

MUDANÇA EDUCACIONAL E LIDERANÇA: CRIAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS BIOMÉDICAS LABORATORIAIS EM PORTUGAL

- Amadeu Borges Ferro



ESCOLA SUPERIOR DE
TECNOLOGIA DA SAÚDE
DE LISBOA
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

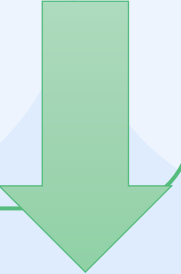


III CONGRESSO
BioMedLab

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CIÊNCIAS BIOMÉDICAS LABORATORIAIS

INTRODUÇÃO

FORMULAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA - ENQUADRAMENTO DO TEMA

- (1988/90) leis de autonomia - Instituições Públicas de Ensino Superior (ES) +autonomia; +stakeholders (Rosa & Amaral, 2014).
 - Posteriormente - Nova Gestão Pública do sistema de ES português - lógica de mercado, focada na concorrência e qualidade (Amaral, Tavares, et al., 2013; Acton, 2021).
- 

- No passado, autorização de cursos do ES - Despachos ministeriais. Atualmente, em vários países incluindo Portugal - acreditação da qualidade.
- Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES). Em 2013 - “1.o Relatório sobre propostas de “agregação/fusão” de 1.os ciclos de estudos”

INTRODUÇÃO

FORMULAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA - ENQUADRAMENTO DO TEMA

A3ES

Agência de Avaliação
e Acreditação
do Ensino Superior

Grupo de Trabalho
Terapia e Reabilitação
Tecnologias de Diagnóstico e Terapêutica

Apêndice 2

Propostas de Orientações para a Acreditação de
Ciclos de Estudos em “Ciências Biomédicas
Laboratoriais”

» Grupo constituído por Peritos nas áreas da saúde/educação.

» Apreciação do processo de adaptação dos ciclos de estudos (CE) nas áreas de “tecnologias da saúde” (Grupo de Trabalho de Terapia e Reabilitação e Tecnologias de Diagnóstico e Terapêutica, 2013).

» Apresentam-se “Propostas de Orientações” que permitem submeter a acreditação novas ofertas letivas, nomeadamente Ciências Biomédicas Laboratoriais, que resultem da agregação de áreas pré-existentes (APCT+ACSP) - dupla certificação profissional.

INTRODUÇÃO

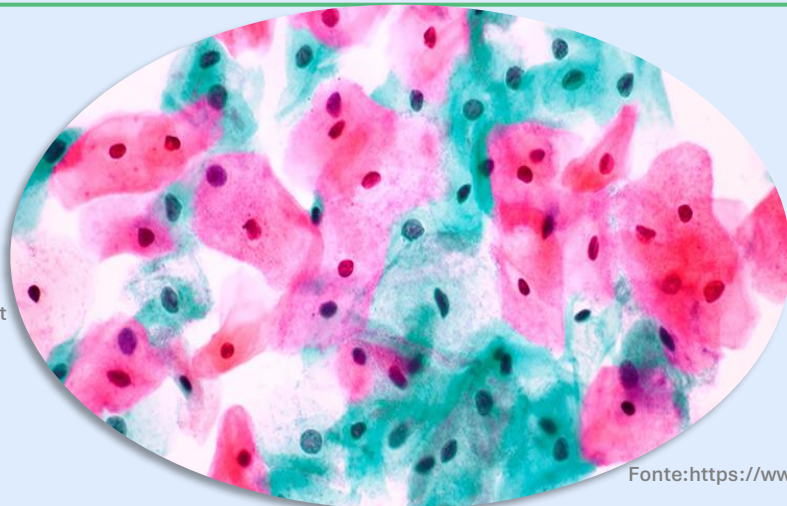
FORMULAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA - ENQUADRAMENTO DO TEMA

- **Génese em 1901** - criação do Laboratório Geral de Analyse Clínica.
- **Formação consolidada nas Escolas Técnicas dos Serviços de Saúde - 1982.**
- **Escolas Superiores de Tecnologia da Saúde - 1993** (Lobato, 2006; S et al., 2018).

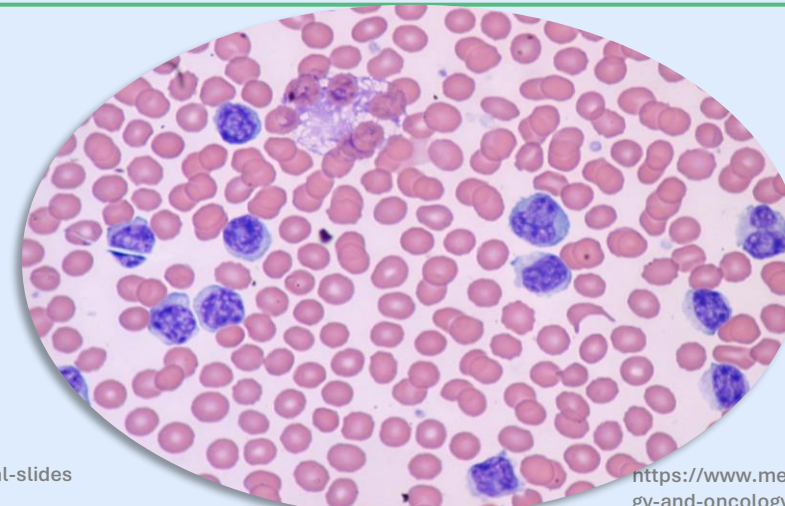
- **Ano letivo 2013/2014 - 13 - ACSP / 4 – APCT**
- **CBL reuniu 6 acreditações no ES público - distribuição nacional.**
- **Criação dos novos CEs implica suporte robusto e obedecer aos padrões delimitados pela A3ES.**



