

e-Lider@nça: Um Futuro Emergente

V COLÓQUIO CIE-UMa
PESQUISAR PARA MUDAR (A EDUCAÇÃO)

Madeira Tecnopolol | 3 e 4 de Dezembro 2009 | Madeira

Kl@ra Fernandes*

EB1/PE Livramento

www.e-klara.com

clarus@e-klara.com

António V. Bento

Universidade da Madeira

www.uma.pt/bento

bento@uma.pt

Resumo

Este estudo de investigação incide sobre a actividade da Liderança de uma Escola de 1º Ciclo com Pré-Escolar situada em meio rural da Cidade de Santa Cruz, e representa uma simbiose da Liderança com as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), salientando uma e-Liderança emergente no corpo docente da mesma. Trata-se de uma investigação-acção com características emancipadoras, em que os participantes e a investigadora assumiram um papel de transformadores de práticas, modeladores de valores, e apresenta-se uma intervenção na Direcção, Gestão e Administração da Escola, redesenhando uma Plataforma *OpenSource* num espaço virtual de e-Liderança. A revisão da literatura centrou-se nas seguintes áreas: a) teorias da liderança; b) berço da liderança transformacional; c) liderança transformacional em organizações não escolares; d) liderança transformacional na administração educacional; e, e) e-Liderança. Procuramos clarificar a necessidade de uma liderança aliada às TIC, e fundamentar um emergente futuro transformacional mediado por plataformas virtuais. As principais conclusões deste estudo são as seguintes: 1) A Liderança da EB1/PE de Camacha apresenta comportamentos de Liderança Transformacional; 2) A Plataforma E-Liderança promove fortemente certas categorias dos Comportamentos da Liderança Transformacional; 3) A Liderança da Escola pode optar por implementar ferramentas de comunicação como os *chat-rooms*, os fóruns de discussão e os anúncios, em alternativa à comunicação tradicional (não virtual); e, 4) As vantagens de uma Plataforma E-Liderança são múltiplas.

Palavras-chave: Liderança Transformacional, Liderança Electrónica, Plataformas *OpenSource*, Administração Educacional, Mudança, Estruturas Colaborativas.

Abstract

This study investigation falls upon on the activity of the Leadership of a Primary School with Kindergarten located in half rural of Santa Cruz's City, and it represents a symbiosis of the Leadership with the Technologies of Information and Communication (TIC), pointing out an emerging and-leadership in the faculty of the same. It is an investigation-action with emancipators characteristics, in which the participants and the investigator assumed a paper of practices transformers, modeller of values, and it presents an intervention in School Leadership, Management and of the School Administration, redrawing an Open Source Platform in a virtual space of e-leadership. The revision of the literature was centred in the following areas: a) theories of the leadership; b) cradle of the leadership transformational; c) leadership transformational in organizations no school; d) leadership transformational in the education administration; and, e) e-leadership. We tried to clarify the need of an allied leadership to TIC, and to base on an emerging transformational future mediated for virtual platforms. The main conclusions of this study are the following ones: 1) the Leadership of EB1/PE of Camacha presents behaviours of Transformational Leadership; b) Developing People; c) Establishing a Leadership; and, d) Joining Administration and Leadership Transactional; 2) the Platform E-Leadership promotes certain categories of strongly Transformational Leadership's Behaviours; 3) the Leadership of the School can opt to implement communication tools as the chat-rooms, the discussion forums and the announcements, in alternative to the traditional communication (no virtual); and, 4) The advantages of a Platform E-Leadership are multiple.

Word-key: Leadership Transformational, Electronic Leadership, Platforms Open Source, Education Administration, Change, Collaborative Structures.

*Mestranda em Administração Educacional

Especialidade: "e-Lider@nça"

INTRODUÇÃO

Hoje, a Liderança assume-se cada vez mais como o Pilar fundamental em qualquer organização que pretenda ser um marco na sociedade do séc. XXI. A Administração Educacional carece de um novo sentido em que os Activos Intangíveis sejam a razão meritória da Organização Escola. Não podemos deixar de harmonizar com as palavras de Chiavenato quando afirma:

Na verdade, o que faz uma organização são as pessoas. Elas são a fonte de energia que a move, a inteligência que a nutre, o talento que a dinamiza e as competências e habilidades que a leva ao sucesso. As pessoas constituem o combustível que impulsiona a organização. Cada pessoa traz ideias, experiências, visões, expectativas e sonhos para dentro das organizações. Acima de tudo, cada indivíduo traz o conhecimento e o talento para a organização. Sem as pessoas, não haveria organizações. (2005: 184).

