

**O ELOGIO COMO FACTOR DE SUCESSO NA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR:
UM CASO DE ESTUDO NA UNIVERSIDADE KATYAVALA BWILA, EM
BENGUELA**

**PRAISE AS A SUCCESS FACTOR IN HIGHER EDUCATION MANAGEMENT: A
CASE STUDY AT KATYAVALA BWILA UNIVERSITY, IN BENGUELA**

Cipriana Calengue¹
António Cardoso²

10

Resumo: Falar de elogio, *a priori* causa um certo desconforto e não se dá a devida importância à temática, embora a mesma tenha começado a atrair a atenção dos investigadores. O estudo é de natureza quantitativa descritiva utilizando o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MQL) para a recolha de dados ao nível da aplicabilidade do elogio. Os objetivos do estudo são analisar em que medida é exercida a prática do elogio no Departamento de Ciências da Educação, do Instituto Superior de Ciências da Educação, da Universidade katyavala Bwila, em Benguela e estudar em que medida a prática do elogio influencia a sua gestão. Os principais resultados são: a) a prática do elogio ainda não é a desejável; b) o elogio é feito por parte dos colegas e não pelo Decanato.

Pavavras-chave: Elogio. Gestão Escolar. *Multifactor Leadership Questionnaire* (MQL). Ensino Superior.

Abstract: Speaking of praise, *a priori* causes some discomfort and the theme is not given due importance, although it has started to attract the attention of researchers. The study is of a quantitative and descriptive nature using the *Multifactor Leadership Questionnaire* (MQL) to collect data at the level of applicability of the compliment. The objectives of the study are to analyze the extent to which the practice of praise is exercised in the Department of Educational Sciences, of the Higher Institute of Educational Sciences, of the Katyavala Bwila University, in Benguela and to study to what extent the practice of praise influences its management. The mains results are: a) the practice of praise is still not desirable; b) praise is given by colleagues and not by the Dean.

Keywords: Compliment. School management. *Multifactor Leadership Questionnaire* (MQL).

¹ Universidade Katyavala Bwila, Benguela, Angola e Doutoranda em Ciências da Educação na Univerdidade do Minho, Portugal. paianafurtado@yahoo.com.br

² Professor Auxiliar - Universidade Fernando Pessoa, Coordenador do 1º Ciclo de estudos em Ciências Empresariais- Departamento Ciências Empresariais, Membro do Centro de Estudos em Ciências Sociais e do Comportamento (FP-B2S) da UFP, Portugal e Colaborador externo no Grupo Galego de Estudos para Formación e Inserción Laboral (GEFIL) da Univ. Santiago de Compostela – Espanha. ajcaro@ufp.edu.pt

Recebido em 10/05/2020
Aprovado em 20/05/2020

University education.

1 Introdução

O tema escolhido para a dissertação é a importância da prática do elogio no Instituto Superior de Educação de Benguela (caso do departamento de Ciências da Educação).

Falar sobre o elogio hoje, é falar de um tema atual e tem vários pontos para ser abordado com vista a concretização de vários objetivos. Falar de elogio, *a priori* causa um certo desconforto e não se dá a devida importância à temática, embora a mesma tenha começado a atrair a atenção dos investigadores.

A prática do elogio é um tema que deve ser utilizado em todo o lado, porque sem ela, os objetivos pessoais, por vezes, não são alcançados.

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, precisa-se cada vez mais de se adequar aos mais altos padrões (SÁ; SILVA, 2018). O tratamento aos recursos humanos dentro das organizações, precisa de mudar. Se pensarmos, que a prática do elogio, é semelhante a atirar combustível ao fogo. Se se implementa a prática do elogio nas organizações, iríamos incentivar, motivar, as pessoas que estão na organização, estas seriam mais felizes.

O elogio constitui uma forma de motivação excêntrica que se torna em algo que dinamiza e leva o ser humano para o alcance dos seus objetivos. Sabemos que, os comportamentos são desenvolvidos num determinado sentido, quando acontecem incentivos específicos. Os gestores hoje, devem preocupar-se em motivar os seus trabalhadores para a alavancagem da própria organização. O líder deve levar o seu funcionário ao alcance máximo das suas capacidades, recompensando-o com um salário justo em troca do seu trabalho.