Fonte: <https://www.estesl.ipl.pt/sites/default/files/ficheiros/ap.jpg>



Fonte: <https://www.eurocytology.eu/en/virtual-slides>



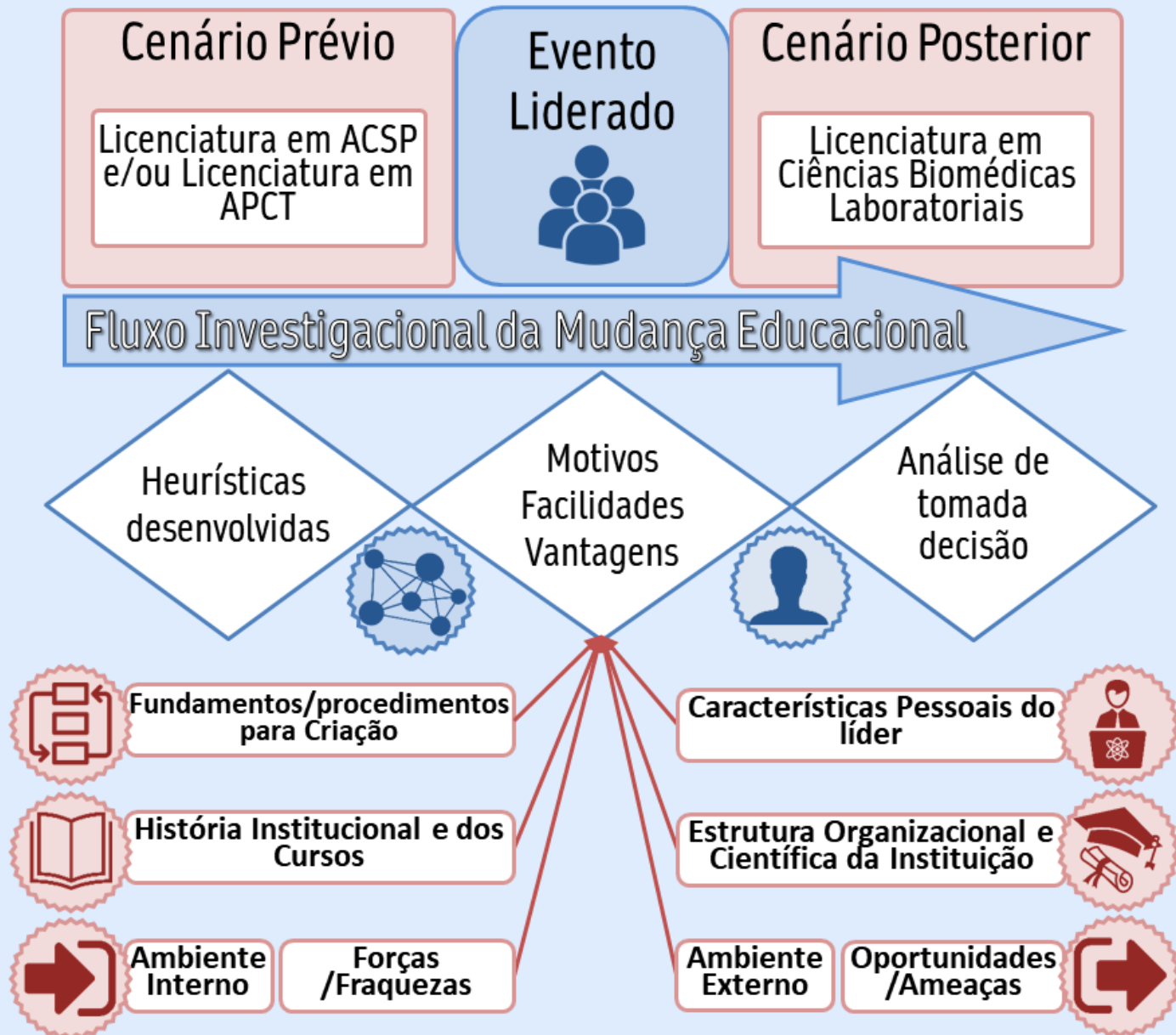
<https://www.merckmanuals.com/professional/hematology-and-oncology/eosinophilic-disorders/eosinophilia>



Fonte: <https://www.estesl.ipl.pt/sites/default/files/ficheiros/ac.jpg>

INTRODUÇÃO

DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO – MODELO TEÓRICO



»Sustentar intervenções de fundo na modelação de novas candidaturas, para além de permitir a reformulação dos CE em curso.

