

A *e-Liderança* nos projectos em Empresas de Inserção (EI) de Economia Social enquanto potenciadora da construção de pontes para a estratégia de emprego e de inclusão social.

El *e-Liderazgo* en los proyectos de Empresas de Inserción (EI) y Economía Social como potenciador del tendido de puentes dentro de la estrategia de empleo e inclusión social.

João Paulo Samartinho

Departamento de Informática e Métodos Quantitativos, Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém

Santarém, Portugal

samartinho@esg.ipsantarem.pt

Jorge Manuel Alves Faria

Departamento de Ciências Sociais e Organizacionais, Escola Superior de Gestão e Tecnologia do Instituto Politécnico de Santarém

Santarém, Portugal

jorge.faria@esg.ipsantarem.pt

RESUMO

O Terceiro Sector em Portugal tem vindo a intensificar a sua participação no combate à pobreza e à exclusão social. Uma área particular de actuação neste campo prende-se com o desenvolvimento de acções e de projectos inovadores ao nível do conteúdo e do modelo de trabalho adoptado através de parcerias e da exploração de redes colaborativas.

Este modelo, como todos os modelos organizacionais, carece de uma liderança capaz de desenvolver uma actividade económica com autonomia financeira e, simultaneamente, capaz de dar cumprimento à sua missão de promover «... o *empowerment* pessoal e local através da formação e (re)integração profissional dos seus beneficiários/trabalhadores, “recrutados” entre públicos vulneráveis, e ainda a promoção do desenvolvimento social e local», (Quintão – 2004 in Caleiras – 2008).

A articulação entre emprego e inclusão social é explorada pelas EI através de uma estratégia que visa a aquisição e desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais por parte dos formandos baseadas no exercício de uma actividade profissional. Esta estratégia tem implícitos dois momentos distintos: a formação e a profissionalização que decorrem em períodos contínuos de 6 meses e 6 a 24 meses respectivamente, que objectivamente possam conduzir à “... sustentabilidade dos respectivos negócios” (MTSS - 2007).

Neste contexto, a exploração de modelos em *e-Liderança* que visem o acompanhamento em tempo real dos projectos e, ao mesmo tempo, funcionem como mecanismo de promoção da auto-estima, do respeito, da disciplina e da confiança dos liderados, pode mostrar-se como um factor diferenciador e potenciador das capacidades empreendedoras que permitiram “marcar” a diferença entre a sustentabilidade de um negócio inovador e o seu abandono.

RESUMEN

El Sector Terciario en Portugal ha ido intensificando su participación en la lucha contra la pobreza y la exclusión social. Un área concreta de actuación en este campo tiene que ver con el desarrollo de acciones y proyectos innovadores en cuanto a su contenido y al modelo de trabajo adoptado, a través de la alianza con otros socios y la explotación de las redes colaborativas.

Este modelo, como todos los modelos organizativos, carece de un liderazgo capaz de desarrollar una actividad económica financieramente viable y cumplir simultáneamente su misión de promover «...la capacitación (*empowerment*) personal y local mediante la formación y (re)inserción laboral de sus beneficiarios/trabajadores, “reclutados” entre grupos vulnerables, así como la promoción del desarrollo social y local », (Quintão – 2004 in Caleiras – 2008).

Las EI desarrollan la articulación entre empleo e inclusión social a través de una estrategia encaminada a la adquisición y desarrollo de competencias personales, sociales y profesionales por parte de los formandos, a partir del ejercicio de una actividad profesional. Esta estrategia implica dos momentos distintos: el de la formación y el de la profesionalización, que se producen en períodos ininterrumpidos de 6 y de 6 a 24 meses, respectivamente, y que pueden conducir de forma objetiva a la «...viabilidad de los respectivos negocios» (MTSS, 2007: 32)

En este contexto, el desarrollo de modelos de *e-Liderazgo* pensados para seguir los proyectos en tiempo real, pero que funcionen, a la vez, como mecanismos de promoción de la autoestima, el respeto, la disciplina y la confianza de los liderados, puede resultar un factor determinante y potenciador de las capacidades emprendedoras que marcarán la diferencia entre la viabilidad de un negocio innovador o su abandono.

