade e a libertinagem são diferentes, tem que dar chance a pessoa quando é necessário, mas existe momentos que devemos tomar decisões sem negociação, mas damos prioridade a negociação que é um aspeto poderoso, damos as oportunidades.

Anexo G Transcrição da entrevista ao Diretor de Jardim e Escola Básica SOS Gabú

Data: 31 de março de 2023

Local: Gabinete do diretor do Jardim e escola Básica SOS Gabú.

Hora de início: 14h: 43mn

Duração: 30mn

Entrevistadora (E): Há quantos anos trabalha nesta organização?

Diretor de Jardim e Escola Básica SOS Gabú (DJEBG): Há 19 anos.

E: Qual é o seu nível académico?

DJEBG: Bacharelato no ensino básico e no Jornalismo

E: Formação profissional frequentada (curso de formação frequentados)?

DJEBG: Jornalismo, Proteção e Salvaguarda Infantil

E: Quantos anos tem de experiência profissional?

DJEBG: Há 29 anos

E: Quantos anos tem de experiência profissional como gestor?

DJEBG: Há 12 anos

E: Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?

DJEBG: Sim, esta mudança tem haver com a política de alinhamento, onde as escolas passam a ser independentes e a produtividade tida ali na escola consegue custear as suas próprias despesas para poder manter o funcionamento.

E: A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?

DJEBG: Sim, teve um papel muito importante porque tinha iniciado a preparação através da sensibilização e conversas com todos os autores da mudança.

E: De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?

DJEBG: Positivamente, porque de facto essas mudanças trouxeram mais dinâmica, a equipa da escola esforça em trabalhar para manter numa boa linha.

E: Qual o resultado desejado com esta mudança?

DJEBG: Tem bom resultado em termos de funcionamento, crescimento e desenvolvimento de autoformação do pessoal docente que temos assim como a equipa administrativa.

E: A mudança registada/verificada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?

DJEBG: Planeado, numa organização como a SOS, todas as coisas são planeadas e depois segue a sua aplicabilidade.

E: O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

DJEBG: Sim.

E: As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?

DJEBG: Podem ter o impacto tanto a curto prazo, assim como, a longo prazo, porque com o alinhamento das escolas a produtividade tornaram independente e isso vai fazer com que a equipa gestora utilize a política de expandir a imagem da escola de forma a fazer a escola crescer mais.

E: E o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?

DJEBG: Tem, positivamente, porque hoje a política independentemente do plano de atividade de cada um de nós enquanto trabalhadores da SOS, cada um se preocupa com o melhor desempenho das suas tarefas.

E: Constatou-se alguma resistência a mudança por parte dos trabalhadores?

DJEBG: Não.

E: Caso exista indique os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?

DJEBG: Não foram constatados nenhuma resistência por parte dos trabalhadores.

E: Os trabalhadores sentem-se identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?

DJEBG: Sim, porque todos os trabalhadores da organização são preparados, sensibilizados e formados na política de proteção de salvaguarda infantil.

E: Como descreve a adaptação à mudança?

DJEBG: Bem, porque é muito normal em qualquer organização. nós sabemos que trabalhar numa organização como a SOS, tem que estar sujeito a mudança no sentido positivo que pode impulsionar a organização para crescer e ficar mais estável em termos da sua missão com a nossa comunidade ou melhor com a sociedade.

E: Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?

DJEBG: Democrático, visto que é inclusiva tal como o que aconteceu com a formação, uma liderança onde falamos com toda a gente e cada um sabe qual é o seu papel e tem o seu "PIT" (Plano Individual de Trabalho) em que cada um é avaliado em função de seu trabalho, então, quando é **assim** a liderança funciona muito bem e cada um de nós enquanto funcionário da organização ao saber que vai ser avaliado o seu trabalho no fim, se não cumprir com as regras e normas da organização, a pessoa terá uma avaliação negativa, e quando é assim, a mudança é benéfica porque vai ter a supervisão e avaliação de trabalho.

Anexo H Transcrição da entrevista ao diretor da escola básica SOS Canchungo

Data: 01 de abril de 2023

Local: Gabinete do diretor da escola Básica SOS Canchungo

Hora de início: 15h: 39mn

Duração: 30mn

Entrevistadora (E): Há quantos anos trabalha nesta organização?

Diretor da Escola Básica SOS Canchungo (DEBC): Há 28 anos

E: Qual é o seu nível académico?

DEBC: Bacharelato nas disciplinas História/Geografia e em educação física e Desporto

E: Formação profissional frequentada (curso de formação frequentados)?

DEBC: Gestão baseada em resultado, Formação dos formadores.

E: Quantos anos tem de experiência profissional?

DEBC: Há 28 anos.

E: Quantos anos tem de experiência profissional como gestor?

DEBC: Há 16 anos.

E: Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?

DEBC: Sim, porque a escola deixou de funcionar sob a autonomia da SOS e passou para o sistema de alinhamento

E: A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?

DEBC: Sim, houve a sensibilização dos trabalhadores e outros parceiros envolvidos no processo do ensino e toda a comunidade estudantil.

E: De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?

DEBC: Houve a melhoria das atividades porque os trabalhadores são afetados com as ferramentas de trabalho.

E: Qual o resultado desejado com esta mudança?

DEBC: É para que a organização alcance os resultados planeados e previstos com vista a atingir os seus objetivos.

E: A mudança registada/verificada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?

DEBC: Planeado.

E: O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

DEBC: Sim, porque os colaboradores aprenderam a trabalhar com os novos métodos para utilizar os produtos de forma eficaz e atingir o processo desejado.

E: As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?

DEBC: Sim, ao longo prazo, porque com o novo sistema as receitas arrecadadas permitem a própria escola pagar as suas despesas, os funcionários, a manutenção e reparação, e a melhorar cada vez mais o sistema.

E: E o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?

DEBC: Sim, porque os trabalhadores contribuem em conjunto com os responsáveis da organização na tomada de decisão para o desenvolvimento da organização.

E: Constatou-se alguma resistência a mudança por parte dos trabalhadores?

DEBC: Sim, porque com a entrada da nova equipa da direção, cada um sentiu-se preocupado.

E: Caso exista indique os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?

DEBC: Os fatores são: o medo do desconhecido e a incerteza de uma determinada alteração de funcionamento que podem empatar a vida dos trabalhadores.

E: Os trabalhadores sentem-se identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?

DEBC: Sim, a organização despõe de alguns documentos que regem as normas do funcionamento, que são: Código de conduta, Termo de condição de serviço e a Declaração de conflito de interesse.

E: Como descreve a adaptação à mudança?

DEBC: Foi bom, visto que, permitiu o desenvolvimento da capacidade profissional, habilidade e conhecimento de todos.

E: Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?

DEBC: Apesar de não existir o melhor estilo de liderança que o outro, mas, considero ser benéfico para esse processo a liderança democrática.

