

NCE/14/00196 — Relatório preliminar da CAE - Novo ciclo de estudos

Caracterização do pedido

Perguntas A.1 a A.10

A.1. Instituição de Ensino Superior / Entidade Instituidora:

Universidade Nova De Lisboa

A.1.a. Outra(s) Instituição(ões) de Ensino Superior / Entidade(s) Instituidora(s):

A.2. Unidade(s) orgânica(s) (faculdade, escola, Instituto, etc.):

Faculdade De Ciências Sociais E Humanas (UNL)

A.3. Designação do ciclo de estudos:

Ensino de Educação Musical no Ensino Básico

A.4. Grau:

Mestre

A.5. Área científica predominante do ciclo de estudos:

Formação de Professores

A.6.1 Classificação da área principal do ciclo de estudos (3 algarismos), de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF):

146

A.6.2 Classificação da área secundária do ciclo de estudos (3 algarismos), de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF), se aplicável:

<sem resposta>

A.6.3 Classificação de outra área secundária do ciclo de estudos (3 algarismos), de acordo com a Portaria n.º 256/2005, de 16 de Março (CNAEF), se aplicável:

<sem resposta>

A.7. Número de créditos ECTS necessário à obtenção do grau:

120

A.8. Duração do ciclo de estudos (art.º 3 DL-74/2006, de 26 de Março):

4 semestres

A.9. Número de vagas proposto:

12

A.10. Condições específicas de ingresso:

As regras sobre a admissão ao Mestrado em Ensino (Formação Inicial de Professores) da FCSH são as descritas nas normas regulamentares dos cursos de mestrado em ensino e incluem os seguintes critérios para a ordenação final dos candidatos: Classificação de

Relatório da CAE - Novo Ciclo de Estudos

1. Instrução do pedido

1.1.1. Deliberações dos órgãos que legal e estatutariamente foram ouvidos no processo de criação do ciclo de estudos:

Existem, são adequadas e cumprem os requisitos legais

1.1.2. Evidências que fundamentam a classificação de cumprimento assinalada:

A apresentação do pedido refere que foram ouvidos o Senhor Reitor, o Conselho Científico e o

Conselho Pedagógico da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, que deram parecer favorável, contando com aprovação (conforme cópia dos documentos respetivos apresentados: cópia de Declaração do Conselho Científico e do Conselho Pedagógico; cópia do despacho Senhor Reitor).

1.2.1. Docente(s) responsável(eis) pela coordenação da implementação do ciclo de estudos:
Foi indicado e tem o perfil adequado

1.2.2. Evidências que fundamentam a classificação de cumprimento assinalada:
A coordenação do ciclo de estudos está bem estruturada. Existe um coordenador geral dos mestrados em ensino e um coordenador específico do curso, doutorado em ciências de educação. Ambos apresentam um perfil académico e profissional relevante.

2. Condições específicas de ingresso, estrutura curricular e plano de estudos.

2.1.1. Condições específicas de ingresso:

Existem, mas não são adequadas ou não cumprem os requisitos legais

2.1.2. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinalada:

As condições de ingresso cumprem os requisitos legais. No entanto, os procedimentos seguidos não garantem a existência do domínio das competências para a língua portuguesa a que se refere o Dec. Lei nº 79/2014. É indicado que o “domínio oral e escrito da língua portuguesa” é avaliado através da apreciação curricular, entrevista e texto da carta de motivação. A avaliação da competência de expressão escrita baseia-se, pois, no currículo e na carta de motivação do/a candidato/a, o que retira fiabilidade à avaliação, na medida em que nenhum destes documentos é produzido em presença dos alunos na instituição.

Não é indicado se são cumpridas as condições de ingresso específicas para o curso em Ensino da Educação Musical na Educação Básica e que implica "120 créditos em Prática Instrumental ou Vocal, Formação Musical e em Ciências Musicais e nenhuma com menos de 25 créditos".

2.2.1. Estrutura Curricular e Plano de Estudos:

Existem, são adequados e cumprem os requisitos legais

2.2.2. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinalada:

Na estrutura do ciclo de estudos (ver A12.4) não é indicada a distribuição de ECTS pelas 4 componentes de formação previstas no Decreto-Lei nº 79/2014, artigo 7º. A pronúncia datada de 27-07-2015 esclarece.

