

**AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS ALUNOS FINALISTAS DO  
ENSINO SECUNDÁRIO**

**António V. Bento<sup>1</sup> & Maria I. Ribeiro<sup>2</sup>**

**<sup>[1]</sup> Departamento de Ciências da Educação, Universidade da Madeira, Funchal;  
Email: [bento@uma.pt](mailto:bento@uma.pt)**

**<sup>[2]</sup> Centro de Investigação de Montanha, Instituto Politécnico de Bragança,  
Bragança; Email: [xilote@ipb.pt](mailto:xilote@ipb.pt)**

## **1. INTRODUÇÃO**

Os Alunos do ensino secundário desenvolvem durante o seu percurso escolar e académico varias competências de liderança. Todavia, esta área como alvo de estudo investigacional tem despertado pouca atenção por parte de investigadores Portugueses.

Neste sentido, este estudo de investigação pretende analisar as características de liderança dos alunos do ensino secundário em duas escolas (uma urbana e outra rural) da Região Autónoma da Madeira e procura determinar as diferenças existentes quanto ao tipo de escola e quanto ao género em oito domínios distintos: 1) auto-gestão; 2) relações interpessoais; 3) resolução de problemas/tomada de decisões; 4) desenvolvimento cognitivo/análise crítica; 5) organização e planeamento; 6) auto-confiança; 7) sensibilidade para a diversidade; e, 8) tecnologia.

Foi usada, na recolha de dados, a escala *Student Leadership Outcomes Inventory* (SLOI) um instrumento desenvolvido por Vann (2000) com 60 itens. Os respondentes classificam os itens numa escala tipo *Likert* com respostas que variam entre “1 - discordo completamente” e “4 - concordo completamente”.

Um total de 158 alunos finalistas participou neste estudo, proveniente da população estudantil finalista do ensino secundário no ano lectivo de 2008/2009.

Os participantes no estudo indicaram níveis moderados a elevados de competências de liderança nas oito sub-escalas; Por outro lado, não foram encontradas diferenças significativas quanto ao género, às classes etárias e ao tipo e localização da escola. No geral, pode afirmar-se que os alunos terminam o ensino secundário com várias características e competências de liderança bem desenvolvidas.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

A literatura sobre as competências de liderança nos alunos tem-se focado, essencialmente, nos estudantes do ensino superior devido ao facto de se acreditar que é da responsabilidade deste nível de ensino o desenvolvimento dessas capacidades. No entanto, há uma série de estudos que se focaram nas capacidades dos alunos no ensino secundário e essa literatura é clara no sentido da importância e realização do desenvolvimento dessas capacidades nesse nível de ensino. Daí a necessidade de se

estudar mais aprofundadamente as capacidades de liderança com que os alunos chegam à universidade e ao mercado de trabalho.

Dum modo geral, os empregadores procuram candidatos a empregos com competências transversais a várias disciplinas tais como leitura, escrita, pensamento criativo, organização pessoal, fácil integração em equipas, eficiência organizacional e liderança (Kerka, 1990; Attinasi, 1992; Groger & Eide, 1994; Aksoy, 1998 & Mittelhauser, 1998). De facto, os empregadores procuram candidatos que possuam capacidades de liderança desenvolvidas (Linden & Fertman, 1998; Gale, 2002; Santosus, 2003). Neste sentido, as competências desenvolvidas e adquiridas no ensino secundário podem ser assim categorizadas: a) **Competências técnicas** que reflectem o conhecimento especializado, ferramentas e técnicas que os líderes possuem e empregam (Stronge, 1998); b) **Capacidades conceptuais** que são constituídas pela inteligência, decisão, capacidade de ver o conjunto, e prever a mudança (Stronge, 1998) e, c) **Capacidades humanas** que abrangem a capacidade de trabalhar com e pelos outros (Stronge, 1998). Por outro lado, e de acordo com Pouzes e Posner, as quatro principais características procuradas pelos empregadores são: 1. A honestidade (pautar-se pelo alcance dos padrões mais elevados e mostrar o comportamento que se espera dos outros); 2. A capacidade de inspirar os outros (ter sonho, visão e capacidade de inspirar uma visão conjunta); 3. A capacidade de levar os outros a agir (capacidade de levar os outros a um trabalho conjunto, de equipa); e, 4. A capacidade de encorajar a vontade (capacidade de despertar e manter a vontade para se conseguirem os objectivos delineados) (Kouzes e Posner, 1995, 2009).