Anexo I Transcrição da entrevista ao diretor de programa local, da Aldeia de Crianças SOS Gabú

Data: 05 de abril de 2023

Local: Gabinete do diretor de programa local da Aldeia SOS Gabú.

Hora de início: 12h: 30mn

Duração: 30mn

Entrevistadora (E): Há quantos anos trabalha nesta organização?

Diretor de Programa Local da Aldeia SOS Gabú (DPLG): Há 2 anos.

E: Qual é o seu nível académico?

DPLG: Licenciatura na Pedagogia e em língua portuguesa.

E: Formação profissional frequentada (curso de formação frequentados)?

DPLG: Ciências de Educação, Curso para Ensino Básico e Superior

E: Quantos anos tem de experiência profissional?

DPLG: Há 32 anos

E: Quantos anos tem de experiência profissional como gestor?

DPLG: Há 18 anos.

E: Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?

DPLG: Sim. As mudanças não faltam, sempre houve as mudanças por exemplo ao ser contratado para SOS, entrei no mês das mudanças que são levadas a cabo como sejam a reestruturação dos projetos educativos que era da própria organização,

E: A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?

DPLG: Sim, teve um papel muito ativo, porque enquanto implementa a mudança isso foi conjugada com várias sessões de sensibilização, de formação e informação sobre as novas tendências a aplicar na organização.

E: De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?

DPLG: Penso que, houve grandes mudanças porque o que se fazia na organização em relação o que se faz hoje, é visível e sensível que as melhorias estão a ser bem acolhidas, muito embora haja quem resista/ resiste, mas é sintomático o fator mudança na organização.

E: Qual o resultado desejado com esta mudança?

DPLG: Não passa de primeiro pôr em pé a política da organização, a sua missão, visão e os seus valores que orientam a organização isto esta, a ser alcançado aos poucos.

E: A mudança registada/verificada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?

DPLG: Foi planeada na medida em que os dirigentes da organização têm sempre assembleia anuais onde se tomam medidas do que se deve fazer para a melhoria do que fazemos, então nessa planificação vão sendo cumpridas as etapas por etapas, porque não é tão bom fazer mudança tão bruscas, temos compromissos da lei, com as pessoas e isso, implica uma planificação bem pensada e que deve ser seguida.

E: O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

DPLG: Sim, na minha visão isto está sendo positivo.

E: As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?

DPLG: Já começamos a acolher os frutos desta estratégia da mudança porque aquilo que não se fazia na organização passou a ser uma realidade, penso que ao longo prazo vamos ter bons resultados

E: E o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?

DPLG: Sim, o que acrescento é que as mudanças acontecem e tem pessoas que tardam a compreender que se deve mudar, mas, no computo geral, podemos aceitar que o estilo de liderança influencia positivamente as estratégias levada a cabo.

E: Constatou-se alguma resistência a mudança por parte dos trabalhadores?

DPLG: Sim, há pessoas que trabalham na organização há mais de 20 anos e com talvez a formação académica um bocadinho mal consolidado e para acolherem a mudança tendo em conta a prática anterior verifica-se a resistência.

E: Caso exista indique os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?

DPLG: Esta resistência pode ser vista de dois modos: primeiro por falta de compreensão da necessidade da própria mudança e segundo por se habituar a fazer coisas de tal forma, que quando se pede mudar torna difícil, pois somos humanos, sensíveis e cada caso merece ser tratado de maneira específica compreendendo essas duas componentes que citei como sendo fraco nível académico e a própria essência humana

E: Os trabalhadores sentem-se identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?

DPLG: Parte dos trabalhadores penso que compreendem a necessidade da mudança que contribuem, mas, há uma parte que nem tanto.

E: Como descreve a adaptação à mudança?

DPLG: Depende de vários fatores: há pessoas que quando fazem tempo já muito maior pensam que são conformados com tudo que se faz de maneira que é difícil adaptar-se a essa mudança, mas com o tempo e seção de formação que temos vindo a promover penso que as pessoas vão-se adaptando.

E: Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?

DPLG: Bom, um pouco de tudo, porque no contexto nacional quando se usa o estilo *Laissez Faire* (Estilo Liberal) as pessoas pensam que não temos competências para liderar, as vezes somos obrigados a levantar punhos para pôr a ordem nas coisas, mas, prefiro o estilo democrático.

Anexo J Transcrição da entrevista ao Diretor Nacional da Aldeia de Crianças SOS Guiné-Bissau

Data: 20 de abril de 2023	Local: Gabinete do Diretor Nacional da Aldeia SOS da Guiné-Bissau
Hora de início: 13h: 12mn	Duração: 30mn

Entrevistadora (E): Há quantos anos trabalha nesta organização?

Diretor Nacional da Aldeia SOS da Guiné-Bissau (**DN-GB**): Há 3 anos e 6 meses.

E: Qual é o seu nível académico?

DN-GB: Mestre e Licenciado em Relações Internacionais Mestre e Licenciado em Relações Internacionais

E: Formação profissional frequentada (curso de formação frequentados)?

DN-GB: Relações Internacionais na área de Desenvolvimento e Cooperação, gestão baseada no resultado e liderança gestão baseada no resultado e liderança.

E: Quantos anos tem de experiência profissional?

DN-GB: Há 20 anos

E: Quantos anos tem de experiência profissional como gestor?

DN-GB: Há 11 anos.

E: Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?

DN-GB: Sim. Essa mudança divide-se em duas partes: na parte da gestão das escolas, mudou-se porque estamos a implementar o que dissemos alinhamento das escolas que significa que as escolas devem ser autónomas e autossuficientes, não obstante, que a SOS como estrutura internacional já não envia dinheiro para as escolas, isto é, as escolas devem gerir as receitas para cobrir todas as despesas incluindo o pagamento do salário dos professores e equipamentos, com isto mantendo a qualidade do ensino que tem, se a qualidade não vai melhorar, não deve piorar do que se tinha antes do alinhamento. O segundo desafio é termos e continuamos a trabalhar neste cariz humanitário, assegurar que pelo menos 30% dos alunos sejam o nosso grupo-alvo, quer dizer beneficiam de qualquer uma outra forma de bolsa ou isenção de matrícula ou propina. E uma outra mudança é a forma de gerir a escola, nós, ou seja, a nossa direção está a pactuar para deixar a escola um pouco mais independente, não é uma escola privada, mas, tem que ser uma escola mais independente. Criamos a estrutura da figura de administrador da escola para deixar as pessoas que lá está a gerir a escola. Pode-se notar a melhoria nas infraestruturas, as receitas não são grande coisa, mas pelo menos, estão a acontecer mudanças, brevemente teremos laboratórios de biologia e química no âmbito de alinhamento e compra de computadores. Está-se a fazer melhorias nas estruturas para manter a qualidade apesar da mudança da forma de gestão, os aspetos de motivação dos professores tentamos fazer para que os salários não caiem tanto (diminuem muito), porque traz a desmotivação. Mas é um desafio está-se a fazer isso para ver.