3. Descrição e fundamentação dos objetivos, sua adequação ao projeto educativo, científico e cultural da Instituição e unidades curriculares

3.1. Dos objectivos do ciclo de estudos

3.1.1. Foram formulados objectivos gerais para o ciclo de estudos:

Sim

3.1.2. Foram definidos objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências) a desenvolver pelos estudantes:

Sim

3.1.3. O ciclo de estudos está inserido na estratégia institucional de oferta formativa face à missão da Instituição:

Sim

3.1.4. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinaladas em 3.1.1, 3.1.2 e 3.1.3.:

- Foram formulados com clareza objetivos gerais para o ciclo de estudos.

- Foram definidos objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências) para o ciclo

de estudos.

- Os objetivos definidos para o ciclo de estudos são coerentes com a missão e a estratégia da Instituição. No que respeita à demonstração de coerência dos objetivos com a missão e estratégia da instituição, deveria ter sido explicitada de forma concreta sem desvios para considerações abstratas e genéricas.

3.1.5. Pontos Fortes:

- Este curso dá continuidade a uma longa experiência no âmbito do antigo Ramo de Formação Educacional

da FCSH, que posteriormente deu lugar aos Mestrados de Formação de Professores.

- Tradição de oferta curricular na área das Ciências Musicais e da formação de professores.

3.1.6. Recomendações de melhoria:

Os objetivos de aprendizagem deveriam também referir explicitamente o desenvolvimento de competências de investigação didático-pedagógica, previstos no âmbito do estágio e do relatório.

3.2. Adequação ao projecto educativo, científico e cultural da instituição

3.2.1. A Instituição definiu um projecto educativo, científico e cultural próprio:

Sim

3.2.2. Os objectivos gerais definidos para o ciclo de estudos são compatíveis com o projecto educativo, científico e cultural da Instituição:

Sim

3.2.3. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinaladas em 3.2.1 e 3.2.2.:

- A Universidade Nova de Lisboa possui para este ciclo de estudos um projeto educativo, científico e cultural bem definido e que se centra no desenvolvimento de linhas de orientação de interesse educativo, sociocultural e investigativo.

- Os objetivos gerais definidos para o ciclo de estudos são compatíveis com o projeto educativo, científico e cultural da Instituição.

3.2.4. Pontos Fortes:

A realização de atividades científicas assinaladas em 3.2.2 da Apresentação do pedido

3.2.5. Recomendações de melhoria:

Esclarecer e desenvolver na prática competências dos estudantes que lhes permitam o desenvolvimento de outros projetos de investigação relacionados com os níveis educativos a que se destina este curso.

3.3. Da organização do ciclo de estudos

3.3.1. Os conteúdos programáticos de cada unidade curricular são coerentes com os respectivos objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências):

Sim

3.3.2. As metodologias de ensino (avaliação incluída) de cada unidade curricular são coerentes com os respectivos objetivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências):

Sim

3.3.3. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinaladas em 3.3.1 e 3.3.2.:

- Os objetivos da maior parte das UC são operacionalizados em termos de resultados de aprendizagem. Os conteúdos programáticos das diferentes unidades curriculares são coerentes com os respetivos objetivos de aprendizagem.

- Há algumas UC com bibliografia datada e insuficiente (p. ex. Didática da Educação Musical III - Currículos e Programas).

- Existe uma diversificação de metodologias e estratégias que potenciam uma aprendizagem ativa e orientada para o pensamento crítico e a resolução de problemas. Estas metodologias estão

adaptadas aos objetivos e estimulam a participação dos alunos na investigação, embora não em todas as UC.

- Todas as UC atribuem pesos de avaliação e explicitam cada elemento de avaliação.

3.3.4. Pontos Fortes:

- Metodologias de ensino e aprendizagem diversificadas e que estimulam a participação ativa dos estudantes nas aulas e na realização de trabalho autónomo fora delas.

- Pertinência de algumas unidades curriculares.