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS

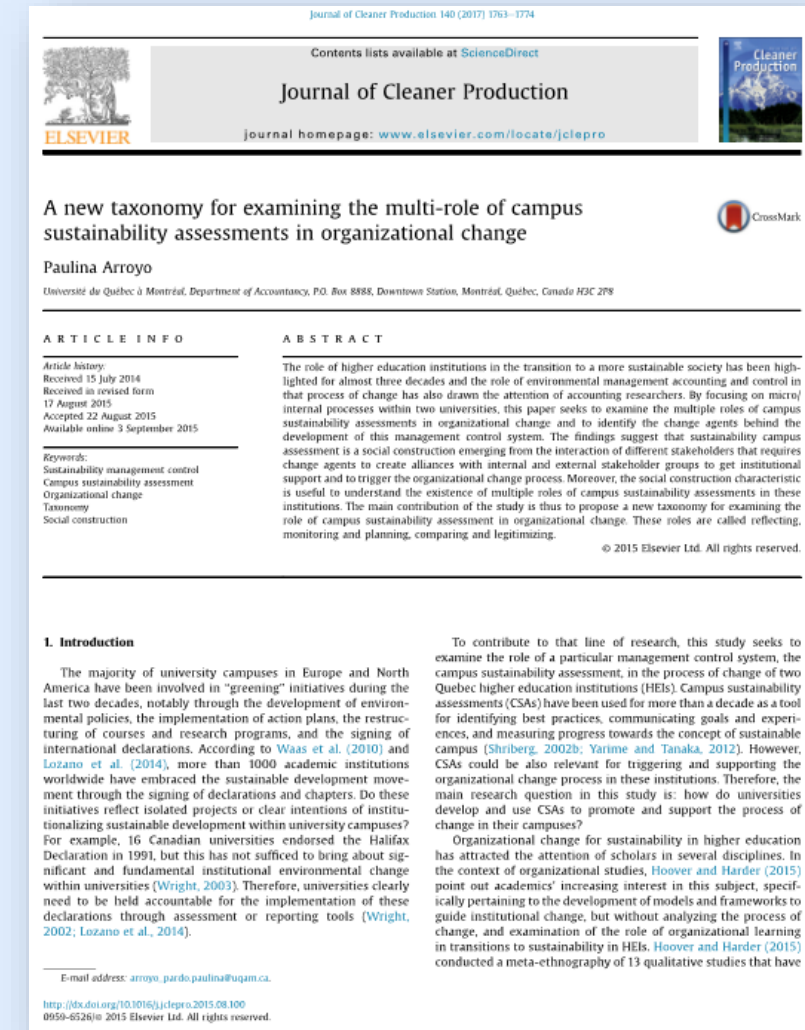
- Caracterizar os motivos que levaram à criação dos CE;
- Caracterizar as heurísticas desenvolvidas pelos líderes ao longo da criação dos CE;
- Descrever as facilidades e dificuldades encontradas ao longo da criação dos CE;
- Descrever as vantagens e desvantagens que a criação dos CE ofereceu;
- Nomear e caracterizar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (análise SWOT) que se apresentaram no percurso de criação dos CE.

INTRODUÇÃO

CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA – ESTADO DA ARTE

»O foco está em processos internos de universidades e procurou identificar os agentes de mudança por trás do desenvolvimento de avaliações de sustentabilidade.

»As conclusões que obteve destacam a importância de *stakeholders* para obter apoio institucional e desencadear o processo de mudança.



Arroyo, P. (2017). A new taxonomy for examining the multi-role of campus sustainability assessments in organizational change. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1763–1774. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.100>

METODOLOGIA

DESENHO GLOBAL DO MODELO INVESTIGATIVO



METODOLOGIA

CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Paradigma interpretativo: foca-se na compreensão do fenómeno, recorrendo a um raciocínio indutivo (particular-geral).

Desenho investigacional: estudo de caso único incorporado (Yin, 2003).

Tendo em conta a sua natureza:

- **Descritivo** (Bonita et al., 2006; Fortin, 2009);
- **Ideográfico** (Pardal & Correia, 1995);
- **Analítico-transversal** (Abramson e Abramson, 1999; Wang & Cheng, 2020);
- **Retrospectivo** (Euser et al., 2009; Flick, 2011).

METODOLOGIA

PARTICIPANTES NO ESTUDO



(Co)Responsáveis pelas Comissões de criação do CE.