PALAVRAS-CHAVE

e-Liderança; Empresas de Inserção; *Connecting Innovation to People*; Estratégia; Empreendedorismo Social; Inclusão Social

e-Liderança; Empresas de Inserción; *Connecting Innovation to People*; Estratégia; Empreendedorismo Social; Inclusión Social

INTRODUÇÃO

No presente trabalho pretende-se fazer a articulação entre a forma como o emprego e a inclusão social são abordados pelas EI utilizando uma estratégia que visa a aquisição e desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais, por parte dos formandos e, tendo como referência base, o exercício de uma actividade profissional. Tenta-se, através da interpretação do relatório *Bridge For Inclusion (2008)* mostrar que a actual estratégia não está a ser totalmente conseguida e propõe-se, após avaliação dos resultados, conclusões e recomendações do relatório, uma abordagem estratégica a partir de modelos de *e-Liderança* suportados numa plataforma *IS4LEADER*. Pretende-se desta forma potenciar o acompanhamento em tempo real dos projectos e, ao mesmo tempo, desenvolver as potencialidades da *e-Liderança* como instrumento promotor da auto-estima, do respeito, da disciplina e da confiança entre líder e liderados. Estes aspectos potenciados por uma *e-Liderança* a partir de uma plataforma como a que aqui apresentamos podem mostrar-se como factores diferenciadores e potenciadores das capacidades empreendedoras e permitirem “marcar” a diferença entre a sustentabilidade de um negócio inovador e o seu abandono.

O artigo será apresentado em seis pontos que passaremos a descrever. Assim o primeiro ponto mostra uma apresentação global do conceito de PNAI (Plano Nacional de Acção para a Inclusão) com o enquadramento da criação das EI (Empresas de Inserção) a partir da Portaria n.º 348-A/98, de 18 de Julho.

No segundo ponto fazemos um breve diagnóstico às conclusões e reflexões apresentadas por Caleiras (2008) no Relatório *Bridges For Inclusion – A Articulação das Estratégias de Emprego e de Inclusão Social. Um overview português*, onde é clara a importância dos Observatórios Locais e da sua envolvimento e impacto na abordagem aos problemas locais, e na sua integração em Redes Sociais promotoras de conhecimento organizacional.

O ponto três apresenta alguns conceitos em liderança, *e-Liderança*, e as características e objectivos da plataforma *IS4LEADER*.

O quarto ponto aborda, de forma muito breve, alguns benefícios que os modelos em *e-Liderança* podem proporcionar. Ao mesmo tempo reconhece a *e-Liderança* como uma forma natural de liderança.

Por fim são apresentadas as conclusões e recomendações com o intuito de contribuir para a compreensão dos aspectos e soluções possíveis para a criação da ponte, da estratégica para o emprego e inclusão social, que assegure o empenhamento e colaboração dos grupos participantes e alicerçados em Observatórios Locais.

1. OS PNAI E AS EMPRESAS DE INSERÇÃO E A CRIAÇÃO DAS EI

A articulação entre as estratégias de emprego e inclusão em Portugal têm, no quadro dos Planos Nacionais de Acção para a Inclusão (PNAI's), vindo a confrontar o poder público com problemas estruturais persistentes e relacionados com as condições de pobreza e de exclusão social associados: ao mercado de trabalho no que se refere, por exemplo, a situações de desemprego de longa duração, baixa formação/qualificação, salários baixos, entre outras; no que respeita à falta de acesso a recurso, serviços e direitos destes cidadãos nomeadamente ao nível do acesso à rede de equipamentos sociais, à habitação degradada, etc; em aspectos ligados às assimetrias territoriais como o desequilíbrio entre as regiões do litoral e do interior, das zonas urbanas que concentram grupos em situação de pobreza e exclusão social ou zonas rurais desertificadas, *in Bridges for Inclusion (Caleiras – 2008)*.

Como medidas de acção foram desenvolvidos programas para a facilitação e garantia de igualdade de acesso aos recursos, direitos, bens e serviços a toda esta *camada populacional* desfavorecida com vista a combater estas formas de pobreza. Objectivamente promoveu-se no âmbito dos PNAI's (2003 – 2005) e (2006 – 2008) a inserção de grupos desfavorecidos pela via do emprego, potenciou-se enquanto instrumento estratégico a aprendizagem ao longo da vida, desenvolveram-se os sistemas de protecção social, ampliou-se a rede de equipamentos e serviços sociais tornando-se esta mais acessível, tentou-se compreender e responder a todo um conjunto de necessidades efectivas dos grupos alvo, bem como a promoção de iniciativas de desenvolvimento dos territórios locais.