E: A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?

DN-GB: Porque qualquer mudança requer a sensibilização. O nosso departamento de recursos humanos teve várias reuniões, assim como o diretor local de aldeia de Bissau teve reuniões com todos os funcionários para explicar o processo, porque quando se conversa elimina-se a possibilidade de más interpretações de equívocos que possam acarretar depois a desmotivação e outros problemas que acontecem. Mas, houve um processo de sensibilização, informação exaustiva, continuamos aberto neste processo, visto que, estamos a falar de um processo que aconteceu há um ano é normal que as pessoas tenham ainda algumas dúvidas, mas continuamos abertos a explicar e a esclarecer as dúvidas pois não está concluído e estamos a tentar aprender com as lições que se vão ser tiradas no processo para melhorar o funcionamento das escolas.

E: De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?

DN-GB: Acho que isto tem um lado que é muito importante e temos que continuar a trabalhar. O aspeto qualidade é evidente, fez-se o investimento nas escolas básicas, nos jardins na parte estrutural e na parte motivacional precisamos trabalhar ainda aquilo. No liceu acho que conseguimos mais ou menos porque o liceu é estrutura da SOS com mais receita e maior procura, todas as salas estão cheias e os pais pagam, as receitas é um pouco mais elevado e isso fez com que consigamos aumentar o valor pago por hora dada aos professores. Quando se fez o primeiro exercício, vimos que dá para aumentar, porque o objetivo da SOS não é procurar o lucro e o dinheiro que entra ali deve ser reinvestido ali e a qualidade é a primeira coisa e os professores estão motivados. Em relação as outras escolas, estamos a pagar o que dá para pagar, não temos nenhuma poupança e lucro. Mas continuamos aberto a esclarecer as dúvidas.

E: Qual o resultado desejado com esta mudança?

DN-GB: Ter uma escola de qualidade, estrutura que oferece uma certa segurança aos alunos e todos os funcionários e ter uma escola de referência que a qualidade não se baixa, que os pais acreditam no nosso ensino e continuar a ser a escola de referência a nível nacional. Como exemplo, escola básica de Bissau temos uma sala informática que é uma parceria com os pais que é coisa que não existia, agora temos um projeto da escola digital com a Orange Guiné-Bissau.

E: A mudança registada/verificada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?

DN-GB: Planeado. Visto que, o alinhamento em si, é um processo que veio desde 2018. Isto quer dizer, que foi planeada a mudança em si, mas, a gestão das receitas e como gerir aquilo foi um processo a partir de 2020. Quando assumi a função do diretor nacional, começamos a reparar algumas lacunas aqui e acolá, fomos implementar novas metodologias incluindo a nomeação de um administrador da escola, nomeação do responsável pelo controlo das receitas, tudo isso, para assegurar que os pais paguem a mensalidade. Apesar de neste percurso houve falhas, mas melhoramos no ano seguinte com a lição que aprendemos no decorrer do processo. Portanto, a mudança é dividida em duas partes: uma programada e a outra não, visto que foi mudando as coisas através da verificação e constatação de algumas lacunas que existem e vamos preenchendo as lacunas e tornar o processo um pouco mais eficiente então é um misto.

E: O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

DN-GB: Sim. Acho que as pessoas são mais abertas as mudanças. Processo da mudança não é fácil, há pessoas resistentes a mudança não aceitam facilmente, mas quando o processo é gerido de uma forma transparente, isso sensibiliza as pessoas, porque têm de entender o porquê da mudança, nem todos vão aceitar dependendo da pessoa, quem se estiver numa área de conforto não vai querer sair dali e é normal, mas, esse processo está a influenciar a mudança de uma forma positiva porque o número das pessoas abertas a mudança estão a aumentar e isso é muito bom, está a acontecer quase automática, as pessoas já estão a incorporar aquilo, estão a embarcar no mesmo barco.

E: As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?

DN-GB: A curto prazo algumas já, como exemplo, aumento significativo das receitas nas escolas e ao longo prazo vai acontecer porque vamos ter dentro de dois a três anos uma estrutura bem organizada limpa e em ótimas condições de segurança e higiene para todos os alunos em todas as escolas de SOS. Essa visão da mudança agora que se dá a infraestrutura a qualidade de ensino os alunos e os pais vão se sentir paulatinamente.

E: E o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?

DPLG: Teve. Porque como se adota a liderança aberta, de colaborar, discutir o assunto, envolver as outras estruturas na tomada da decisão que seja a decisão de uma só via, isso facilitou porque as pessoas sentem que são consultadas, a decisão não vem só de cima para baixo, mesmo que eu não esteja de acordo tenho que mostrar a pessoa que isso não vai dar certo. Porque quando vai se aconselhar alguém, ao tomar uma decisão, ela é baseada numa experiência de algo que aconteceu ou tenha acontecido no passado, por isso, as pessoas são consultadas.

E: Constatou-se alguma resistência a mudança por parte dos trabalhadores?

DN-GB: Sim. É obvio já estou acostumado a isso e, eu sei lidar com isso, visto que sou treinado nesta matéria (gestão e liderança) e lido bem com a resistência, tenho a metodologia para geri-lo apesar de ser muito estressante. Houve coisas terríveis, mas, estou satisfeito porque as pessoas estão a entender e não existe nada melhor que ser pedagógico em certas circunstâncias, infelizmente para os que não mudaram não podemos continuar com eles, e, isso faz parte tem de se tomar a decisão desde que seja baseada em facto.

E: Caso exista indique os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?

DN-GB: Um dos principais fatores é quando uma pessoa está na sua área/ zona de conforto e sente-se que a mudança (que vai ser feito) vai-lhe tirar da sua zona de conforto, a primeira reação é resistir e algumas não querem porque vão se deixar de beneficiar de alguma coisa financeira ou de outro tipo, ou seja, tiram a vantagem se o processo lhe facilitar, e quando chega a mudança claro que a pessoa não vai querer então aqui na SOS não é diferente, as pessoas resistiram muito e há alguns que acabaram por compreender, porque há pessoas que resistem só porque não querem e se lhes deixar estragam todo o trabalho da equipa e comprometem todo o processo.

E: Os trabalhadores sentem-se identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?

DN-GB: Sim. Ainda temos algumas pessoas a resistir os valores da organização, mas, são poucas e acho que há um processo natural a prática, a forma de estar e viver os valores da organização acabam por dominar. Atualmente, a grande parte da organização vive os valores da mesma.

E: Como descreve a adaptação à mudança?

DN-GB: Não é um processo fácil para quem está habituado a trabalhar durante muitos anos numa determinada forma, eu entendo por isso que eu tive que adotar algumas medidas bem pedagógicas para que algumas delas adaptassem a mudança com mais facilidade, porque constatei que algumas pessoas estão na organização há mais de 20 anos que é muito tempo ao contrário das outras organizações e isso é bom de um lado e do outro lado tem um aspeto negativo. É bom porque as pessoas são formadas na organização e continuam a contribuir para a mesma e de outro lado é negativo porque fazem as coisas durante 20 anos da mesma forma e, se chegar nova pessoa a querer mudar aquilo, a adaptação será difícil porque continuam com aquilo de dizer: antes fazíamos assim. No entanto, o processo de adaptação é muito lento, apesar de existirem as pessoas que conseguem adaptar-se facilmente.