Existem teorias que referem que os seres humanos se comportam de determinado modo, porque têm necessidades que precisam de ser satisfeitas, por um lado, e por outro lado, deve-se tentar compreender a razão do porquê que determinados gestores adotam determinados processos para motivar os seus funcionários e se mostram menos entusiasmados com os outros.

O distanciamento entre os intervenientes nas organizações, tem-se mostrado mais estreitos ao longo dos tempos. O elogio é uma força de motivação que pode ser definida como um processo interno às pessoas que se afigura a cada momento, no fluxo contínuo de vida. Pode-se dizer que se trata de uma força, uma energia que nos impulsiona em direção a alguma coisa. É uma porta que se abre de dentro para fora (CARVALHO, 2009).

1.1. Elogio

Os trabalhadores e os gestores, encaram o elogio como algo extremamente importante, mas que não é levado a cabo nas organizações. O sucesso de uma organização não nasce sozinho, depende da tecnologia que a organização adota, do desempenho, da qualidade do trabalho que os funcionários adotam para o alcance de um mesmo objetivo.

O bom profissional, gosta de ser reconhecido. A motivação é um fator importante para garantir o bem-estar de uma organização, pois influencia diretamente o bom desempenho e a geração de resultados e serviços qualificados à sociedade. No caso da administração pública, que deve atender às necessidades do cidadão com eficiência, a motivação de servidores públicos é vista como um desafio aos gestores, em vista de seu perfil peculiar e aos benefícios já inerentes aos cargos que muitas vezes podem atrapalhar as estratégias motivacionais (SILVA, 2020).

Os trabalhadores das instituições estão cada vez mais frios, não existe carinho, não se valorizam mais as qualidades dos funcionários, só se ouvem críticas. As pessoas são cada vez mais intolerantes, e se desgastam valorizando os defeitos dos outros. Hoje, os indivíduos estão demorando pouco nos locais de trabalho. A ausência do elogio é cada vez mais presente nas instituições. Os chefes, não elogiam o trabalho dos subordinados.

Sendo o elogio uma das formas de recompensa e de reconhecimento, versus motivação, é levada a cabo através das emoções no meio onde o indivíduo é inserido. Elogiar é muito importante e leva ao sucesso empresarial, e quando bem feito, leva a uma forma efetiva de alcançar a realização plena de um projeto, de uma empresa e ou organização (SÁ; SILVA, 2018).

Segundo (SILVA; GONÇALVES; LOPES, 2018) ir mais fundo, sem medo de sofrer, mas com a certeza de aceitar, pois não é erro em dar amor, é o caminho mais fortificante e com retornos incomensuráveis.

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade e pro-ação (SÁ; SILVA, 2018). A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspetos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspetos conceituais e intangíveis. Muita coisa mudou. São as pessoas que mantêm e conservam o status quo já existente e são elas e apenas elas que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser (CHIAVENATO, 2010, p.7).

A Problemática que norteia o estudo é até que ponto é exercida a prática do elogio no departamento de Ciências da Educação, do Instituto Superior de Ciências da Educação, da Universidade Katyavala Bwila, em Benguela (ISCED).

Segundo Nelson (2007), é a forma simples de reconhecimento preferido que qualquer gerente pode adotar com seu pessoal nos trabalhos diários.

Os autores Silva, Gonçalves e Lopes (2018) definem o Elogio como o discurso em louvor de alguém.

Consideramos o elogio como o efeito ou o ato de elogiar, ou seja, reconhecer de diferentes formas um trabalho que tenho sido bem executado; expressar uma opinião favorável ou admiração por algo ou alguém; é um enaltecimento da pessoa.

1.2 O elogio e a comunicação

Para Moscovici (2011), as pessoas são inseguras sem exceções, têm medo de errar ou de não serem aceites, necessitam de serem reconhecidas. Assim, o elogio dá esse poder, uma vez que ele é o próprio reconhecimento das nossas atitudes e também a valorização.