Necessitamos, nas Escolas hodiernas, de Lideranças capazes de orientar, treinar, motivar e vincular as pessoas à organização, numa partilha de poderes e de papéis. Não podemos conceber mais as certezas neste mundo contingente, os jogos de poder, os

cargos definitivos e o compadrio desenfreado, pois emerge uma nova visão de liderança que faz de cada um, um líder, e de todos, uma causa que vale a pena viver e morrer.

Acreditamos no Redesenhar da Organização Escola com os traços da Liderança Transformacional, mediatizado por um mundo virtual. Esta aspiração exige Líderes, Directores de Escola eficazes, dotados de notória sensibilidade no que concerne às necessidades dos professores. Estes Líderes reconhecem as suas próprias necessidades e as suas fraquezas ao ponto de não projectá-las nos docentes da Escola que representa, encetam uma busca de motivos potenciais em cada um, assumem o docente não mais como uma parte da máquina, mas como uma pessoa total (pessoal e profissional) e insubstituível.

REVISÃO DA LITERATURA

Burns em 1978 propõe uma abordagem da teoria da Administração de Sentido, tendo como característica primordial o foco do líder no desenvolvimento, no envolvimento e na transformação dos seguidores, através de estímulos intelectuais, de uma comunicação inspiradora, da entrega de uma visão motivadora, de elevado

desempenho e da valorização da dimensão humana do seguidor. Para Burns (1978), a liderança difere fortemente do exercício do poder pois a liderança transformacional assume-se como uma conexão que aumenta as motivações e a moralidade tanto dos líderes como dos seguidores. Deste modo, o líder transformacional está sensível às necessidades dos seguidores e procura com que estes alcancem o seu pleno potencial.

Baseado nos trabalhos de Burns (1978), Avolio e Bass (1998) apresentaram um modelo mais exaustivo de Liderança Transformacional, ampliando os conceitos de Burns e enfatizando mais os seguidores do que as necessidades dos líderes.

Bass (1998) identificou quatro componentes da liderança transformacional. A liderança é idealisticamente influente (II= idealistically influential) quando os seguidores têm confiança e fé no líder. Eles identificam-se com os líderes e possuem sentimentos de emulação. Tais líderes têm um conjunto elevado de padrões éticos e morais. A liderança é inspiracionalmente motivadora (IM= inspirationally motivating), na medida em que envolve os seguidores com desafios, persuasão, significado, e

entendimento para acções e objectivos partilhados. A liderança é intelectualmente estimulante (IS= intellectually stimulating), na medida em que reforça seguidores, inovação e criatividade, e expande o uso das suas habilidades para assumir um vasto leque de problemas e de oportunidades. Tal liderança questiona pressupostos básicos e ajuda as pessoas a abandonarem estratégias desactualizadas. Por último, a liderança transformacional é individualmente compreensiva (IC= individually considerate), prestando apoio aos seguidores, acompanhamento, treino e, ao mesmo tempo, demonstra uma compreensão e uma aceitação das diferenças individuais entre os seguidores. Em suma, a liderança transformacional é prognosticada para desenvolver seguidores exemplares (Avolio e Bass, 1998: 394). Cada um dos componentes da liderança transformacional é medido pelo MLQ de Bass e Avolio (1998) (Multifactor Leadership Questionnaire).

Leithwood e os seus colegas têm sido fundamentais para colmatar o trabalho de Burns, Bass e Avolio, na área da Administração Educacional. Desenvolveram um conjunto de comportamentos de liderança transformacional (TLBs =

Transformational Leadership Behaviors) cujo objectivo era o de melhor captar os efeitos dos líderes em organizações escolares, uma vez que o MLQ de Bass e Avolio, apenas mediam estas relações em contextos não escolares. Existem três principais categorias de TLBs: ajustando a Direcção; moldando as Pessoas e redesenhando a Organização (2005: 181).