E: Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?

DN-GB: Ser um líder aberto, transparente e firme, isto é, democrático.

Anexo K Grelha de análise de conteúdo: Mudança organizacional

Categoria C	Indicadores	Unidades de Registo
- Conhecer a perceção dos dirigentes sobre o processo da mudança organizacional	- Considera que houve mudança nas estruturas educativas da organização?	<p>DN-GB – Sim. Essa mudança divide-se em duas partes: na parte da gestão das escolas, mudou-se porque estamos a implementar o que dissemos alinhamento das escolas que significa que as escolas devem ser autónomas e autossuficientes, não obstante, a SOS como estrutura internacional já não envia dinheiro para as escolas, isto é, as escolas devem gerir as receitas para cobrir todas as despesas incluindo o pagamento do salário dos professores e equipamentos. O segundo desafio é termos e continuamos a trabalhar neste cariz humanitário, assegurar que pelo menos 30% dos alunos sejam o nosso grupo-alvo, quer dizer beneficiam de qualquer uma outra forma de bolsa ou isenção de matrícula ou propina.</p> <p>DPLB – Sim, houve mudança nas estruturas educativas da organização. visto que, houve uma recondução dos professores através da reabertura de uma nova vaga e anúncio de postos para recrutamento. O contrato formal definitivo mudou para prestação de serviço, reestruturação do currículo escolar, reformulação das infraestruturas, equipamentos e laboratórios de biologia e química para liceu. reformulação ou mudança nos recursos humanos, mudança na política salarial, reativação de bolsas de estudos para as crianças externas mais carenciadas num total de 30 %, a escola era suportada pela SOS, mas, atualmente é a própria escola a autofinanciar-se através dos fundos, das propinas e prestação de outros serviços.</p>

DPLC – Sim, porque dantes não existia a figura do diretor de programa havia só educador de jovens.

DPLG – Sim. As mudanças não faltam, sempre houve as mudanças por exemplo ao ser contratado para SOS, entrei no mês das mudanças que são levadas acabo como sejam a reestruturação dos projetos educativos que era da própria organização,

DLPB – Sim, houve mudança em termos estruturais, porque quando estive cá como professor nós trabalhávamos de uma outra maneira, mas com a dinâmica implementada passamos a trabalhar no outro regime. Hoje fala-se dos professores em prestação de serviço e dantes eram professores “ful time” (quer dizer, o tempo inteiro) e com o alinhamento que começou desde 2018 e efetivado em 2022, todos os professores passaram a trabalhar no regime de prestação de serviço.

DEBB – Sim. Considero mudanças profundas, o que agora acontece fundamentalmente no âmbito da gestão financeira tem uma grande diferença do ponto de vista mais efetivo comparando com o que encontrei aqui na altura em que fui acolhido como gestor da escola.

DEBC – Sim, porque a escola deixou de funcionar sob a autonomia da SOS e passou para o sistema de alinhamento.

DJBG – Sim, esta mudança tem haver com a política de alinhamento, onde as escolas passam a ser independentes e a produtividade tida ali na escola consegue custear as suas próprias despesas para poder manter o funcionamento.

DJB – Sim. Houve mudança, a nível de currículo escolar, fizemos um seminário para educadoras no qual fizemos um manual de orientação para educadoras no qual tem diferentes áreas de aprendizagem divididos em períodos.

- A organização teve um papel ativo na preparação dos trabalhadores para este processo da mudança?

DN-GB – Porque qualquer mudança requer a sensibilização. O nosso departamento de recursos humanos teve várias reuniões, assim como o diretor local de aldeia de Bissau teve reuniões com todos os funcionários para explicar o processo. Houve um processo de sensibilização, informação exhaustiva, continuamos aberto neste processo, visto que,

estamos a falar de um processo que aconteceu há um ano é normal que as pessoas tenham ainda algumas dúvidas.

DPLB – Sim. Houve um plano de alinhamento e uma comunicação antecipada a todos os professores, pais e encarregados de educação. Foram feitas reuniões de sensibilização com todos os trabalhadores da ação educativa. Todo o processo sofreu várias etapas para que atualmente seja efetivado.

DPLC – Sim, porque o pessoal de RH está a fazer uma ronda a nível de programas, a dar formação ou o reforço de capacidade aos colaboradores de aldeia SOS da Guiné-Bissau.

DPLG – Sim, teve um papel muito ativo, porque enquanto implementa a mudança isso foi conjugada com várias sessões de sensibilização, de formação e informação sobre as novas tendências a aplicar na organização.

DLPB – Claro que sim. Porque tudo começou pela organização tendo em conta a política da SOS que trabalha na questão de salvaguarda e da proteção de criança. Entretanto, a parte educacional deixa de ser a vocação de SOS e propõe-se essa questão da mudança para minimizar os custos correlação ao pessoal educativo, neste caso houve um plano de alinhamento que é participativo, antes da sua implementação as pessoas foram disseminadas, são informadas de como vai ser e qual seria o benefício que os professores poderiam ter a partir da implementação deste plano.

DEBB – Sim. Tudo foi feito com uma intervenção da organização que teve a cessão de esclarecimento do porquê da mudança, o que se pretende tomar outros rumos que permitam o melhor desempenho da escola, houve a cessão de formação e de esclarecimento para todos os trabalhadores para garantir que todos estejam no mesmo nível de informação do que se pretende.

DEBC – Sim, houve a sensibilização dos trabalhadores e outros parceiros envolvidos no processo do ensino e toda a comunidade estudantil.

DJEBG – Sim, teve um papel muito importante porque tinha iniciado a preparação através da sensibilização e conversas com todos os autores da mudança.