Desta forma estas medidas caracterizam-se actualmente com uma estratégia de reconhecimento da importância dos contextos socio-económicos debilitados ao nível do seu impacto em termos de pobreza/exclusão social. É com base nesta estratégia que se identificam nas áreas de intervenção local as seguintes medidas de base: combate ao défice histórico no domínio da pobreza, em particular juntos dos jovens e dos idosos; maior investimento nos níveis de qualificação dos grupos alvo; apoiar os cidadãos portadores de deficiências; e intervir e apoiar as comunidades imigrantes, também elas vulneráveis à pobreza e discriminação (PNAI 2006-2008 : 8-9).

O conceito não é novo pois a conjuntura económica, política e social, da última década levou a que em 1998 pela Portaria n.º 348-A/98, de 18 de Junho, o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) tendo como base a integração pelo trabalho de grupos sociais desfavorecidos criasse as Empresas de Inserção (EI). Esta medida política activa teve por objectivo imprimir um novo espírito ao empreendedorismo social e pretendeu *“promover a aquisição e o desenvolvimento de competências sociais, pessoais e profissionais adequadas ao exercício de uma actividade profissional, de modo a facilitar a integração de pessoas em processos de inserção na vida activa (...) estimular o desenvolvimento sócio-local através da criação de empregos em actividades económicas dirigidas a necessidades sociais por satisfazer”*.

É a partir deste conceito que as EI tentam estabelecer pontes emprego/inclusão social onde a actividade económica, ao produzir, deve ser autónoma financeiramente e, ao mesmo tempo, ter como *“missão o empowerment pessoal e local”* por meio da *“formação e (re)integração profissional dos seus beneficiários/trabalhadores, “recrutados” entre públicos vulneráveis”* bem como a promoção do desenvolvimento social e local (Quintão – 2004 *in* Caleiras 2008).

2. AS ESTRATÉGIAS – PONTES – PARA O EMPREGO E INCLUSÃO SOCIAL

A experiência portuguesa tem mostrado que a ligação entre a inserção profissional e inclusão social *“esbarram no afastamento frequente entre o que é instituído e a sua aplicação prática”* sendo igualmente certo que e *“a qualidade efectiva das acções desenvolvidas no terreno”* são muitas vezes *“consumidoras de recursos humanos que nem sempre são disponibilizados, em particular pelos serviços públicos de emprego e de segurança social”* e o facto de *“a articulação de estratégias de emprego e inclusão não terem evitado que os níveis de desemprego tivessem crescido substancialmente nos últimos anos”*. Além disso devemos igualmente considerar o risco de instrumentalização de algumas medidas que podem permitir que *“alguns serviços ou instituições vão assegurando “mão-de-obra barata” que, rotativamente, vai garantindo a execução de tarefas permanentes, sem que haja criação efectiva de emprego ...”*, Caleiras (2008 : 24,25).

Num breve diagnóstico às conclusões e reflexões apresentadas por Caleiras (2008) no Relatório *Bridges For Inclusion – A Articulação das Estratégias de Emprego e de Inclusão Social. Um overview português* é clara a importância dos Observatórios Locais e da sua envolvimento e impacto na abordagem aos problemas locais. Estes Observatórios facilitam ainda a integração em Redes Sociais promotoras de conhecimento

organizacional partilhado pelos seus membros que podem vir a permitir “o primeiro passo para a (re)construção de pontes seguras”.

O relatório de Caleiras identifica-nos igualmente todo um conjunto de falhas no modelo de actuação, que necessita ser rapidamente colmatado através de abordagens estratégicas ou medidas de impacto inseridas nesses ambientes de redes sociais, com forte ligação e participação local onde se deve considerar:

- Por um lado que a articulação entre emprego e inclusão social é explorada pelas EI através de uma estratégia que visa a aquisição e desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais por parte dos formandos baseadas no exercício de uma actividade profissional. E esta estratégia tem implícitos dois momentos distintos: a formação e a profissionalização que decorrem em períodos contínuos de 6 meses e 6 a 24 meses respectivamente, que objectivamente possam conduzir à “... sustentabilidade dos respectivos negócios” (MTSS - 2007);

- Por outro lado que é necessário garantir uma liderança capaz de promover um conjunto de medidas e acções que facilitem a obtenção de resultados positivos em cada projecto.

Estes dois aspectos são base da proposta do modelo em *e-Liderança* a partir de uma plataforma *IS4LEADER* que em nossa opinião pode garantir a necessária mudança organizacional e assegurar o sucesso e sustentabilidade das organizações criadas a partir das EI.