3.3.5. Recomendações de melhoria:

- Rever UC com bibliografia datada e insuficiente.

- Esclarecer que dispositivos estão previstos de forma a prevenir e identificar eventuais problemas de desempenho dos alunos durante a Prática de Ensino Supervisionada

4. Recursos docentes

4.1. O corpo docente cumpre os requisitos legais (corpo docente próprio, academicamente qualificado e especializado na(s) área(s) fundamental(ais)):

Em parte

4.2. A maioria dos docentes tem ligação estável à Instituição por um período superior a três anos. A Instituição mostra uma boa dinâmica de formação do seu pessoal docente:

Sim

4.3. Existe um procedimento de avaliação do desempenho do pessoal docente, de forma a garantir a necessária competência científica e pedagógica e a sua actualização:

Sim

4.4. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinalada em 4.1., 4.2. e 4.3:

- O corpo docente é constituído apenas por 6 docentes, tendo em conta que o Coordenador não leciona nenhuma UC neste ciclo de estudos. Todos os docentes são doutorados. Só 1 docente não está a tempo integral. Apesar de todos os docentes serem doutorados, só o docente que está a 40% tem uma formação na área do ensino musical.

- Há uma ligação estável à Instituição de uma quase total maioria dos docentes do curso.

- Há um procedimento de avaliação do desempenho que vai ao encontro dos fins que lhe são próprios. A avaliação de desempenho da FCSH/UNL tem em conta a especificidade de cada área disciplinar e considera todas as vertentes da respetiva atividade (docência; investigação científica, desenvolvimento e inovação; tarefas administrativas e de gestão académica; extensão universitária, divulgação científica e prestação de serviços à comunidade).

4.5. Pontos fortes:

Corpo docente com 100% doutores

4.6. Recomendações de melhoria:

Embora a qualificação de docentes seja uma preocupação forte da Universidade, recomenda-se que a qualificação abranja as áreas específicas do ciclo de estudos, nomeadamente a área das didáticas específicas (educação musical) e da supervisão pedagógica.

5. Descrição e fundamentação de outros recursos humanos e materiais

5.1. O ciclo de estudos dispõe de outros recursos humanos indispensáveis ao seu bom funcionamento:

Sim

5.2. O ciclo de estudos dispõe das instalações físicas (espaços lectivos, bibliotecas, laboratórios, salas de computadores, etc.) necessárias ao cumprimento dos objectivos:

Sim

5.3. O ciclo de estudos dispõe dos equipamentos didáticos e científicos e dos materiais necessários ao cumprimento dos objectivos:

Sim

5.4. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinaladas em 5.1, 5.2 e 5.3.:

- O CE dispõe de secretariado que estará disponível para tarefas de apoio às atividades do mestrado.
- As instalações físicas e recursos materiais são suficientes.
- Há salas, auditórios, equipamentos informáticos e bibliográficos, possibilidade de acesso, através de meios informáticos, a revistas e livros especializados que, eventualmente, sejam aconselháveis, embora nada seja indicado na apresentação do pedido sobre recursos bibliográficos na didática específica do curso.

5.5. Pontos fortes:

Recursos de ensino e condições logísticas compatíveis com as exigências técnicas e científicas do ciclo de estudos.

5.6. Recomendações de melhoria:

Melhorar os recursos bibliográficos na Didática específica do curso (Didática da educação musical).

6. Actividades de formação e investigação

6.1. Existe(m) centro(s) de investigação, em que os docentes desenvolvem a sua atividade científica, reconhecido(s) e com boa avaliação, na área predominante do ciclo de estudos:

Sim

6.2. Existem publicações científicas do pessoal docente afecto ao ciclo de estudos, na área predominante do ciclo de estudos, em revistas internacionais com revisão por pares nos últimos cinco anos:

Em parte

6.3. Existem actividades científicas, tecnológicas, culturais e artísticas desenvolvidas na área do ciclo de estudos e integradas em projectos e/ou parcerias nacionais e internacionais:

Em parte

6.4. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinaladas em 6.1, 6.2 e 6.3.:

- Existem três centros de investigação (CESEM, INET-md e CESNOVA) reconhecidos com Muito Bom pela FCT mas nenhum tem linhas de investigação em Educação/Didática relativas a este CE ou em Supervisão Pedagógica.
- Há envolvimento em diversos projetos de pesquisa e de prestação de serviços à comunidade, sendo reduzida a participação em parcerias com instituições na área própria do ciclo de estudos.
- As publicações científicas nos últimos 5 anos (indicam 32) afiguram-se escassas tendo em conta a graduação do corpo docente proposto, havendo fortes lacunas nas áreas de didática da música/formação de professores de música.