	DJB – Sim. Porque teve formação para as educadoras, seminário e estudo prático.
- De que forma a mudança realizada na organização tem contribuído para a melhoria das atividades?	<p>DN-GB – Acho que isto tem um lado que é muito importante e temos que continuar a trabalhar. O aspeto qualidade é evidente, fez-se o investimento nas escolas básicas, nos jardins na parte estrutural e na parte motivacional precisamos trabalhar ainda aquilo. No liceu acho que conseguimos porque o liceu é estrutura da SOS com mais receita e maior procura, o objetivo da SOS não é procurar o lucro e o dinheiro que entra ali deve ser reinvestido ali e a qualidade é a primeira coisa.</p> <p>DPLB – A mudança apelou a responsabilização. Os diretores das escolas são gestores, há um plano de ação da escola onde todo o pessoal tem um plano individual de trabalho. As atividades são programadas, controladas e seguidas através das reuniões trimestrais de todo o programa.</p> <p>DPLC – Mudou bastante porque agora os funcionários são avaliados, há plano individual de trabalho contrariamente de agora, cada colaborador conta com computador portátil que se pode usar em casa para o efeito do trabalho da organização.</p> <p>DPLG – Penso que, houve grandes mudanças porque o que se fazia na organização em relação o que se faz hoje, é visível e sensível que as melhorias estão a ser bem acolhidas, muito embora haja quem resista/ resiste, mas é sintomático o fator mudança na organização.</p> <p>DLPB – Hoje as pessoas são mais envolvidas porque antes era um tabu, com a implementação do alinhamento ganham mais, porque hoje há subsídios para os professores com outras responsabilidades, (chefes de departamentos e presidentes de comités da escola) e isso fez com que os salários desses professores sejam mais altos em relação ao contrato anterior que não beneficiam destes subsídios.</p> <p>DEBB – Contribuiu muito, mas devo realçar no âmbito da motivação como tive a felicidade de participar nos dois momentos, isto é, antes e depois. Está-se a ver os trabalhadores relativamente empenhas, melhoria em termos salarial, portanto como sou o responsável por aspeto financeiro ativamos a gestão</p>

	<p>participativa de modo a permitir que todos tenham a noção de que realmente acontece.</p> <p>DEBC – Houve a melhoria das atividades porque os trabalhadores são afetados com as ferramentas de trabalho.</p> <p>DJEBG – Positivamente, porque de facto essas mudanças trouxeram mais dinâmica, a equipa da escola esforça em trabalhar para manter numa boa linha.</p> <p>DJB – A organização já fez muitos trabalhos, estamos em curso ainda, já fomos para poder albergar mais crianças, o pátio que atrai mais os pais e o currículo.</p>
<p>- Qual o resultado desejado com esta mudança?</p>	<p>DN-GB – Ter uma escola de qualidade, estrutura que oferece uma certa segurança aos alunos e todos os funcionários e ter uma escola de referência que a qualidade não se baixa, que os pais acreditam no nosso ensino e continuar a ser a escola de referência a nível nacional.</p> <p>DPLB – Bom, visto que, foram cumpridos todos os requisitos previstos para uma mudança. A mudança apela uma responsabilização porque agora os diretores das escolas são gestores de todas as atividades das escolas o que não acontecia anteriormente, devido as certas limitações, isto é, eles só encarregavam das partes pedagógicas. Proporcionar a qualidade de ensino aos beneficiários que são os nossos alunos.</p> <p>DPLC – O resultado que podemos dar as respostas, como trabalhamos com as crianças órfãos, elas agora se sentem livres e autónomas para irem visitar as suas próprias famílias e vice-versa. Houve uma inteiração entre ambas através do programa de interação /integração social.</p> <p>DPLG – Não passa de primeiro pôr em pé a política da organização, a sua missão, visão e os seus valores que orientam a organização isto esta, a ser alcançado aos poucos.</p> <p>DLPB – Queremos mais uma escola diferente envolvida de equipa do qual todos vão ter este espírito de resultado, sucesso e de qualidade de ensino para os alunos.</p> <p>DEBB – O primeiro grande resultado é equilibrar no fundo as despesas com as receitas. Prestar um serviço educativo de qualidade. Havendo a possibilidade de fazer as</p>

gestões (Pedagógica e Financeira), por um gestor que tem essa possibilidade de ver as coisas e decidir conforme as prioridades dando sempre o foco na prestação de serviço educativo de qualidade naturalmente o processo torna muito fácil. Há muitas mudanças, conseguimos pôr uma sala de informática para todos, a funcionar, uma biblioteca e muito mais.

DEBC – É para que a organização alcance os resultados planeados e previstos com vista a atingir os seus objetivos.

DJEBG – Tem bom resultado em termos de funcionamento, crescimento e desenvolvimento de autoformação do pessoal docente que temos, assim como, a equipa administrativa.

DJB – O aumento de números dos alunos já se verifica, o alargamento de horário de saída, envés de doze horas (12 horas) para que passasse a ser às dezassete (17 horas).

Anexo L Grelha de análise de conteúdo: Metodologia aplicada no processo da mudança

Categoria D	Indicadores	Unidades de Registo
Verificar o entendimento dos gestores sobre a metodologia aplicada para a mudança	- A mudança registada/verificada foi um ato planeado ou emergente dentro da estratégia da organização?	<p>DN- GB – Planeado. Visto que, o alinhamento em si, é um processo que veio desde 2018. Isto quer dizer, que foi planeada, mas, a gestão das receitas e como gerir aquilo foi um processo a partir de 2020. Quando assumi a função do diretor nacional, começamos a reparar algumas lacunas aqui e acolá, fomos implementar novas metodologias incluindo a nomeação de um administrador da escola, nomeação do responsável pelo controlo das receitas. Portanto, a mudança é dividida em duas partes: uma programada e a outra não, visto que foi mudando as coisas através da verificação e constatação de algumas lacunas que existem</p> <p>DPLB – Foi um ato planeado, porque antes da sua planificação houve um estudo feito, uma recomendação. Foi um processo pensado e houve uma submissão desse projeto, há um plano e esse plano com data e com responsáveis para a sua excussão.</p> <p>DPLC – Foi planeada, por isso que existe em todos os programas a interação social e outras estratégias que é a integração das casas nas comunidades, em cada ano se tudo correr</p>

bem. Já estamos no projeto piloto em que saíram três casas, uma em cada programa (Bissau, Gabú e Canchungo) que irá ficar como nós estamos a viver com as nossas famílias.

DPLG – Foi planeada na medida em que os dirigentes da organização têm sempre assembleia anuais onde se tomam medidas do que se deve fazer para a melhoria do que fazemos, porque não é tão bom fazer mudança tão bruscas, temos compromissos da lei, com as pessoas e isso, implica uma planificação bem pensada e que deve ser seguida.

DLPB – Foi um ato planeado, porque desde que estou cá tudo que se vai fazer é planeado e esse ato devia acontecer de 2018/ 2019, mas não aconteceu por questão que considero meramente burocrática que talvez não tinha condição para a sua implementação.

DEBB – Foi um ato planeado. Porque quando se constatou que havia uma situação de as despesas serem em dada altura superior as receitas e que por vezes a organização tinha a necessidade de recorrer a outros fundos para cobrir as necessidades das escolas. Agora constatado os problemas a organização decidiu fazer um plano para resolver, por isso, não é uma medida emergente, mas sim, planificada em função do que foi planificado, tanto assim antes da sua implementação houve a cessão de informação por aí fora, foi muito bem pensado na medida e agora está a acontecer alguma resiliência.

DEBC – Planeado.

DJEBG – Planeado, numa organização como a SOS, todas as coisas são planeadas e depois segue a sua aplicabilidade.