Leithwood e Jantzi concluem que existe um conjunto complexo de interacções entre a liderança, as condições da escola, e a cultura da família na produção dos resultados dos alunos. Os estudos realizados, reflectem um conceito relacional de liderança baseado na mútua influência, deixando de lado uma concepção de liderança como um papel desempenhado por um indivíduo.

A Liderança de uma Escola não pode jamais ser vista como um exercício solitário, mas tem de ser assumida como um conjunto de relações de sentido para os alunos, professores, famílias e toda a comunidade envolvente.

A Escola está a ser Redesenhada pelos traços da tecnologia e pela inrrompente informação que nos chega através de um endereço único global baseado no Internet Protocol

(IP), que têm o condão de encurtar continentes e esvaziar oceanos.

Assim, Avolio e Kahai (2003) constataram que nas últimas décadas, uma revolução taciturna está a ganhar forma nas organizações de todo o mundo, envolvendo significativas interacções humanas que agora estão sendo mediatizadas pela informação tecnológica.

A Liderança é dinâmica e interactiva, por tal, os referidos autores (2003), encetaram estudos sobre o possível impacto/transformação que a liderança poderá fazer se acrescentarmos o “E” à Liderança (E-Liderança). Através dos seus estudos já aplicados em equipas virtuais, aprenderam muitas coisas em relação à E-Liderança, pois o que acontece desde o início da formação e liderança de equipas virtuais prediz subseqüentes níveis de confiança, satisfação e desempenho. As equipas virtuais que passaram as primeiras ocasiões de interacção, que identificaram quem estava a participar na sua equipa, clarificando expectativas e como queriam trabalhar juntos, tiveram maior desempenho. Evidentemente que estas três facetas de interacção são também importantes numa equipa de trabalho convencional para que o seu

desempenho e *performance* seja elevado (Avolio e Kahai, 2003: 330).

Segundo Kahai (2008), os grupos de trabalho virtuais têm sido considerados de alguma forma pobres nalguns aspectos importantes do contacto humano. Esta perspectiva está mudando conforme os mundos virtuais vão crescendo cada vez mais sofisticados e mais realistas. Não apenas variam os mundos virtuais conforme os recursos tecnológicos que implementam, mas também as próprias equipas virtuais também variam ao longo de inúmeras dimensões, tal como o estilo do líder, a diversidade na equipa e a natureza da tarefa em mãos. Em suma, cada experiência da equipa virtual impregnando um mundo virtual para a colaboração varia em muitas maneiras que pode afectar a performance e a eficiência da equipa. A Liderança da Organização Escola se quiser fazer parte do impacto tecnológico, deverá enveredar pelos caminhos virtuais das plataformas *open source* tomando a *Dokeos* por exemplo. Através da tecnologia do PHP e MYSQL o *Dokeos* possibilita: 1) **Publicação de documentos em qualquer formato** (doc, ppt, pdf, avi, ...). Funciona como um anexo e E-mail e o líder (administrador) pode deixar visível ou não.; 2) **Chat**: Possibilita o

diálogo entre os utilizadores, salvando automaticamente as conversas para estudo posterior; 3) **Um sistema para streaming de áudio** está sendo desenvolvido e já pode ser utilizado com o software Winamp e um plugin do software; 4) **Fórum de discussão**: permite a criação de discussões públicas ou reservadas a apenas um grupo de usuários; 5) **Links**: permite ao líder ir disponibilizando ao longo do tempo uma relação de endereços de páginas de internet divididas em categorias específicas; 6) **Anúncios**: possibilidade de enviar uma mensagem de E-mail a todos os usuários ou para apenas alguns, ficando as mensagens também registados no próprio ambiente; 7) **Criação de grupos e usuários**: onde estes poderão criar um fórum específico para o grupo, ou disponibilizar arquivos entre si livremente; 8) **Exercícios**: o líder pode criar uma lista de exercícios para verificar o conhecimento dos participantes; 9) **Learning Patch (Rota de Aprendizagem)**: um novo conceito para os famosos tutoriais, possibilita determinar por quais caminhos o participante deve percorrer, como por exemplo resolver um exercício e após ler um texto, para que finalmente participe de determinado fórum de discussão com o grupo.