De acordo com Nelson (2007), o elogio é o enaltecimento de uma qualidade ou virtude de algo ou alguém. Pode ser utilizado como uma ferramenta educacional, utilizada também para motivar outras pessoas, aumentar a sua autoestima ou corrigir um defeito. No âmbito empresarial, o elogio é a ação que reconhece, de modo não financeiro, formal e geralmente publicamente, desempenho e atos de destaque do pessoal e/ou grupo de trabalho.

Medeiros (2007), considera que existem dois interesses dominantes na comunicação: as habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação no seu trabalho e os fatores que caracterizam a eficiência da comunicação no sistema interno. Isto quer dizer que, essa orientação moderna dos estudos de comunicação compreende também estudos psicológicos que focalizam: a) a interação dualista superior-subordinado; b) o clima da comunicação; e c) o processamento da informação, onde o discurso e os símbolos utilizados são os modos pelos quais a ideologia se legitimou nas organizações.

1.3 Gestão escolar

Gestão escolar é um “processo de mobilização e orientação de talentos e esforço coletivo na escola, em associação com a organização de recursos e processos onde esta instituição desempenha de forma efetiva seu papel social e objetivos educacionais”. (LUCK, 2008, p.96)

Segundo Torres (2011, p.101), “o gestor escolar tende a nortear a sua ação quotidiana, mediando permanentemente forças de sinal contrário: as pressões externas para a uniformização burocrática e as dinâmicas internas para a diversificação cultural e identitária”.

Na temática gestão escolar, (COSTA et al., 2000, p.139) apresenta o conceito de escola-empresa, enfatizando que se trata de uma “definição tentadora”, pois a escola é uma prestadora de serviços, “cuja a função primordial é servir os seus clientes (...) ainda continua a enunciar-se que a escola é uma complexa empresa cujo produto a obter parece claro: sucesso escolar e educativo dos alunos”.

O que não se diverge é o fato de a escola ser uma empresa (SOUZA, 2015), com especificações diferenciadas, objetivos sociais, económicos e de aprendizagem própria, onde, segundo Revez (2004, p. 103) tem a liderança presente no seio organizacional e as quais:

(...) constituem-se intrinsecamente verdadeiros sistemas sociais, como tal, é-lhes inerente a constante necessidade de alguém que motive as condutas dos seus membros de acordo com as expectativas da organização (...). Líderes que considerem instrumentos de aprendizagem, de acção, de coordenação e de respeito, em vez de diretores que utilizem unicamente as directrizes normativas e a acumulação de experiência para alcançarem algum objectivo.

2. Metodologia

Os objetivos do estudo são analisar em que medida é exercida a prática do elogio no Departamento de Ciências da Educação, do Instituto Superior de Ciências da Educação, da Universidade katyavala Bwila, em Benguela (ISCED) e estudar em que medida a prática do elogio influencia a gestão do ISCED.

A recolha de dados foi realizada através do Inquérito por questionário aplicado aos docentes do ISCED, para avaliar o nível de aplicabilidade do elogio e teve a duração de 6 meses. Assim, o presente estudo, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e de base quantitativa, enriquecida pela revisão bibliográfica, focando as perspetivas de vários autores sobre a temática em estudo, ver tabela 1.

Tabela 1- Objetivos e Procedimento metodológico

Objetivo	Procedimento Metodológico
Analisar em que medida é exercida a prática do elogio no ISCED.	Aplicação de testes estatísticos básicos, de acordo com os procedimentos do <i>Framework Multifactor Leadership Questionnaire</i>
Estudar em que medida a prática do elogio influencia a gestão do ISCED.	Análise quantitativa dos dados recolhidos por meios do MLQ, consubstanciado pela apresentação do “estado de arte” dos estudos acerca de gestão escolar e de elogio.