6.5. Pontos fortes:

Centros FCT reconhecidos

6.6. Recomendações de melhoria:

- Maior investimento na investigação e publicação nas áreas de didática da educação musical e formação de professores de música, possivelmente em parceria com investigadores de outras instituições especialistas nessas áreas.
- Incentivar a organização de encontros científicos para potenciar a criação de linhas de investigação e de redes de pesquisa que favoreçam o cruzamento entre áreas da especialidade e as didáticas específicas da música.
- Maior investimento na publicação sobre temas de educação musical em revistas internacionais com peer-review.
- Organizar um seminário "brain storming" sobre problemáticas do ensino e da investigação em Didáticas Específicas, envolvendo especialistas, produzindo um relatório a divulgar pela comunidade

de investigadores e professores, de forma a potenciar a criação de grupos de trabalho sobre o tema.

7. Actividades de desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços à comunidade e formação avançada

7.1. A oferta destas actividades corresponde às necessidades do mercado e à missão e objectivos da Instituição:

Sim

7.2. Evidências que fundamentam a classificação de cumprimento assinalada em 7.1.:

Ver na apresentação do pedido (7.1) e em resposta exemplos de actividades de prestação de serviços, formação e divulgação desenvolvidas pela instituição.

7.3. Pontos fortes:

Nada a relatar

7.4. Recomendações de melhoria:

Promover sistematicamente ações que projetem a atividade científica e pedagógica específica deste ciclo de estudos (formação de professores em educação musical) na comunidade envolvente.

8. Enquadramento na rede do ensino superior público

8.1. Os estudos apresentados (com base em dados do ME) mostram previsível empregabilidade dos formados por este ciclo de estudos:

Sim

8.2. Os dados de acesso (DGES) mostram o potencial do ciclo de estudos para atrair estudantes:

Em parte

8.3. O novo ciclo de estudos será oferecido em colaboração com outras Instituições da região que leccionam ciclos de estudos similares:

Sim

8.4. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinaladas em 8.1, 8.2 e 8.3.:

- Os dados aportados revelam previsível empregabilidade dos formados por este ciclo de estudos.

- Não se aplica a avaliação da capacidade de atrair estudantes no quadro do regime de acesso da DGES, embora seja referido existir potencial para atrair estudantes.

- Está "previsto" (Guião 8.3) que o desenvolvimento do mestrado possa envolver parcerias com a Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Lisboa - e colaborações com outras instituições.

8.5. Pontos fortes:

Nada a assinalar

8.6. Recomendações de melhoria:

- Realizar um estudo de mercado, ou clarificar dados existentes, sobre o potencial que a instituição tem para atrair estudantes sem atividade profissional.

9. Fundamentação do número total de créditos ECTS do novo ciclo de estudos

9.1. A atribuição do número total de unidades de crédito e a duração do ciclo de estudos estão justificadas de forma convincente:

Sim

9.2. Existe uma metodologia para o cálculo dos créditos ECTS das unidades curriculares:

Sim

9.3. Existe evidência de que a determinação das unidades de crédito foi feita após consulta aos

docentes:

Sim

9.4. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinaladas em 9.1, 9.2 e 9.3.:

- Na Resposta (27/07/2015) ao pedido de informação da CAE é indicada a distribuição de créditos conforme ao previsto no D.L. n.º 79/2014 para as diversas componentes de formação: 20 ECTS AEG; 20 ECTS AD; 30 ECTS DID e 50 ECTS para IPP.

- Nos termos das deliberações da Universidade Nova de Lisboa, foi definido que a cada ECTS correspondem 28 horas de trabalho por parte do estudante.