3. A E-LIDERANÇA E A PLATAFORMA IS4LEADER

A existência de competências adequadas de liderança e gestão dos dirigentes é condição «*sine qua non*» para que as organizações, independentemente da sua natureza, concretizem os seus projectos de mudança em momentos críticos da sua vida organizacional (Faria - 2005). Esta ideia é reforçada quando afirma que as “capacidades de direcção e em especial de liderança, são hoje percebidas como fundamentais para a prossecução dos objectivos de qualquer organização, independentemente da natureza privada ou pública do sector de actividade.” (Faria – 2009). É pois de importância estratégica as organizações poderem evoluir para novos modelos de liderança, onde a *e-Liderança* será num futuro próximo uma realidade incontornável, em que os líderes devam estar preparados para os desafios que a globalização e os meios tecnológicos obrigam: numa perspectiva das competências em liderança; na identificação das competências necessárias às equipas de trabalho; e numa perspectiva de formação especializada em aprendizagem ao longo da vida alicerçados em modelos de ensino colaborativo (Samartinho – 2009b).

É neste contexto que o *Projecto IS4LEADER* se encontra alinhado, integrado e suportado por uma plataforma de *b-Learning* (*blended learning*).

A Plataforma *IS4LEADER* pretende ser uma plataforma operacional de suporte ao modelo de liderança da organização ao nível de recursos humanos e, simultaneamente, o fio condutor, catalisador, para o seu alinhamento ao nível das suas necessidades de meios tecnológicos e necessidades de formação especializada, num modelo de aprendizagem ao longo da vida (Samartinho - 2009c).

Tem como objectivos operacionais: - A identificação/concepção de modelos de *e-liderança* (*leadership skills*); - A identificação das competências (*skills*) necessárias aos membros de cada equipa de trabalho; - A formação especializada em ambientes de ensino colaborativo e *b-Learning*.

Prevê o suporte de formações especializadas em modelos de *b-Learning* ou de *Ensino a Distância* recorrendo a um conjunto de ferramentas de comunicação: comunicação *VoIP* (e.g. *Skype*), *Instant Messenger* (*MSN Messenger*, *AIM*, etc.), Fóruns de discussão, *Wikis*, *Blogs*, *E-mail*, e ferramentas baseadas na *Web 2.0* como o *Facebook*; *Learning Management Systems* como a plataforma *MOODLE* e eventualmente ambientes virtuais.

A plataforma *IS4LEADER* apresenta um conjunto de características e funcionalidades capazes de ajudar na identificação das necessidades em competências dos líderes e das equipas de trabalho envolvidas nos diferentes projectos. Em consequência destas características a Plataforma permitirá promover todo um conjunto de acções de formação especializada destinado à qualificação dos recursos humanos das Empresas de

Inserção de forma a promover e facilitar a aquisição das competências necessárias ao bom desempenho e sucesso das mesmas, bem como à concretização dos objectivos estratégicos identificados para o cumprimento da missão de cada uma destas organizações.

Mas a principal mais-valia que a *IS4LEADER* poderá promover no âmbito das EI tem ver com a motivação e envolvimento dos membros participantes que independentemente do extracto social, do nível de educação formal ou do seu rendimento, podem ser envolvidos em ambientes de ensino colaborativo, integrado em redes sociais, onde além de se manterem activos e em comunicação com a comunidade sentem-se igualmente parte integrante da mesma.

Assim, o *IS4LEADER*, quando integrado em Observatórios Locais e com a missão de promover o desenvolvimento de ambientes potenciadores de novas ideias, de novas soluções, de energias sistémicas motivadoras e integradoras, consegue promover e acompanhar projectos onde o conceito “*Connecting Innovation to People*”, (Zorrinho – 2009) é caracterizado pela concretização prática da ideia de negócio, potenciadora da construção de pontes para a estratégia de emprego e de inclusão social, no seio de projectos em EI de Economia Social.

Desta forma, explorando a ferramenta e potenciando a sua “*estratégia de desenvolvimento iterativo, iterativo e incremental*”, (Samartinho – 1996) os líderes em ambientes de *e-Liderança* podem intervir no processo sendo a ferramenta um catalisador que actua directamente como promotor de redes sociais, da participação e motivação dos membros e facilitando o acompanhamento a aprendizagem ao longo do projecto num modelo de ensino/formação colaborativa (Samartinho – 2009a).