METODOLOGIA

INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS - ENTREVISTA

- »Foi utilizada a **entrevista semiestruturada**, com o objetivo de aceder à perspectiva particular do sujeito (Patton, 1990; Yin, 2003).
- »**Ética - Foi garantido o anonimato e confidencialidade – Consentimento informado.**
- »Na base da entrevista esteve uma **matriz conceptual** que assentava nas temáticas do Pedido de Acreditação Prévia de Novo Ciclo de Estudos (PAPNCE), na consulta documental e na revisão histórica (Díaz-Bravo et al., 2013; Fortin, 2009).
- »**123 questões** divididas em 70 de resposta aberta e 53 de resposta fechada.
- »A recolha documental permitiu confirmar dados. Foram recolhidos PAPNCE e documentos oficiais das instituição de ES com dados históricos, entre outros.

A entrevista possuía 8 blocos principais com funções/objetivos:

1. Apresentação e Aquecimento (4 afirmações e 1 questão);
2. Caracterização do Docente responsável pela coordenação da criação do CE (9 questões - 4 subdivisões);
3. Caracterização da Instituição (5 questões);
4. Caracterização do processo de criação do CE (12 questões - 23 subdivisões);
5. Forças e Fraquezas (15 questões - 30 subdivisões);
6. Oportunidade e Ameaças (9 questões - 10 subdivisões);
7. Análise Global e Retrospectiva (3 questões - 1 subdivisão);
8. Finalização (2 questões).

METODOLOGIA

TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS – ENTREVISTAS

»Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas de forma direta. Para sustentar a metodologia de transcrição desnaturalizada (Nascimento & Steinbruch, 2019).

»Foram tratadas 738 questões - 318 respostas foram tratadas com recurso a estatística descritiva; e 420 questões foram tratadas qualitativa temática para a sua exploração.

**Transcrição
direta**



Desnaturalização



Using thematic analysis in psychology

Virginia Braun¹ and Victoria Clarke²

¹University of Auckland and ²University of the West of England

Thematic analysis is a poorly demarcated, rarely acknowledged, yet widely used qualitative analytic method within psychology. In this paper, we argue that it offers an accessible and theoretically flexible approach to analysing qualitative data. We outline what thematic analysis is, locating it in relation to other qualitative analytic methods that search for themes or patterns, and in relation to different epistemological and ontological positions. We then provide clear guidelines to those wanting to start thematic analysis, or conduct it in a more deliberate and rigorous way, and consider potential pitfalls in conducting thematic analysis. Finally, we outline the disadvantages and advantages of thematic analysis. We conclude by advocating thematic analysis as a useful and flexible method for qualitative research in and beyond psychology. *Qualitative Research in Psychology* 2006; 3: 77–101

Key words: epistemology; flexibility; patterns; qualitative psychology; thematic analysis

Thematic analysis is a poorly demarcated and rarely acknowledged, yet widely used qualitative analytic method (Boyatzis, 1998; Roulston, 2001) within and beyond psychology. In this paper, we aim to fill what we, as researchers and teachers in qualitative psychology, have experienced as a current gap – the absence of a paper which adequately outlines the theory, application and evaluation of thematic analysis, and one which does so in a way accessible to students and those not particularly familiar with qualitative research.¹ That is, we aim to write a paper that will be useful as both a teaching and research tool in qualitative psychology. Therefore, in this paper we discuss theory and method for thematic analysis, and clarify

Correspondence: Virginia Braun, Department of Psychology, University of Auckland, Private Bag 92019, Auckland, New Zealand.
E-mail: v.braun@auckland.ac.nz

RESULTADOS

DADOS DAS ENTREVISTAS – BLOCO 1

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA CRIAÇÃO DO CE

»Idade/sexo:

2 - [51-60 anos]; 4 - [31-40 anos].

2 – [feminino] e 4 - [masculino].

»Existência previa dos CEs de 1º ciclo de ACSP e/ou APCT:

2 - [ACSP+APCT]; 4 – [ACSP].

»Modelo de estrutura interna da Instituição:

3 - [Departamental]; 3 – [Matricial].

»Criação do CE:

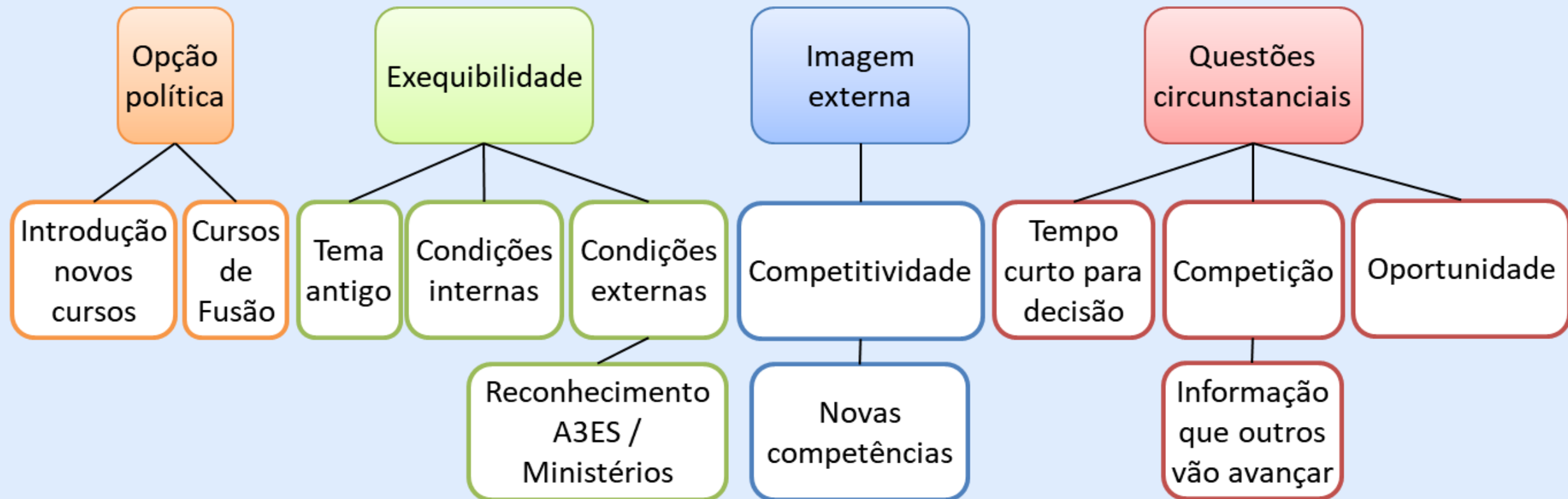
5 - [Comissões]; 1 - [Coordenador do CE].

RESULTADOS

DADOS DAS ENTREVISTAS – BLOCO 3

CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CE

Razões que levaram a Instituição (Presidente) a decidir criar o novo CE:



“(O Presidente)...Falou com os professores de Análises Clínicas percebeu que era uma questão de competição ou avançávamos ou perdíamos a corrida...”

RESULTADOS

DADOS DAS ENTREVISTAS – BLOCO 3

CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CE

«Existência de trabalho em equipa com outras instituições (Empregadores, empresas, stakeholders) criação:

1 - [Não]

5 - [Sim]. Mas sem evidência na análise da entrevista (2014).

Agility: a crucial capability for universities in times of disruptive change and innovation

Sheila Mukerjee

La Trobe University

Government funding cuts have provided a new impetus to Australian universities to re-examine their value proposition and corporate focus. While the sector has gone through waves of change in recent times, institutions are now scrambling for their place in a highly competitive market. Institutions explore new revenue opportunities and digital transformation to achieve cost savings and efficiencies. The digital world is driving innovation and continuous change at such a rapid and random rate that universities are struggling to keep up with demand.

Introduction

The film, music, newspaper and retail industries – among many others – have already experienced the impact of the digital revolution and experienced the need to adapt or perish in the face of such unprecedented change and swing in consumer preferences. White (2013), a former journalist who experienced this impact on the print media first hand, warns of seeing the same warning signs of technology's impact on the higher education sector and the consequences of ignoring them. Universities have been warned to overhaul or perish (Hare, 2012). Given the growing take up of online education, views are being expressed about the longevity and viability of higher education institutions (Coy, 2013). It is becoming increasingly clear that business models and corporate focus need to be reframed and renewed to ensure that they are relevant to current and future markets and more

importantly, will stand the test of time and still exist to meet the ongoing demand and challenges of the times.

Over the years, the higher education sector has faced a barrage of disruptions and reforms as a result of government reform, market demand and volatility, economic pressures and technological innovation. Recent innovations to open up education, including Massive Open Online Courses (MOOCs), blended learning, collaborative models and free education with elite universities, have changed the landscape of the education sector (Marques, 2013; Valliathan, 2002; Associated Press, 2013). These innovations have placed the sector on high alert to the disruptive force of the digital revolution.