METODOLOGIA

O tipo de investigação com que este trabalho se orientou foi o da Investigação-Ação Emancipatória ou Participatória, definimos o seu conceito, a sua evolução histórica e as suas modalidades. Contemplámos alguns modelos preconizados por autores de renome, os tipos de investigação, aplicações e características. Enunciámos também as etapas perseguidas por este tipo de investigação assim como alguns aspectos sobre ética.

Descrevemos, reflectimos e avaliámos os três ciclos da investigação-acção, decorridos numa EB1/PE do Concelho de Santa Cruz, num Conselho de Docentes composto por 26 docentes (professores e educadores), entre os meses de Setembro de 2008 e Março de 2009. Foram aplicados os seguintes instrumentos de investigação: e-Questionário; Conversações Chat; Observação Participante; Análise Multimédia (Vídeo); Fóruns; Análise Documental (PEE); Acessos à Plataforma; Entrevistas informais e um Questionário sobre os comportamentos de liderança transformacional.

A análise e a interpretação dos dados obtidos, feitas durante os meses de Janeiro a Abril de 2009, tiveram em

atenção os ciclos de acção, as técnicas de recolha de dados usadas e as permanentes reflexões e avaliações, que foram efectuadas durante a investigação.

TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Estabelecendo Direcções (Motivação): O Líder transmite um sentido e promove grandes expectativas nos docentes, motivando-os a se considerarem como parte da organização, vinculando-os afectivamente à mesma. Na prática, estes líderes servem-se de símbolos e emoções para atrair os esforços dos docentes para alcançarem mais do que fariam por sua própria iniciativa. O Líder estabelece uma visão clara de futuro, inspirando e motivando os docentes em todas as tarefas que têm a realizar. O Líder promove uma comunicação aberta, sincera e solidária, permitindo desta forma que todos sejam actores do rumo a tomar.

Desenvolvendo Pessoas (Habilidade): Neste comportamento o Líder preocupa-se com a realização pessoal e profissional de cada docente, considerando-os únicos e insubstituíveis. Ele fomenta um clima

propício para a existência de oportunidades de desenvolvimento assim como reconhece e aceita as diferenças individuais dos docentes. O respeito pela individualidade de cada desdobra-se em duas atitudes cruciais do Líder: dá mais autonomia aos docentes que evidenciem maiores conhecimentos e encoraja os docentes com menos aptidões a procurarem mais conhecimento (formação, leitura de livros). Este Líder tem o condão de fazer com que todos se sintam bem e à vontade na sua presença, revela humildade e tem um espírito completamente aberto às novas mudanças. Ele preocupa-se em incentivar os docentes a não se acomodarem, antes pelo contrário, desafia-os a questionar os velhos procedimentos e a pensar de um modo inovador.

Redesenhando a Escola (Ajustamento): O Líder procura construir com os docentes experiências de colaboração, partilhando ideias e práticas. Incentiva a partilha de materiais e de vivências entre os docentes, pois considera que a experiência dos que têm mais idade pode aliar-se à energia dos mais novos. Procura criar estruturas que fomentem a participação nas decisões da escola, inventando novas estratégias de

colaboração utilizando as novas tecnologias. O Líder procura ajustar a participação dos Pais na escola, através de soluções inovadoras, proporcionando momentos de interacção escola-família. Abre a escola para além dos seus portões projectando-a no mundo Web onde a família pode acompanhar passo a passo, as actividades realizadas na mesma e informando-as de eventos importantes.