DJB – É um ato planeado, visto que foi preparada a três ou quatro anos atrás através do programa de alinhamento das escolas, mas, devido a questão burocrática só foi consumado em 2022

- O modelo da gestão da mudança adotado na organização tem influenciado positivamente o processo da mudança?

DN-GB – Sim. Acho que as pessoas são mais abertas as mudanças. Processo da mudança não é fácil, há pessoas resistentes a mudança não aceitam facilmente, dependendo da pessoa, quem se estiver numa área de conforto não vai querer sair dali e é normal, mas, esse processo está a influenciar a mudança de uma forma positiva porque o número das pessoas abertas a mudança estão a aumentar.

DPLB – Creio que sim. Porque foi um modelo integradora, modelo de participação ativa e que foram ouvidos como já tinha dito anteriormente e envolvidos todos os elementos integradores nesse processo, próprio estudo foi feito baseado no estudo comparativo entre o funcionamento das escolas SOS e das outras escolas do país, por isso, há uma influência positiva porque as pessoas têm a consciência e a maioria dessas pessoas aceitaram essa mudança.

DPLC – Sim, claro, porque incluímos todas as mães discutimos em conjunto de forma a poder fazer as suas ideias a serem tomadas em conta são planificações participativas.

DPLG – Sim, na minha visão isto está sendo positivo.

DLPB – Sim, porque aqui se adota a gestão mais participativa, aproveito esta ocasião para dar os meus parabéns a quem coordenou toda a atividade (Me. Severino Sampaio) que sempre deu vozes as pessoas “não podemos fazer a mudança sem, no entanto, convocar as pessoas para participarem nas suas mudanças”, e todos foram envolvidos no processo em que cada um deu a sua opinião e manifestou o seu sentimento.

DEBB – Sim. Porque uma vez planeada de uma forma metódica e identificado os problemas nessa altura estamos realmente a resolver os problemas aos poucos.

DEBC – Sim, porque os colaboradores aprenderam a trabalhar com os novos métodos para utilizar os produtos de forma eficaz e atingir o processo desejado.

DJEBG – Sim.

DJB – O modelo de gestão adotado contribuiu muito na implementação da mudança, visto que, os pais e encarregados de educação estão engajados e atualmente o pagamento das propinas foi projetado para o quadrimestre que dantes era trimestral e isso é um passo para poder autossustentar as atividades do jardim.

- As estratégias aplicadas podem ter o impacto a curto ou longo prazo na vida da organização?

DN-GB – A curto prazo algumas já, como exemplo, aumento significativo das receitas nas escolas e ao longo prazo vai acontecer porque vamos ter dentro de dois a três anos uma estrutura bem organizada limpa e em ótimas

condições de segurança e higiene para todos os alunos em todas as escolas de SOS.

DPLB – Sim e já está a visto em parte. Houve mudança nas infraestruturas e no currículo, os pais já reagiram de forma positiva a esse tipo de mudança ou política. Oferecemos sala equipa para a informática, temos aulas de música, programa de intercambio escolar dos alunos com as outras escolas como troca de experiência e tudo envolvendo pais e encarregados de educação já está a visto em parte. Houve mudança nas infraestruturas e no currículo, sala equipada para a informática, aulas de música, programa de intercambio escolar dos alunos com as outras escolas para troca de experiência, e os pais e encarregados de educação. Portanto, uma dinâmica própria estudantil que fazem as suas atividades e propõem a escola para uma escola inclusiva e virada a família.

DPLC – Mudança não é fácil é um processo não imediato, pode ser como uma mudança de comportamento e de atitude é preciso que as pessoas se apropriam disso e aceitam.

DPLG – Já começamos a acolher os frutos desta estratégia da mudança porque aquilo que não se fazia na organização passou a ser uma realidade, penso que ao longo prazo vamos ter bons resultados

DLPB – O impacto imediato já está. Porque os professores se sentem mais motivados, essa mudança que permitiu a SOS ter mais recursos para a criação das condições do funcionamento das aulas. No futuro acho que irá ter o impacto positivo e seremos uma escola diferente, modelo e de concorrência, se continuarmos com essa dinâmica e a vontade de querer sempre fazer o bem.

DEBB – Creio que sim, a organização nesta altura está a fazer uma gestão baseada no resultado e tem sido elogiado na sub-região, estamos agora num patamar melhor em relação aos anos anteriores.

DEBC – Sim, ao longo prazo, porque com o novo sistema as receitas arrecadadas permitem a própria escola pagar as suas despesas, os funcionários, a manutenção e reparação, e a melhorar cada vez mais o sistema.

	<p>DJBG – Podem ter o impacto tanto a curto prazo, assim como, a longo prazo, porque com o alinhamento das escolas a produtividade tornaram independente e isso vai fazer com que a equipa gestora utilize a política de expandir a imagem da escola de forma a fazer a escola crescer mais.</p> <p>DJB – Sim, visto que a escola já tem a sua economia e a sua sustentabilidade.</p>
<p>- E o estilo de liderança? Tem ou teve impacto nas estratégias da mudança?</p>	<p>DN-GB – Teve. Porque como se adota a liderança aberta, de colaborar, discutir o assunto, envolver as outras estruturas na tomada da decisão que não seja a decisão de uma só via, isso facilitou porque as pessoas sentem que são consultadas, a decisão não vem só de cima para baixo.</p> <p>DPLB – É um estilo de liderança democrático. Visto que os funcionários em geral foram consultados, a mudança não foi imposta a ninguém. A estrutura e os níveis escolares são diferentes foram auscultados toda a gente e participaram na reunião de disseminação e da planificação da mudança, as escolas propuseram o que era necessário que devia ser investido para que a escola seja uma escola atrativa, moderna, capaz de responder ao exercício atual e absorver os alunos para poder ter receitas e ser autónoma.</p> <p>DPLC – Teve, não de imediato, porque quando se chega a um sítio novo para introduzir uma mudança as vezes nós encontramos sempre a barreira e as resistências, mas, não está a ser fácil com uma ou duas pessoas, com a maioria já está a ser implementada.</p> <p>DPLG – Sim, o que acrescento é que as mudanças acontecem e tem pessoas que tardam a compreender que se deve mudar, mas, no computo geral, podemos aceitar que o estilo de liderança influencia positivamente as estratégias levada a cabo.</p> <p>DLPB – Tem, porque aqui há uma liderança horizontal, onde tudo é tido em consideração, todas as opiniões são válidas, e os nossos relacionamentos internos a nível do próprio programa é o relacionamento mais afetivo e de gestão participativa porque todos se sentem a vontade de se expressar o que pensam e o que sentem.</p> <p>DEBB – Teve impacto na mudança na medida em que o diretor nacional atual (da SOS) se não</p>

fosse a sua forma da liderança talvez não teria acontecido, porque não é fácil implementar a mudança numa organização antiga como essa, com vários aspetos que não facilitavam a obtenção dos resultados com algumas eficiências.