- O processo de cálculo das unidades de crédito teve em conta os resultados dos inquéritos realizados a discentes e docentes.

9.5. Pontos fortes:

Nada a referir

9.6. Recomendações de melhoria:

Nada a assinalar

10. Comparação com ciclos de estudos de Instituições de referência no Espaço Europeu de Ensino Superior

10.1. O ciclo de estudos tem duração e estrutura semelhantes a ciclos de estudos de Instituições de referência do Espaço Europeu de Ensino Superior:

Sim

10.2. O ciclo de estudos tem objectivos de aprendizagem (conhecimentos, aptidões e competências) análogos às de outros ciclos de estudos de Instituições de referência do Espaço Europeu de Ensino Superior:

Sim

10.3. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinaladas em 10.1 e 10.2.: A comparação rigorosa com outras instituições que ministrem cursos do mesmo tipo no Espaço Europeu servirá, essencialmente, como um indicador de aproximação e não mostrará uma similitude absoluta. Neste sentido, parece que os exemplos de cursos similares em universidades de Reino Unido e Espanha, entre outras, podem ser atrativos e revelam ciclos de estudos análogos no EEES.

10.4. Pontos fortes:

Nada a assinalar

10.5. Recomendações de melhoria:

Alargar a pesquisa comparativa a outros países e experiências eventualmente reinvestindo aspetos positivos dos mesmos.

11. Estágios e períodos de formação em serviço

11.1. Existem locais de estágio e/ou formação em serviço:

Sim

11.2. São indicados recursos próprios da Instituição para acompanhar os seus estudantes no período de estágio e/ou formação em serviço:

Em parte

11.3. Existem mecanismos para assegurar a qualidade dos estágios e períodos de formação em serviço dos estudantes:

Sim

11.4. São indicados orientadores cooperantes do estágio ou formação em serviço, em número e com qualificações adequadas (para ciclos de estudos de formação de professores):

Sim

11.5. Evidências que fundamentam as classificações de cumprimento assinaladas em 11.1 a 11.4.:

a) Existe um nº ajustado de agrupamentos de escolas com protocolo (3) para as atividades da PES considerando o total 12 vagas (4 vagas por agrupamento). Existem 3 orientadores cooperantes do quadro do agrupamento com formação e experiência adequadas no domínio da Educação Musical e Prática Supervisionada e com média aproximada de 26 anos de serviço.

b) Para a supervisão por parte da FCSH-UNL é indicado apenas 1 professor doutorado. Estes recursos são insuficientes para garantir a qualidade da formação, tendo em conta que o curso tem 12 vagas. O plano de distribuição dos estudantes pelos locais de estágio é claro e equilibrado.

c) A seleção e avaliação dos orientadores cooperantes cumpre as normas para garantir a qualidade da formação na PES.

d) Os protocolos cumprem o disposto nos artigos 22.º e 23.º do DL - 79/2014 e especificam claramente responsabilidades e contrapartidas.

11.6. Pontos fortes:

Forte relação institucional com as entidades regionais para assegurar a cooperação das escolas

11.7. Recomendações de melhoria:

- Acrescentar o número de centros e professores cooperantes.

- Independentemente do nº de estudantes candidatos ao curso, a instituição terá de garantir o número de orientadores e supervisores suficientes para o funcionamento do ciclo de estudos. Todos os supervisores da FCSH-UNL que asseguram a PES devem ter um CV adequado em supervisão pedagógica.

12. Conclusões

12.1. Recomendação final:

O ciclo de estudos deve ser acreditado condicionalmente

12.2. Período de acreditação condicional, em anos (se aplicável):

1

12.3. Condições (se aplicável):

1- No imediato:

- Rever e clarificar o processo de avaliação do domínio oral e escrito da Língua Portuguesa (ver CAE 2.1.2)

- Indicar nas condições de ingresso o que é definido no anexo ao Dec. Lei nº 79/2014 (ver CAE 2.1.2)

- Rever UC com bibliografia datada e insuficiente (ver CAE 3.3.3. e 3.3.5)

2- No prazo de 12 meses:

- Atribuir as UC de Didáticas Específicas Supervisão Pedagógica a docentes com perfil de investigação nessa área (ver CAE 4.4 e 4.6)

- Todos os supervisores que asseguram a PES devem ter um CV adequado em supervisão pedagógica (ver CAE 11.5)

3- No prazo de 36 meses:

- Definir um plano estratégico de investigação em Didáticas Específicas deste CE e Supervisão Pedagógica (ver CAE 6.4 e 6.6)

- Desenvolver investigação de qualidade em Didáticas Específicas deste CE e em Supervisão Pedagógica (ver CAE 6.4 e 6.6).