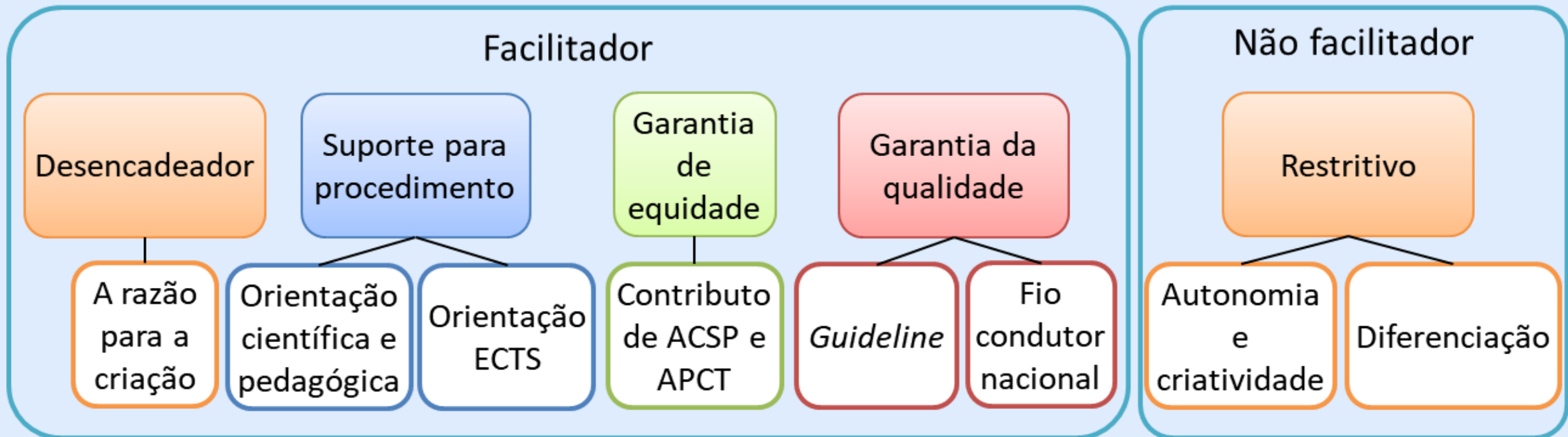
In Australia, recent government announcements about funding cuts and proposed reforms to the university funding model (Matchett, 2013; Hurst & Tovey, 2013) have compounded the situation. Now, more than ever, business models are needed that have strategic foresight capability

RESULTADOS

DADOS DAS ENTREVISTAS – BLOCO 3

CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CE

O documento “Propostas de Orientações para a Acreditação de Ciclos de Estudos em Ciências Biomédicas Laboratoriais” enquanto facilitador da criação do CE



“Nós individualmente enquanto instituição, não iríamos criar esse curso que não existia em Portugal. Se não fosse o documento não havia nada.”

RESULTADOS

DADOS DAS ENTREVISTAS – BLOCO 3

CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CE

Principal memória associada à experiência enquanto responsável pela coordenação da criação do CE

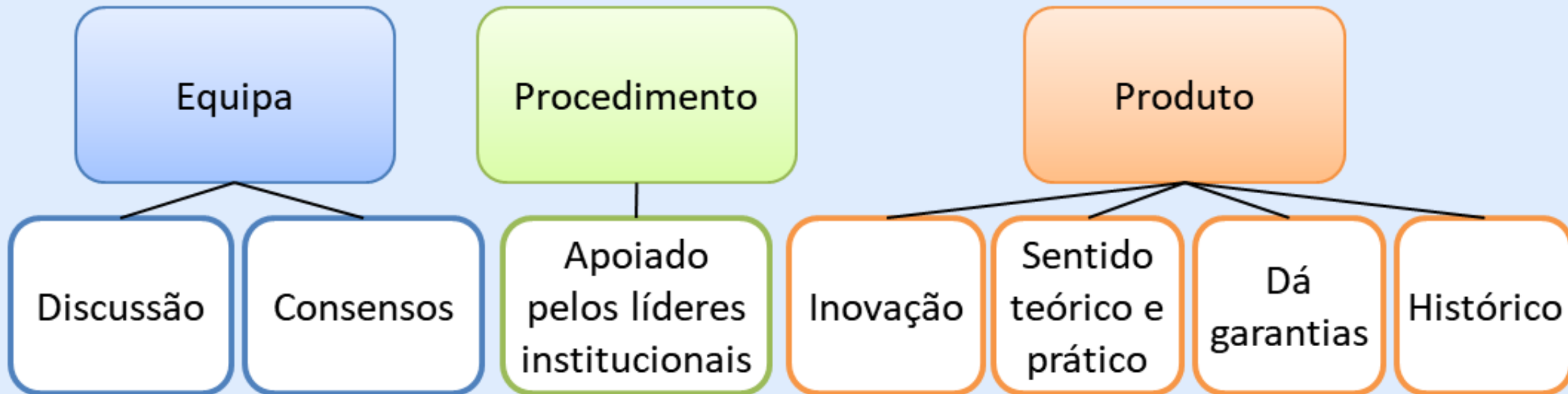


“A memória foi positivíssima pelas pessoas e por permitir criar algo em que eu acreditava (...) posso morrer amanhã, mas sei que dei um contributo positivo que valeu!”

RESULTADOS

DADOS DAS ENTREVISTAS – BLOCO 4 DESCRIÇÃO DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Avaliação relativamente à globalidade da criação do ciclo de estudos



“Fizemos história na nossa profissão e está a evoluir. Eu tirava este curso se fosse estudante ...”

RESULTADOS

DADOS DAS ENTREVISTAS – BLOCO 4 DESCRIÇÃO DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Principais aspetos a alterar em caso de repetição da criação do CE:

» **Mais tempo disponível**

» **Gestão interna melhorada**

» **Inovações no plano de estudos**

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

CONCLUSÃO - CARACTERIZAR OS MOTIVOS QUE LEVARAM À CRIAÇÃO DOS CE

- » “1.º Relatório sobre propostas de “agregação/fusão” de 1.os ciclos de estudos”
- » Reconhecimento oficial da dupla titulação em ACSP e em APCT.