DEBC – Sim, porque os trabalhadores contribuem em conjunto com os responsáveis da organização na tomada de decisão para o desenvolvimento da organização.

DJBG – Tem, porque hoje a política independentemente do plano de atividade de cada um de nós enquanto trabalhadores da SOS, cada um se preocupa com o melhor desempenho das suas tarefas.

DJB – O estilo de liderança aplicada durante este processo é democrático que dá a liberdade de expressão a todos e participam na tomada de decisão.

Anexo M Grelha de análise de conteúdo: Resistência à mudança

Categoria E	Indicadores	Unidades de Registo
Identificar fatores de resistência à mudança	- Constatou-se alguma resistência a mudança por regra de conduta da organização?	<p>DN-GB – Sim. É obvio já estou acostumado a isso e, eu sei lidar com isso, visto que sou treinado nesta matéria (gestão e liderança) e lido bem com a resistência, tenho a metodologia para geri-lo apesar de ser muito estressante. Houve coisas terríveis, mas, estou satisfeito porque as pessoas estão a entender e não existe nada melhor que ser pedagógico em certas circunstâncias, infelizmente para os que não mudaram não podemos continuar com eles.</p> <p>DPLB – Como é natural houve algumas resistências, mas no princípio de não perceção da ideia da mudança. Porque muitos pensavam que podia significar o desvinculo, uma inquietação em termos salariais sobretudo a questão da indemnização.</p> <p>DPLC – Sim, por exemplo a minha secretária quando lhe dou algumas tarefas começa a lamentar a sobrecarga de trabalho.</p> <p>DPLG – Sim, há pessoas que trabalham na organização há mais de 20 anos e com talvez a formação académica um bocadinho mal consolidado e para acolherem a mudança tendo em conta a prática anterior verifica-se a resistência.</p> <p>DLPB – Sim, porque ninguém percebia realmente sobre essa mudança. Para os professores estão a serem expulsos da organização razão pela qual quatro (4) dos professores não renovaram os seus contratos porque estavam com duvidas devido a não perceção do processo. Para eles era uma perda de tempo porque costumavam ganhar o salário de 12 meses e acrescido de 13º mês, mas, hoje vão receber apenas 10 meses,</p>

<p>mas se fizermos os cálculos o que se ganha em 10 meses é superior aos 13 meses.</p> <p>DEBB – É evidente no processo da mudança sempre há aqueles que não aderem facilmente e é natural que a nossa organização não fugiu a regra. Houve gente que não se adequou, acabaram por ficar de fora, aqueles que ficaram e que estão eventualmente a resistir estão a adaptar-se embora do ponto de vista da resistência continuam com um pouco da resistência e sempre vem à tona a comparação de antes e agora, mas vamos avançando.</p> <p>DEBC – Sim, porque com a entrada da nova equipa da direção, cada um sentiu-se preocupado.</p> <p>DJEBG – Não.</p> <p>DJB – Sim. Logo no início, porque a primeira resistência é que não sabiam do salário que ia entrar em vigor e tinham o receio de ganhar menos em relação aos anos anteriores.</p>	<p>DN-GB – Um dos principais fatores é quando uma pessoa está na sua área/ zona de conforto e sente-se que a mudança (que vai ser feito) vai-lhe tirar da sua zona de conforto, a primeira reação é resistir e algumas não querem porque vão se deixar de beneficiar de alguma coisa financeira ou de outro tipo, ou seja, tiram a vantagem, há pessoas que resistem só porque não querem.</p> <p>DPLB – A falta de reconhecimento inicial, a inquietação, a questão salarial, o vínculo e se vai ser desfavorável ou não.</p> <p>DPLC – Depende da cultura, da maneira e da educação das pessoas, não apropriação de termo de referência que ele tem e isso são as pessoas com falta de cultura de trabalhar,</p> <p>DPLG – Esta resistência pode ser vista de dois modos: primeiro por falta de compreensão da necessidade da própria mudança e segundo por se habituar a fazer coisas de tal forma, que quando se pede mudar torna difícil, compreendendo essas duas componentes que citei como sendo fraco nível académico e a própria essência humana.</p> <p>DLPB – São os fatores que eu disse antes questões dos 12 meses, mais 13º mês e transporte que os professores ganhavam, porque as pessoas ganham um salário que era mensal sem desconto, mas agora depois disto os professores começam a pensar em como sair deste regime para o outro regime, será que vai ser benéfico para mim?</p> <p>DEBB – O primeiro fator a melhoria de condição de trabalho, o salário e os aspetos de convivência no trabalho.</p> <p>DEBC – Os fatores são: o medo do desconhecido e a incerteza de uma determinada alteração de funcionamento que podem empatar a vida dos trabalhadores.</p> <p>DJEBG – Não foram constatados nenhuma resistência por parte dos trabalhadores.</p> <p>DJB – A inquietação sobre o salário e outras regalias como ajuda de 50% no pagamento de mensalidade escolar dos filhos.</p>
---	--

- Caso exista indica os fatores que contribuem para que os trabalhadores manifestem alguma resistência à mudança?

-
- Os trabalhadores se sentem identificados com os valores, princípios e regra de conduta da organização?
- DN-GB – Sim. Ainda temos algumas pessoas a resistir os valores da organização, mas, são poucas e acho que há um processo natural a prática, a forma de estar e viver os valores da organização acabam por dominar. Atualmente, a grande parte da organização vive os valores da mesma.
- DPLB – A organização dispõe do código de conduta subscrito por todos os funcionários da SOS inclusive das escolas, todos conhecem, é reservado os direitos de crianças e há uma proteção, todos conhecem, é reservado os direitos de crianças e há uma proteção. Se realiza a assembleia semanalmente antes das aulas em que todos os alunos participam e digam o que sentem sobre a vida da escola e é monitorizada por uma professora ou um professor. Tudo o que se vai fazer é do consentimento da pessoa.
- DPLC – Sim, mas não digo cem por cento, porque não é fácil, quando digo sim. É pelo respeito e coragem para a tomada de decisão o que está em falta na organização.
- DPLG – Parte dos trabalhadores penso que compreendem a necessidade da mudança que contribuem, mas, há uma parte que nem tanto.
- DLPB – São os fatores que eu disse antes questões dos 12 meses, mais 13º mês e transporte que os professores ganhavam, porque as pessoas ganham um salário que era mensal sem desconto, mas agora depois disto os professores começam a pensar em como sair deste regime para o outro regime, será que vai ser benéfico para mim?
- DEBB – Sim, mas às vezes. Porque no âmbito da matéria de proteção de crianças ainda temos debates fortes tendo em conta que às vezes pensam que uma criança africana deve ser educada de forma diferente, por isso disse que tivemos a formação na área de proteção de criança nesse âmbito.
- DEBC – Sim, a organização dispõe de alguns documentos que regem as normas do funcionamento, que são: Código de conduta, Termo de condição de serviço e a Declaração de conflito de interesse.
- DJEBG – Sim, porque todos os trabalhadores da organização são preparados, sensibilizados e formados na política de proteção de salvaguarda infantil.
- DJB – Sim. Sabem que é um trabalho que a SOS faz, e que é uma organização comunitária temos que apoiar, porque antes do novo ano letivo fizemos muitas reuniões.
-
- Como descreve a adaptação à mudança?
- DN-GB – Não é um processo fácil para quem está habituado a trabalhar durante muitos anos numa determinada forma, eu entendo por isso que eu tive que adotar algumas medidas bem pedagógicas para que algumas delas adaptassem a mudança com mais facilidade, porque constatei que algumas pessoas estão na organização há mais de 20 anos que é muito tempo, se chegar nova pessoa a querer mudar aquilo, a adaptação será difícil porque continuam com aquilo de dizer: dantes fazíamos assim.
-