Agregando Gestão e Liderança Transaccional (Estabilidade): O Líder gere com os docentes o currículo a adaptar para a escola através do Projecto Curricular de Escola. Preocupa-se em monitorizar a progressão e evolução dos alunos bem como procura testar a eficácia das estratégias utilizadas pela escola. Interessa-se em deslocar recursos para promover a melhoria de todos os esforços da escola. O Líder elogia os docentes proporcionando reconhecimento quando os objectivos são atingidos. Partilha informação, gere reuniões, mantém-se sempre actualizado sobre tudo o que acontece na escola e delega funções. O Líder procura perceber quais as necessidades dos docentes, para deste modo, ajustar as consequências positivas àquilo que é valorizado e tem a responsabilidade de criar as melhores condições para o

alcance do sucesso desejado. As sessenta afirmações que compuseram o questionário agruparam-se em doze categorias distintas dos quatro comportamentos de Liderança Transformacional. As primeiras quinze questões correspondem ao TLB “Estabelecendo uma Direcção”: VMI (Visão/Motivação Inspiracional); OE (Objectivos de Equipa) e EEP (Elevadas Expectativas de Performance). O TLB “Desenvolvendo Pessoas” faziam-se representar pelas questões dezasseis a trinta: CAI (Consideração e Apoio Individualizado); EI (Estimulação Intelectual) e MVP (Modelando Valores e Práticas, influência Idealizada).

As afirmações trinta e um a quarenta e cinco indicavam a existência do TLB “Redesenhando a Escola”: ACCC (Ajudando a Construir Culturas Colaborativas); CEFC (Criando Estruturas que Fomentem a Colaboração) e CRPCE (Construindo Relações Produtivas com a Comunidade Educativa). Finalmente, as últimas quinze perguntas estavam directamente ligadas ao 4º TLB “Agregando a Gestão e a Liderança Transaccional”: RC (Recompensa Contingente); GE (Gestão por Excepção: activa/passiva) e GSP (Gestão de Staff e Programa).

Os resultados da média total são os que se seguem:

TLB	Categorias	Médi	RM
		85	
Estabelecendo uma Direcção	VMI (Visão/Motivação Inspiracional)	2,562	2,54
	OE (Objectivos de Equipa)	2,748	
	EEP (Elevadas Expectativas de Performance)	2,234	5
Desenvolvendo Pessoas	CAI (Consideração e Apoio Individualizado)	2,730	2,58
	EI (Estimulação Intelectual)	2,486	
	MVP (Modelando Valores e Práticas, influência Idealizada)	2,541	6
Redesenhando a Escola	ACCC (Ajudando a Construir Culturas Colaborativas)	2,492	2,63
	CEFC (Criando Estruturas que Fomentem a Colaboração)	2,965	
	CRPCE (Construindo Relações Produtivas com a Comunidade Educativa)	2,434	0
Agregando a Gestão e a Liderança Transaccional	RC (Recompensa Contingente)	2,391	2,24
	GE (Gestão por Excepção: activa/passiva)	1,756	
	GSP (Gestão de Staff e Programa)	2,585	4