Fonte: Própria autora

O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) é um instrumento consagrado de recolha de dados, desenvolvido por Bass e Avolio (2004) e que tem for finalidade identificar os estilos de liderança presentes numa organização por meio da avaliação dos comportamentos do líder na percepção dos seus liderados. (ANTONAKIS, 2001; AVOLIO; BASS; JUND, 1999; DEN HARTOG; VAN MUIJEN; KOOPMAN, 1997; TEJEDA; SCANDURA; PILLAI, 2001). Dentro do contexto português, corroboram com este entendimento Castanheira e Costa (2007).

O apoio da instituição foi fundamental e crucial para a obtenção de bons resultados, após carta solicitando a autorização para a aplicação do Questionário. À luz das novas tecnologias de informação, realizou-se o tratamento de dados no programa informático excel (versão 2003), com frequências e percentagens.

Em relação aos procedimentos usados para a recolha de dados, o primeiro contacto foi realizado telefonicamente com os docentes para saber da disponibilidade de realização da pesquisa. Foi entregue pessoalmente uma carta de solicitação de autorização para a realização da pesquisa.

Em seguida, procuramos familiarizarmo-nos com os docentes acerca do procedimento de recolha de dados, sem que isso atrapalhasse o decorrer das aulas. Preocupamo-nos com os aspetos éticos ligados à pesquisa, tais como: a) a participação voluntária; b) a garantia de sigilo; c) da identidade dos docentes; d) das informações fornecidas; e e) da liberdade de interrupção

da participação a qualquer momento. Neste sentido, cabe realçar, que a maior dificuldade por nós encontrada foi em conseguir a rápida adesão dos docentes.

A fase primeira fase, foi a aplicação dos questionários, para a recolha de dados. Foram necessários muitos dias para contactar os docentes, pois muitos encontravam-se ausentes da cidade, distantes do Instituto. Em alguns casos, houve necessidade de esclarecimentos paralelos. O critério para a participação da pesquisa era que o docente ser afeto ao departamento de Ciências da Educação.

2.1 População e amostra

A população alvo da investigação, é o Instituto superior de Ciências da educação de Benguela, ex. unidade orgânica da universidade Agostinho Neto, criado com o objetivo de formar licenciados para intervirem no ensino secundário e eventualmente na educação pré-escolar. participara do mesmo 24 docentes dos quais 9 do sexo feminino e 15 de sexo masculino.

2.1.1. Caracterização da instituição

No ano letivo 2018, o Instituto Superior de Ciências da Educação de Benguela contou com uma população estudantil de 2.419 alunos, com idades entre os 18 e 56 anos, distribuídos em 3 turnos letivos (Manhã, tarde e noite).

O Instituto Superior de Ciências da Educação tem a seu cargo em termos de Recursos Humanos, 77 indivíduos, docentes nacionais onde 121 são efetivos e 34 colaboradores, 4 são professores de nacionalidade cubana e 1 de nacionalidade russa. Do pessoal docente 31, possuem académico de Doutor, 66, são Mestres e 24, são Licenciados.

2.2 O perfil da amostra

A amostra foi intencional recaiu para o dos docentes afetos ao Departamento, num total de (24). Destes docentes, 6, possuem o grau académico de Doutor, 10 destes são mestres e 2 são licenciados, constituindo a totalidade de professores que lecionam as cadeiras de história da psicologia, língua opção, psicologia geral, lógica formal, pedagogia geral, língua portuguesa, psicofisiologia, e informática trabalhando com as turmas do 1º ao 4 ano.

3 Apresentação, análise e discussão dos resultados

Fazendo uma análise de idades por género da amostra, obtemos os resultados apresentados no quadro 1

Quadro 1 – Análise de idades por género					
		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Feminino	9	37,5	37,5	37,5
	Masculino	15	62,5	62,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Os dados revelam-nos a dispersão de idades dos docentes inquiridos, cuja média é de 28 anos, tanto é que a idade varia dos 34 aos 62 anos de idade. Os dados apontam que existem uma heterogeneidade de docentes com diferentes idades, com predominância para os de 47, 48, 49, 52, 53, 54 respetivamente.