»Exequibilidade

»Benchmark de instalações/equipamentos/corpo docente

- »Opção política - condições consideradas mais apelativas para os candidatos
 - »Integração nos modelos europeus
 - »Competição interinstitucional
 - »Condições internas + Condições externas

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

CONCLUSÃO - CARACTERIZAR AS HEURÍSTICAS DESENVOLVIDAS PELOS LÍDERES AO LONGO DA CRIAÇÃO DOS CE

- » **Comissão multidisciplinar** – (uma Instituição utilizou comissão ad hoc) - diferentes intervenientes/competências/experiências prévias são rentabilizadas e valorizadas, clima de abertura à chegada de novas ideias que eram posteriormente sujeitas a discussão, o que motivava os membros da comissão.
- » **Distribuição de tarefas** - com trabalho individual e validação coletiva em reunião da comissão.
- » **Controlo do tempo** – para estruturar as tarefas e ajudar a “disciplinar”.
- » **Tomada de decisão por consenso** – é uma heurística facilitadora, uma vez que, entre outras vantagens, não dá azo a dissidência e estabiliza os membros da comissão.
- » **Utilização dos stakeholders** - só foi completamente utilizada no que diz respeito a stakeholders internos docentes.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

CONCLUSÃO - DESCREVER AS FACILIDADES E DIFICULDADES ENCONTRADAS AO LONGO DA CRIAÇÃO DOS CE

Facilitadores:

- »CEs anteriores a funcionar nas áreas de ACSP/APCT [integração na comunidade, parcerias externas ou o equilíbrio curricular];
- »Departamentalização [matricial - menos conflito potencial] [departamental por produto - equipa mais motivada].
- »Guidelines oferecidas pelo Relatório da A3ES [definição das unidades curriculares]
- »Número de Docentes a tempo integral [docentes das áreas transversais];

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

CONCLUSÃO - DESCREVER AS FACILIDADES E DIFICULDADES ENCONTRADAS AO LONGO DA CRIAÇÃO DOS CE

Dificultadores:

- » **Departamentalização** [matricial - lentidão de produto] [departamental por produto - mais conflito potencial].
- » **Forma de cálculo dos rácios utilizada pela A3ES**
- » **Carência de docentes/laboratórios/locais de estágio de APCT**
- » **Carência de docentes especializados** [recrutamento intenso] [conclusão de provas em tempo útil]

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

CONCLUSÃO - DESCREVER AS VANTAGENS E DESVANTAGENS QUE A CRIAÇÃO DOS CE OFERECEU

Vantagens:

- »Melhoria das instalações/laboratórios de APCT
- »Motivação dos docentes [acreditação do ciclo de estudos - em alguns vasos, os anteriores não tinham acreditação garantida]
- »Motivação global da instituição [estado anímico positivo associado à mudança].

Desvantagens:

- »alguma entropia departamental decorrente da perda de UCs no novo CE
- »visão social da Instituição [marketing] [redução de custos]

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

CONCLUSÃO - NOMEAR E CARACTERIZAR AS FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (ANÁLISE SWOT) QUE SE APRESENTARAM NO PERCURSO DE CRIAÇÃO DOS CE

Forças:

- » Condições disponíveis [instalações recentes+reformulação rápida] [ACSP+APCT] [experiência com CE] [experiência com procedimentos]
- » Perceções dos docentes [dificuldade de creditação de CE anterior] [guidelines da A3ES favoreciam novo CE]
- » Intervenção das lideranças formais [liderança de topo/intermédia apoiou a mudança]

Fraquezas:

- » Recursos limitados [recursos financeiros/humanos]
- » Agitação interna [apoio/oposição à mudança]

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

CONCLUSÃO - NOMEAR E CARACTERIZAR AS FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (ANÁLISE SWOT) QUE SE APRESENTARAM NO PERCURSO DE CRIAÇÃO DOS CE

Oportunidades:

- » Reconhecimento institucional [acreditação CE + atribuição 2 cédulas profissionais]
- » Competitividade [designação do CE]
- » Internacionalização [adequação aos padrões europeus - mobilidade de estudantes/profissionais]
- » Tendência de mudança [instituições percebem que as suas congêneres estão a mudar o que impulsiona o sentimento de oportunidade]

Ameaças:

- » Confusão entre candidatos [Ciências Biomédicas]
- » Pressões políticas [movimentações de Associações Profissionais]

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

»Os Líderes participantes consideraram a criação do

»Destacaram a importância da equipa (Lewin, 1939).

»Existência de apoio por parte dos líderes formais da i
(Acton, 2021).

»Também considerara
Portugal. Foi entendido
dá garantia da qualidade

»Uma situação parad
consumada, que é as
um alinhamento adm

»Destaque para: Pess

Management in Education
Volume 35, Issue 1, January 2021, Pages 43-51
© 2020 British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS), Article Reuse Guidelines
<https://doi.org/10.1177/0892020620927415>



Article
School leaders as change agents: Do principals have the tools they need?