- Estabelecer parcerias com centros de investigação de qualidade com linhas de investigação nessas áreas (ver CAE 6.4 e 6.6).

12.4. Fundamentação da recomendação:

Tendo em conta os elementos obtidos na Apresentação do pedido, a CAE recomenda a acreditação condicional deste curso de Mestrado em Ensino de Educação Musical no Ensino Básico, sem prejuízo de recomendações em várias das secções anteriores, em particular quanto à necessidade das

condições de ingresso e de promover a produção científica de todos os docentes na Didática Específica da Educação Musical (ver 6.4 e 6.6 acima). De modo mais detalhado, a recomendação de acreditação tem por base os seguintes dados:

1. Pedido informado com deliberações dos órgãos estatutários.
2. Coerência do CE com a oferta formativa da FCSH/UNL.
3. Coerência do CE com a missão e objetivos da FCSH/UNL desenvolvidos ao longo do tempo.
4. Os 2 coordenadores do curso (específico e dos mestrados em ensino) têm curriculum académico e científico apropriado.
5. Potencial procura do Mestrado.
6. Coerência entre os objetivos definidos para o ciclo de estudos e o projeto educativo, científico e cultural da instituição.
7. Ligação estável à Instituição de uma grande maioria dos docentes do curso.
8. Rede de cooperantes com experiência na formação e dinâmica de formação da instituição.
9. Atividades científicas, tecnológicas, culturais e artísticas desenvolvidas na área do ciclo de estudos.
10. Alguns docentes desenvolvem a sua atividade científica em centros de investigação reconhecidos pela FCT.
11. Existência de espaços e recursos que proporcionam condições para o funcionamento do curso.

Há, no entanto, aspetos da proposta do CE que poderão ser melhorados, devendo ser revistos e que a seguir se enunciam:

1. É preciso rever e clarificar o processo de avaliação do domínio oral e escrito da Língua Portuguesa de forma a garantir o que se refere no Decreto Lei nº 79/2014 (CAE 2.1.2).
2. É preciso tornar claro as condições de ingresso específicas deste curso (CAE 2.1.2).
3. As UC com bibliografia datada e insuficiente devem ser revistas (CAE 3.3.3. e 3.3.5)
4. É preciso aprofundar a especialização do corpo docente nas áreas de currículo, didática e supervisão, inerentes a este CE focado no ensino da Educação Musical (CAE 4.4. e 4.6).
5. Quanto à investigação do corpo docente a tempo integral na FCSH/UNL afeto ao CE, importa: (i) definir um plano estratégico de investigação em Didáticas Específicas deste CE; (ii) desenvolver investigação de qualidade em Didáticas Específicas deste CE e em Supervisão Pedagógica; (iii) estabelecer parcerias com centros de investigação de qualidade com linhas de investigação nessas áreas (CAE 6.4 e 6.6).

A CAE considera que a importância de uma formação adequada dos estudantes deste Mestrado merece uma profunda reflexão da instituição e está convicta que a resolução das fragilidades acima referidas está ao seu alcance. As recomendações específicas de melhoria feitas ao longo deste relatório (ver 3.1.6; 3.2.5; 3.3.5; 4.6; 5.6; 6.6; 7.4; 8.6; 10.5 e 11.7), podem constituir um bom ponto de partida para uma necessária mudança sem prejuízo de outras medidas que a instituição entenda vir a tomar.

Os coordenadores do ciclo de estudos têm aqui um papel fundamental no sentido de criar condições e articulação institucional para tal dinâmica de mudança ser bem sucedida.