Analisando os dados obtidos a partir da resposta à questão “**Já foi elogiado no seu local de trabalho?**”

Os resultados revelam que 83,3 % dos docentes já foram elogiados e 12,5 % não foi elogiado.

Analisando os dados obtidos a partir da resposta à questão “**Se sim, quem o elogiou?**”, ver quadro 2,

Quadro 2 -Resultados à pergunta “Se sim, quem o elogiou?”

		Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Decanato	1	4,2	5,0	5,0
	Colegas	17	70,8	85,0	90,0

Chefe do departamento	2	8,3	10,0	100,0
Total	20	83,3	100,0	
Ausente Sistema	4	16,7		
Total	24	100,0		

A análise do quadro 2, revela que o elogio é feito por parte dos colegas, não pelo Decanato como é o desejado.

Preocupam-nos ainda o facto, dos docentes não serem elogiados pelo Decanato e nem pelo chefe de departamento. Esses docentes precisam de ser motivados e ver o seu trabalho reconhecido.

Sabemos que segundo Nelson (2007) e (SILVA; GONÇALVES; LOPES, 2018), são as interações diárias que definem as nossas relações no trabalho. As pequenas coisas que os gerentes fazem ou deixam de fazer podem acabar por estabelecer uma grande diferença em como os outros se sentem em relação a trabalhar com eles e fazer parte de uma organização.

Analisando os dados obtidos a partir da resposta à questão **“Concorda que o elogio ajuda a elevar a motivação?”**, ver quadro 3,

Quadro 3 -Resultados à pergunta “Concorda que o elogio ajuda a elevar a motivação?”

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido Sim	24	100,0	100,0	100,0

Da análise do quadro 3, verifica-se que os dados obtidos apontam para uma unanimidade de respostas em relação a questão apresentada, ou seja, que o elogio ajuda a elevar a motivação.

Segundo Nelson (2007) e Sá e Silva (2018), o elogio pessoal foi apontado como o mais importante. A diferença entre a quantidade de elogios que os gerentes acreditam que fazem aos

colaboradores e a quantidade que estes últimos dizem receber é, infelizmente, muito grande.

Analisando os dados obtidos a partir da resposta à questão “**Sente o seu trabalho reconhecido?**”, ver quadro 4,

Quadro 4 - Resultados à pergunta “Sente o seu trabalho reconhecido?”

	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Sim	16	66,7	66,7	66,7
Válido Não	8	33,3	33,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Da análise do quadro 4, verifica-se que os dados evidenciam que os docentes sentem o seu trabalho ainda assim reconhecido, embora uma grande percentagem (33,3%), não sente o seu trabalho reconhecido. Factor que pode criar uma certa desmotivação laboral.

Nelson (2007, p. 108) refere que “nada, nem mesmo a tecnologia mais avançada, é tão formidável quanto o trabalho conjunto e entusiasmado de pessoas para conquistar a mesma meta. Seja como nação, exército ou corporação, as pessoas tornam-se invencíveis quando são movidas por um objetivo comum e têm o poder e as ferramentas para alcançá-lo”. O reconhecimento é a técnica motivacional mais barata e fácil de ser usada.

4. Considerações finais

A partir dos resultados tentaremos dar resposta à questão de investigação. Assim: a) os fundamentos teóricos destacados nesta pesquisa ressaltam que o reconhecimento dos profissionais mercedores exerce uma influência direta sobre a forma como essas pessoas encaram o trabalho.

O elogio é feito pessoalmente, na hora, de maneira, de modo positivo e pró-ativo; b) no ISCED a prática do elogio ainda não é a desejável; c) elogio é feito por parte dos colegas, não pelo Decanato; d) não há processo de mobilização e orientação de talentos nem esforço coletivo, o que poderá comprometer a eficácia da gestão.



Em Angola, a prática do elogio, é um campo novo a investigar, a desbravar, um desafio, pois existem exíguos estudos a volta da mesma.

Esta investigação, visa também incentivar outros a prosseguirem com as investigações desta índole, contribuindo para o aumento do estado da arte.