Tabela nº 01: Ranking Médio das respostas dos participantes

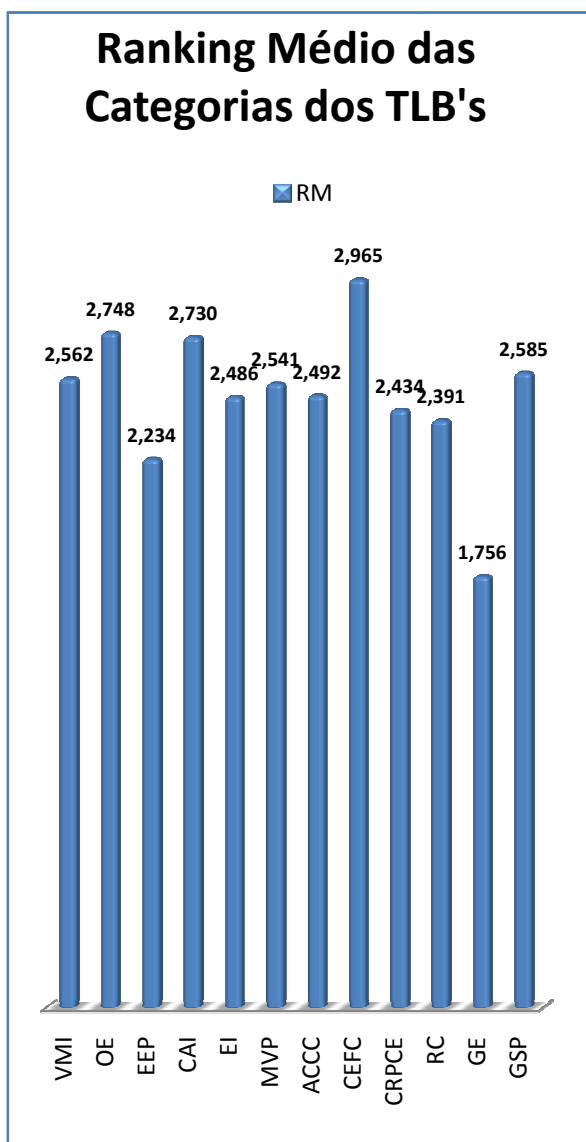


Gráfico nº 01: Ranking Médio das Categorias dos TLB's.

Como podemos ver na tabela 01 e no gráfico 01, o item que apresenta o RM mais alto é CEFC (Criando Estruturas que fomentem a Colaboração – 2,965) que se reporta a comportamentos como desenvolver estruturas que fomentem a participação nas decisões da escola, basear a eficácia da colaboração Liderança/Docentes na

aprendizagem e nas oportunidades de colaboração, inventar novas formas virtuais de colaboração através de uma Plataforma MYSQL, apostar nas Novas Tecnologias para implementar a partilha bem como a Liderança e criar estratégias de partilha através das mesmas.

Por outro lado, o item com o RM de frequência mais baixo é o GE (Gestão por excepção: Activa/Passiva – 1,756) que se traduz nos seguintes comportamentos de Gestão e Liderança Transaccional: a liderança não tenta mudar nada, desde que esteja tudo bem; não espera que algo corra mal para então agir; chama a atenção para irregularidades, erros e desvios à norma e, às vezes, evita tomar decisões para não assumir riscos.

Podemos constatar que estes valores extremos situam-se em TLB's diferentes: Redesenhando a Escola e Agregando a Gestão e a Liderança Transaccional. Podemos ainda notar que o item com o RM de respostas mais elevadas (ou seja, maior frequência de observação do comportamento) o TLB "Redesenhando a Escola" é o tipo de comportamento com uma frequência maior. Deste modo, o TLB "Redesenhando a Escola" demarca-se dos TLB's "Desenvolvendo Pessoas", "Estabelecendo uma Direcção" e

“Agregando a Gestão e a Liderança Transaccional”, esta última claramente mais distante. Podemos ainda destacar os três itens mais frequentes e os três itens menos frequentes, respectivamente: CRPCE (2,965), OE (2,748) e CAI (2,730); GE (1,756), EEP (2,234) e RC (2,391). Dois dos itens com o RM menos frequente encontram-se no TLB “Agregando a Gestão e a Liderança Transaccional”: GE (1,756) e RC (2,391).

CONCLUSÃO

Após a nossa estadia no terreno, tecemos algumas considerações finais com vista a responder à nossa primeira questão da investigação. A Liderança da Escola, segundo os participantes revelou maior frequência no TLB “Redesenhando a Escola”. A Liderança ajuda a construir culturas colaborativas, cria estruturas que fomentem a colaboração e constrói relações produtivas com a Comunidade Educativa.

A Liderança da escola não está obcecada pelo poder, procura construir com os docentes experiências de colaboração, partilhando ideias e práticas e ajudando a construir uma

cultura colaborativa. Aposta definitivamente nas Novas tecnologias, pois face a um crescente tsunami electrónico, nenhum líder se pode dar ao luxo de manter-se indiferente a uma força destas (Goleman, Bennis e O’Toole:2009).

Segundo os participantes, o segundo TLB com maior frequência foi o seguinte: “Desenvolvendo pessoas”, apresentando apenas uma diferença de 0,044. A consideração e apoio individual foi a categoria com mais frequência, seguidas da modelação de valores/práticas e da estimulação intelectual. Este facto indica que a Liderança da Escola mostra respeito pelos sentimentos dos docentes, actua tendo em conta os seus sentimentos, tem em conta as suas necessidades, ajudando-os desenvolverem-se a si próprios.