DPLB – É algo positivo. Remete a maior dinâmica, maior responsabilização, as pessoas sentem pertença a própria escola, sabem que a escola se preocupa com eles. Todos sabem que não é um dado adquirido e se não trabalhar bem, ou seja, se não ser um professor virado ao exercício da competência pode perder a carga horaria.

DPLC – Depende da pessoa, depois de ter conhecido através de diagnostico que tem feito as constatações de comportamento das pessoas mediante isso se pode mudar ou se adaptar dependendo da boa prática ou pode introduzir novas atitudes no sentido de poder melhorar o serviço.

DPLG – Depende de vários fatores: há pessoas que quando fazem tempo já muito maior pensam que são conformados com tudo que se faz de maneira que é difícil adaptar-se a essa mudança, mas com o tempo e seção de formação que temos vindo a promover penso que as pessoas vão-se adaptando.

DLPB – Tomo isso como uma coisa boa e maravilhosa. Acho que tem haver com os sentimentos do grupo ou individual, são feitas pensando nas pessoas ou na organização e qualquer mudança é feita para preservar algum valor, quando as pessoas forem bem informadas a tendência de reclamar ou de se opor a mudança diminui. No início houve pouca informação e comunicação, mas no decorrer do tempo com a informação que se passava semanalmente, mensalmente nas conversas e em qualquer formação as pessoas começaram a se sentirem sensibilizadas sobre a aceitabilidade da própria mudança.

DEBB – Aceitável, as questões são discutidas de forma aberta e enveredamos pelo caminho da ciência. Em relação a esse especto nós trabalhamos e achamos que é muito aceitável e com uma evolução rápida.

DEBC – Foi bom, visto que, permitiu o desenvolvimento da capacidade profissional, habilidade e conhecimento de todos.

DJEBG – Democrático, visto que é inclusiva.

DJB – Já estamos num bom caminho no início é que houve a resistência mais por causa do salário, mas, agora não. Neste momento, eu já tenho a idade para a reforma, mas, a SOS me contratou como consultora a fim de treinar/ estagiar a nova diretora a ser recrutada para a sucessão do cargo e isso é uma inovação.

- Baseado na resposta anterior, que estilo de liderança considera ser benéfico para os trabalhadores no processo da mudança?

DN – Ser um líder aberto, transparente e firme, isto é, democrático.

DPLB – O melhor estilo é democrático. Porque as pessoas se sentem envolvidas, são ouvidas e foi feito o plano com base na inclusão de toda a gente.

DPLC – Democrático, mas, há momentos que devemos misturar isso com autocracia, temos que ser duros as vezes, mas damos prioridade a negociação que é um aspeto poderoso, damos as oportunidades.

DPLG – Bom, um pouco de tudo, mas, prefiro o estilo democrático.

DLPB – Neste processo todos os estilos da liderança são benéficos. Mas, no processo da mudança há que eleger o estilo democrático, visto que as pessoas têm que se conversar, comunicar, aceitar, conhecer o que é necessário.

DEBB – Democrática, sobretudo tratando de uma escola de tipo que temos não seria melhor outro estilo e aliada a ela devemos acrescentar uma gestão participativa. Visto que estamos num país com o elevado índice de corrupção e com muita desconfiança, então, temos que garantir que as pessoas partilhem as informações fundamentais e necessárias que deem a confiança a todos.

DEBC – Apesar de não existir o melhor estilo de liderança que o outro, mas, considero ser benéfico para esse processo a liderança democrática.

DEJBG –

DJB – O estilo benéfico para esse processo deve ser democrata para poder acolher todas as sensibilidades.

Anexo N Requerimento para gravação da entrevista



Ao

Diretor Nacional das Aldeias de Crianças SOS Guiné-Bissau

Elber Nosolini

Assunto: Solicitação de entrevista académica

Exmo. Senhor,

Antes de mais os meus votos de um Ano Novo cheio de realizações ao serviço das crianças.

Eu, Elsa Insali da Fonseca, aluna do mestrado em Gestão das organizações, no ramo da gestão Pública. Venho através desta solicitar a sua permissão para a realização de uma entrevista académica sob a orientação da Professora Lúcia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada, para efeitos da elaboração da Dissertação de final de mestrado sob o tema: Mudança Organizacional: O processo da mudança e a perceção dos dirigentes das escolas da Aldeia de Crianças SOS- Guiné-Bissau.

Este estudo tem como objetivo geral “Analisar as perceções dos dirigentes da organização SOS Kinderdof Internacional na Guiné-Bissau, sobre o processo da mudança, bem como os fatores que contribuem para a resistência à mudança”. Ainda, o presente trabalho será desenvolvido nos 3 polos (centro, norte e leste) de intervenção da SOS: Setor Autónomo de Bissau, em Gabú e Canchungo com os Diretores das escolas e Diretores locais de programas.

Pretende-se que este estudo possa servir como mais-valia na elaboração do plano estratégico relativamente a mudança, assim como, na redução de possível resistência à mudança.

No entanto, como instrumento de recolha de dados de estudo utilizar-se-á a entrevista a diferentes responsáveis, entre os quais Diretor Nacional das aldeias de crianças de SOS-Guiné-Bissau. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas e analisadas.

Deste modo, com a vossa disponibilidade para colaborar no estudo após o convite que lhe foi endereçado, solícito a autorização para a gravação das entrevistas.

A sua colaboração nesta entrevista será útil, estando já garantido, sob compromisso de honra, que todos os dados serão tratados de forma anónima, servindo as entrevistas unicamente para fins académicos.

Antecipadamente, agradeço a disponibilidade de colaboração neste estudo.

Com os melhores cumprimentos,

Bissau, 09 de março de 2023

Elsa Insali da Fonseca

Anexo O Declaração de autorização de gravação da entrevista

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, _____, tendo aceite a realização da entrevista, no âmbito académico levada a cabo por Elsa Insali da Fonseca, integrada no Mestrado em Gestão das organizações, no ramo da Gestão Pública, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTiG) do Instituto Politécnico de Bragança, autorizo a gravação da mesma, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos e com garantia de anonimato.

_____, ____ de _____ de 2023

O/A participante