De forma prática a investigação suscitou muito interesse por parte do ISCED, quer da parte dos professores, gestores e população em geral, pelo que houve um reacender da vontade e disposição da prática do elogio naquela instituição.

Angola está a travessar um momento de grande crise e dificuldade financeira ficando pouca a possibilidade de êxito devido aos poucos recursos disponíveis, o que, naturalmente, acaba por aumentar a tensão nas organizações, provocando algum stress que poderá despoletar outros problemas.

Pelo que a prática do elogio se apresenta como antídoto contra os stress e um processo para alavancar a motivação dos colaboradores, numa gestão que consiga a de mobilização, orientação e esforço coletivo (LUCK, 2008; SOUZA, 2009; SÁ; SILVA, 2018).

Estes resultados estão muito confinados a um só teste qualitativo, sem cruzamento de variáveis.

Seria interessante avaliar as respostas dos docentes à luz de outros testes qualitativos paramétricos e comparar os resultados. Depois seria interessante aumentar a amostra e comparar com outras instituições em Angola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONAKIS, John. **The validity of the transformational, transactional and laissez- faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x)**, Tese de Doutoramento não publicada, Walden University, Minneapolis, USA, 2001.

AVOLIO, Bruce; BASS, Bernard; JUND, D. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 7, p. 441-462, 1999.

BASS, Bernard; AVOLIO, Bruce. **MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire second edition sampler set**. Redwood City, USA: Mind Garden, 2004.

CARVALHO, Maria. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.



CASTANHEIRA, Patrícia; COSTA, Jorge. Liderança transformacional, transacional e laissez-faire: um estudo exploratório sobre gestores escolares com base no MLQ. In Sousa, Jesus M., & Fino, Carlos N. (Orgs.), **A escola sob suspeita**, (pp. 141-154). Porto, Portugal: Edições Asa, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo. Editor: Elsevier, 2010.

COSTA, Jorge; MENDES, António; VENTURA, Alexandre. **Liderança e estratégia nas organizações escolares**. Aveiro, Portugal: Universidade de Aveiro, 2000.

DEN HARTOG, Deanne; VAN MUIJEN, Jaap; KOOPMAN, Paul. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70, n 1, p. 19-34, 1997.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, Brasil: Vozes Editora, 2008.

MEDEIROS, Carlos. **Princípios básicos de análise do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: uma investigação em psicologia social**. Petropolis: Vozes, 2001.

NELSON, Bob. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores**. Rio Janeiro: Sextante, 2007.

REVEZ, M. **Gestão das organizações escolares, liderança escolar e clima de trabalho: Um estudo de caso**. Lisboa: Edições Cosmos, 2004.

SILVA, Rosa; GONÇALVES, Maria; LOPES, José. O Gestor escolar e as demandas da gestão democrática: desafios para uma educação integral, equitativa e inclusiva. **Humanidades & Tecnologia (FINOM)**, v. 2, n 14, p.72-79, 2018.

SÁ, Virgínio; SILVA, Daniela. Relações de poder na gestão escolar: um estudo de caso num Agrupamento de Escolas. **Investigar em Educação**, v. 8, p.103-122, 2018.

SILVA, Yuri. **Motivação na administração pública: peculiaridades e estratégias na visão de servidores gestores e geridos em uma fundação pública vinculada ao Ministério da Educação**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2020.

SOUZA, Ângelo. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, v. 25, n 3, p. 123-140, 2009. doi: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>.

SOUZA, Vanessa. **Liderança como fator de sucesso na gestão escolar: Um estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal**. (Dissertação de Mestrado não publicada), Universidade Católica Portuguesa: Braga, 2015.



TEJEDA, Manuel; SCANDURA, Terri; PILLAI, Rajnandini. The MLQ revisited psychometric properties and recommendations. **The Leadership Quartely**, v. 12, p. 31-52, 2001.

TORRES, Leonor. A construção da autonomia num contexto de dependências: limitações e possibilidades nos processos de (in)decisão na escola pública, **Revista Educação, Sociedade & Culturas**, v. 32, 91-109, 2011.