O terceiro TLB “Estabelecendo uma Direcção” assume em relação ao primeiro uma diferença de 0,085. A categoria que neste TLB apresentou maior frequência foi a do alcance de objectivos de equipa, seguido de visão (motivação inspiracional) e elevadas expectativas de performance. Podemos ainda concluir que a Liderança da Escola é capaz de empenhar as pessoas no seu sonho, estabelecendo uma imagem atraente de futuro para a Escola

e exprime com palavras simples o que podemos ou devemos fazer.

Finalmente, o quarto TLB com menor frequência foi o “Agregando Gestão e Liderança Transaccional”, apresentando uma diferença de 0,386 em relação ao primeiro. A categoria Gestão de Staff e Currículo apresentou maior frequência, enquanto que a Gestão por excepção activa/passiva manifestou a menor frequência de todas as categorias do conjunto dos quatro TLB’S.

Tal como a tradicional liderança (cara a cara), a e-Liderança segundo Avolio e Kahai (2003) também pode tomar contornos inspiradores para os membros. O e-Líder participa juntamente com os membros da sua equipa, informa e é informado, procura conhecer a opinião de todos e esclarece a sua também. Nesta partilha de informação, a Plataforma serve de mediação entre o Líder a qualquer momento e em qualquer lugar.

Concluimos que a Plataforma E-Liderança promove fortemente certas categorias dos Comportamentos da Liderança Transformacional, nomeadamente: criação de estruturas que fomentem a colaboração; objectivos de equipa; consideração e apoio individualizado; visão e motivação

inspiracional e modelação de valores e práticas.

A Plataforma colmatou uma grande deficiência de comunicação existente nas Escolas a Tempo Inteiro: a incompatibilidade dos horários dos docentes para partilharem materiais e ideias. Podemos pactuar com Avolio et al (2003) quando relata que as equipas virtuais guiadas por líderes transformacionais irão apoderar-se das TIC para implementar a colaboração e as sinergias nas equipas, levando-os a etapas mais altas de confiança, de níveis de pontencialidade mais elevados da equipa e respectivo desempenho.

As vantagens de uma Plataforma E-Liderança são múltiplas: acesso a documentos a qualquer momento e em qualquer lugar; partilha de ideias e materiais; maior interacção com a Liderança e os docentes e menor burocracia e maior economia de papel e de consumíveis informáticos. Fomenta um espírito de equipa entre os docentes e revela-se como uma inovação e uma aposta nas novas tecnologias. A informação chega sempre a tempo e sem distorções, permitindo uma actualização permanente dos assuntos tratados na escola. A Plataforma traz todas as vantagens para fomentar estruturas de colaboração na escola, redesenhando assim as práticas da

Liderança e dos docentes, com vista ao sucesso de uma liderança partilhada.

**REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS** —————

- Avolio, B. e Bass, B. (1998). You can Drag a Horse to Water but you can't make it Drink Unless it is Thirsty. *The Journal of Leadership Studies* 4 (1), 393-399.
- Avolio, B., Kahai, S. e Dodge, G. (2003). E-Leadership: implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 615-668.
- Avolio, B. e Kahai, S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership, how it may impact your leadership. *Organizational Dynamics* 31 (4), 325-338.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row. [on-line] http://www.amazon.com/gp/reader/061319759/ref=sib_dp_pt#reader-link, consultado em 18/07/08.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Campus.
- Goleman, D., Bennis, W. e O’Toole, J. (2009). *Transparência: como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade*. Lisboa: Gradiva.
- Kahai, S. et al (2008). Team collaboration in virtual worlds: results from two studies. *Academy of Management Conference*. Cedido à investigadora pelo autor através de e-mail.
- Leithwood, K. e Jantzi, D. (1999). Transformational School Leadership Effects: a Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10 (4), 451-479.
- Leithwood, K. e Jantzi, D. (2000). Principal and teacher leadership effects: a replication. *School Leadership and Management*, 20 (4), 415-434.
- Leithwood, K. e Jantzi, D. (2005). A Review of Transformational School Leadership Research 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 177-199.
- Leithwood, K. e Jantzi, D. (2006). Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 201-227.