4. ALGUNS BENEFÍCIOS DE MODELOS EM *E-LIDERANÇA* PARA A EMPREGABILIDADE E INCLUSÃO SOCIAL

Neste contexto de exploração de modelos onde a *e-Liderança* vise o acompanhamento em tempo real dos projectos e, ao mesmo tempo, funcionem como mecanismo de promoção da auto-estima, do respeito, da disciplina e da confiança mútua entre líder e liderados, a *e-Liderança* pode revelar-se um factor diferenciador e potenciador das capacidades empreendedoras que permitiram “marcar” a diferença entre a sustentabilidade de um negócio inovador e o seu abandono.

Paralelamente a disponibilização - desde que assegurado o acesso aos serviços e meios necessários - de acessos à rede global e às ferramentas de exploração e utilização de redes sociais, poderá funcionar como garantia de exigência, motivação, empenho e participação dos elementos dos grupos integrados nos diferentes projectos. Pois as facilidades de acesso e exploração das redes sociais representam «*per si*» a uma motivação intrínseca onde a necessidade de cada elemento em manter-se actualizado e conhecedor dos meios tecnológicos e comunicacionais passa a ser uma exigência, de cada um, pois só assim a comunicação entre os membros da comunidade é garantida.

Convém ainda referir que um número de pesquisas, segundo Shurygailo & Cascio (2003), revelaram que os líderes estabelecem a diferença crítica no desempenho dos seus grupos e implementam regras no modelo de trabalho que promovem o sucesso da sua equipa. No seu estudo *E-Leadership and Virtual Teams* referem que não é necessária uma liderança particular para as equipas virtuais, cabendo a cada gestor analisar o impacto do trabalho virtual no seu estilo de liderança e adaptar-se conforme cada um dos casos em apreciação.

Por outro lado a rapidez com que a utilização da tecnologia creceu nas organizações, de forma global, levou a que os cientistas organizacionais «... *suggest that in the near future, e-lidership will be the routine rather than the exception in our thinking about what constitutes organizational leadership. Yet, we still have not fully grasped the meaning of the changes in how leaders lead in this new contest, particularly with respect to team dynamics*», Zaccaro & Bader (2003).

A *e-Liderança*, tal como a liderança, deve ser dinâmica, deve ser em sistema robusto embebido no amplo sistema organizacional como nos dizem Avolio & Kahai (2003), lembrando que a diferença chave entre *e-Liderança* e liderança «... is that *e-Leadership* takes place in a context where work is mediated by information technology... Like traditional face-to-face leadership. *E-leadership* too can be inspiring».

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A articulação entre emprego e inclusão social é explorada pelas EI através de uma estratégia que visa a aquisição e desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais por parte dos formandos baseadas no exercício de uma actividade profissional.

No entanto o sucesso desta estratégia poderá depender da maior ou menor capacidade de cada empreendedor ser bem sucedido ao nível do conceito *Connecting Innovation to People* que está associado ao facto de cada um conseguir operacionalizar a sua ideia de negócio e, ao mesmo tempo, garantir a sustentabilidade desse negócio.

Tais desafios exigem a capacitação de cada responsável (líder) pela formação dos futuros empreendedores em geral, e dos próprios elementos enquanto criadores de empresas em particular. Capacitação que passa pela aquisição de competências em liderança, competências organizacionais e competências transversais, estas ao nível da capacidade de cada elemento em explorar, acompanhar projectos e colaborar nas redes sociais ao nível das ferramentas/plataformas de segunda geração (*Web 2.0*).

Neste sentido é apresentada de forma genérica uma ferramenta potenciadora da exploração de modelos em *e-Liderança* que visa o acompanhamento em tempo real dos projectos e, ao mesmo tempo, funciona como mecanismo de promoção da auto-estima, do respeito, da disciplina e da confiança. Ferramenta que pode mostrar-se como um factor diferenciador e potenciador das capacidades empreendedoras que permitiram “marcar” a diferença entre a sustentabilidade de um negócio inovador e o seu abandono.

Esta ferramenta, a plataforma *IS4LEADER*, funcionará como uma identificadora das necessidades em competências dos líderes e das equipas de trabalho (especializado). Em consequência promoverá (suportará) um conjunto de acções de formação especializa destinado à qualificação dos meios humanos de cada organização.

Paralelamente devem ser constituídas e alargadas as parcerias com instituições de âmbito local, integradas preferencialmente em Observatórios Locais onde a exploração de redes sociais e o acesso à rede global vão permitir a cada elemento do grupo a fuga ao isolamento e consequentemente a possibilidade de prosseguir com sucesso a sua proposta de inserção social.