Karen S Acton 

Abstract
In the current climate of accountability and calls for school improvement, principals are dealing with unceasing demands to implement new educational reforms. Yet do school leaders feel equipped to implement these mandates? This study investigated the perceptions of experienced elementary principals on whether they felt prepared to be effective change agents. Findings showed that principals felt they had received very little professional development on how to be a leader of change. Instead, their professional learning as change agents occurred through on the job experience and networking with trusted colleagues. This resulted in knowledge gaps in principals' understanding of the change process. School leaders bear the responsibility of implementing change, yet principals suggest that reforms would see increased success if they were a shared responsibility with district leaders. Insights from experienced principals may help guide improved professional learning practices to provide educational leaders with the necessary skills to lead effective school improvement.

Keywords
change agent, educational reform, principal, professional learning, school leadership

Educational Leadership and Policy, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Toronto, Ontario, Canada

Corresponding author(s):
Karen S Acton, Educational Leadership and Policy, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, 252 Bloor St W, Toronto, Ontario M5S 1V6, Canada. E-mail: karen.acton@mail.utoronto.ca

CHAPTER VI FIELD THEORY AND LEARNING

KURT LEWIN
Professor of Child Psychology
Iowa Child Welfare Research Station
State University of Iowa
Iowa City, Iowa

I. FIELD THEORY

I have been asked to begin this short discussion of a field-theoretical approach to the various problems of learning with a general statement about field theory and psychology. The following characteristics of this theory seem to me particularly important: the use of a constructive rather than a classificatory method; an interest in the dynamic aspects of events; a psychological rather than a physical approach; an analysis which starts with the situation as a whole; a distinction between systematic and historical problems; a mathematical representation of the field. To each of these points, I should like to make a few more or less apodictic remarks, referring the readers to more detailed discussion elsewhere.

1. Constructive Method

As any science, psychology is in a dilemma when it tries to develop 'general' concepts and laws. If one 'abstracts from individual differences,' there is no logical way back from these generalities to the individual case. Such a generalization leads from individual children to children of a certain age or certain economic level and from there to children of all ages and all economic levels; it leads from a psychopathic individual to similar pathological types and from there to the general category 'abnormal person.' However, there is no logical way back from the concept 'child' or 'abnormal person' to the individual case (38). What is the value of general concepts if they do not permit predictions for the individual case? Certainly, such a procedure is of little avail for the teacher or the psychotherapist.

This problem has been acute in other sciences. In the time of the Greeks, geometry shifted from a 'classificatory' method (which groups

inovador, p
ente. Es
e da inst
iscutida
espaço de
or.
tos exter

em
e,

a
ilho

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

Limitações:

- »Metodológicas – Qualitativo e Interpretativo.
- »De contexto e de Sujeitos – comunicação sujeita a ruído. Estudo de percepções.

Sugestões:

- »Follow-up dos CE.
- »Check-list para operacionalizar criação de CE.

AGRADECIMENTO

Orientadora: Prof. Doutora Maria de Fátima Goulão

BIBLIOGRAFIA

- Abramson, J. H., & Abramson, Z. H. (2008). *Research methods in community medicine: Surveys, epidemiological research, programme evaluation, clinical trials* (6a). Wiley.
- Acton, K. S. (2021). School leaders as change agents: Do principals have the tools they need? *Management in Education*, 35(1), 43–51. <https://doi.org/10.1177/0892020620927415>
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E A RESISTÊNCIA À MUDANÇA DOS INDIVÍDUOS EM UM PROCESSO DE FUSÃO. *REGE Revista de Gestão*, 23(1), 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>
- Bonita, R., Kjellström, T., & Beaglehole, R. (2006). *Basic epidemiology* (2nd. ed). World Health Organization. http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/43541/1/9241547073_eng.pdf
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4.^a ed.). Teachers College Press.
- Parente, C. (2006). Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional: Contributos para a análise da produção de saberes. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 50, 89–108.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301.
- Lewin, K. (1939). Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868–896. <https://doi.org/10.1086/218177>
- Mukerjee, S. (2014). Agility: A Crucial Capability for Universities in Times of Disruptive Change and Innovation. *Australian Universities' Review*, 56(1), 56–60.
- Edgley-Pyshorn, C., & Huisman, J. (2011). The role of the HR department in organisational change in a British university. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 610–625. <https://doi.org/10.1108/09534811111158886>
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações—Teoria e prática*. Universidade de Aveiro.

MUDANÇA EDUCACIONAL E LIDERANÇA: CRIAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS BIOMÉDICAS LABORATORIAIS EM PORTUGAL

- Amadeu Borges Ferro



ESCOLA SUPERIOR DE
TECNOLOGIA DA SAÚDE
DE LISBOA
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA



III CONGRESSO
BioMedLab

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CIÊNCIAS BIOMÉDICAS LABORATORIAIS