Só assim poderemos estar melhor preparados para, numa primeira fase, reconhecer a importância dos Observatórios Locais e da sua envolvimento e impacto na abordagem aos problemas locais, e na sua integração em Redes Sociais promotoras de conhecimento organizacional partilhado pelos seus membros; de forma a que possa ser dado “o primeiro passo para a (re)construção de pontes seguras” e que se venha a permitir uma evolução natural, alicerçada num alargamento ao Mercado Social do Emprego, onde as Empresas de Inserção passarão a funcionar como integradoras de recurso humanos e parte integrante do ambiente em que estão inseridas.

Finalmente é importante lembrar que não cabe à tecnologia solucionar quaisquer aspectos ou problemas sociais, ou mesmo ser utilizada como o meio de reinserção social. No entanto a ausência dela pode potenciar o isolamento, a exclusão social ou a desigualdade de acesso a serviços públicos, ou outros.

Mas há um aspecto importante que convém não esquecer. Só através da disponibilização de meios tecnológicos, que permitam a aquisição das competências transversais para a sua utilização e exploração, assim como a garantia de acesso aos mesmos a todos os cidadãos de todos os grupos desfavorecidos, poderá

permitir uma progressiva mas sustentada aproximação destes grupos na sua integração plena na nossa sociedade.

AGRADECIMENTOS

Por toda a disponibilidade e colaboração na tradução do resumo deste artigo os nossos agradecimentos à Professora Alicia Candón Morales.

REFERENCIAS

- Avolio, B., Kahai, S., 2003. *Adding the “E” to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership*. Organizational Dynamics. Vol. 31, N.º 4., pp. 325-338. 2002 Elsevier Science Inc.
- Caleiras, Jorge, 2008. *BRIDGES FOR INCLUSION. A Articulação das Estratégias de Emprego e de Inclusão Social: Um Overview português*. Projecto Bridges for inclusion, REAPN – Rede Europeia Anti-Pobreza / Portugal.
- Cascio, W., Shurygailo, S., 2003. *E-Leadership and Virtual Teams*. Organizational Dynamics. Vol. 31, N.º 4., pp. 362-376. 2002 Elsevier Science Inc.
- Faria, J., 2005. *Liderança e Gestão Pública em Portugal. Características e Implicações no Desempenho Organizacional*, Tese de Doutoramento, (n.p.). Departamento de Gestão. Universidade de Évora. Portugal.
- Faria, J., 2009. *A Administração Pública tem de Desenvolver Capacidade de Adaptação Contínua*. Revista Interface Administração Pública. Ed. 47. N.º 157. Maio 2009. Março Editora. Grupo Algebrica. Lisboa. Portugal.
- MTSS, 2007. *Proposta de Reforma das Políticas Activas de Emprego*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Lisboa.
- PNAI, 2003-2005. Plano Nacional de Acção para a Inclusão.
- PNAI, 2006-2008. Plano Nacional de Acção para a Inclusão.
- Quintão, Carlota, 2004. *Empresas de Inserção e Renovação do Terceiro Sector*. *Actas do VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*.
- Samartinho, J., 1996. *Técnicas de Desenvolvimento Orientadas a Objectos em Sistemas de Base de Dados Convencionais*. Dissertação de Mestrado, (n.p.). Departamento de Engenharia Informática. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra. Portugal.
- Samartinho, J., Nascimento, J., Samartinho, C., Antunes, V., 2009a. *IS4LEDAER – Information Systemas For Leadership EaD Rules. Plataforma para formação especializada e implementação de modelos organizacionais em formação estratégica e avaliação em liderança (num ambiente de ensino a distância)*. Projecto apresentado no 6º Concurso Poliemprende. Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém. Instituto Politécnico de Santarém. Portugal.
- Samartinhob J., 2009b. *SIDADE RDF / AP (Sistema de Identificação & Adequação de Competências para Recrutamento e Desenvolvimento e Formação de Dirigentes na Administração Pública Portuguesa)*. Artigo proposto à IX

Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. Instituto Politécnico de Viseu. Novembro de 2009. Portugal.

Samartinho, J., Nascimento, J., Samartinho, C., Antunes, V., 2009c. *Poster IS4LEADER - Information Systemas For Leadership EaD Rules*. Poster proposto à IX Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. Instituto Politécnico de Viseu. Novembro de 2009. Portugal.

Zaccaro, S., Bader, P., 2003. *E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good*. *Organizational Dynamics*. Vol. 31, N.º 4,, pp. 377-387. 2002 Elsevier Science Inc.

Zorrinho, Carlos, 2009. Sessão de Abertura. *IV Congresso Internacional Arti-bytes*. Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém. Santarém. Portugal.