Relativamente às capacidades de liderança quanto ao género, os estudos não são congruentes. Em certas circunstâncias, há pouco suporte por qualquer relação entre género e liderança (Powell, 1989; Bass, 1991; Komives, 1991; Posner & Brodsky, 1994). Todavia, outros estudos revelam que as competências de liderança estão mais desenvolvidas nas mulheres. A competência para levar os outros a agir foi identificada como muito desenvolvida nas mulheres, mesmo entre as que tinham pouca experiência de liderança (Komives, 1994). As mulheres valorizam mais as relações interpessoais, aprendem mais pela tentativa e erro, pela observação assim como com a prática na aquisição das competências de liderança, resolução de conflitos capacidade de resolução de problemas (Romano, 1996).

### 3. METODOLOGIA

O objectivo fundamental deste estudo de investigação foi analisar as características e competências de liderança dos alunos finalistas do ensino secundário e verificar se existem diferenças entre géneros, idades e tipo de escola. Deste modo, para alcançar este objectivo, foi aplicado um questionário desenvolvido por Vann (2000) constituído por 60 afirmações que permitem analisar as competências de liderança classificando-as em 8 domínios (ver tabela 1). Cada afirmação tem uma pontuação de 4 pontos numa escala tipo *Likert* (1 - Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 - Concordo; e, 4 - Concordo completamente). Com esta escala, os inquiridos indicaram o nível de concordância com as acções descritas em cada uma das afirmações.

**Tabela 1 - Domínios das competências de liderança definidos por Vann (2000)**

Dimensões	Descrição	Itens do questionário	Número Itens
Factor 1	Auto-gestão	1-9	9
Factor 2	Relações Interpessoais	10-22	13
Factor 3	Resolução de problemas/tomada de decisões	23-26	4
Factor 4	Desenvolvimento cognitivo/análise crítica	27-33	7
Factor 5	Organização e planeamento	34-49	16
Factor 6	Auto-confiança	50-54	5
Factor 7	Diversidade	55-58	4
Factor 8	Tecnologia	59-60	2

A primeira sub-escala, constituída por nove itens, avalia as competências de auto-gestão dos sujeitos, perguntando-lhes que competências adquiriram em diversas áreas de auto-organização. As competências interpessoais são o alvo da segunda sub-escala que é constituída por 13 itens; esta secção de perguntas pede os sujeitos para indicarem a extensão em que as suas experiências de liderança (na escola secundária) afectaram várias competências. A terceira sub-escala, denominada resolução de problemas/tomada de decisões inclui quatro itens. Esta secção reúne informações dos sujeitos sobre as

competências de resolução de problemas e de tomada de decisões nas experiências de liderança na escola secundária. Na quarta sub-escala do SLOI são examinadas as competências do desenvolvimento cognitivo e análise crítica. Os sete itens desta secção centram-se em como as experiências de liderança dos sujeitos afectaram o seu desenvolvimento cognitivo e técnicas de análise crítica. A quinta sub-escala examina a organização e o planeamento nos sujeitos. Esta secção é constituída por 16 itens e cada item está relacionado com a organização e o planeamento. A sexta sub-escala do SLOI trata da auto-confiança dos participantes. Os cinco itens desta secção abordam a auto-confiança nas competências sociais assim como a assertividade. Outros itens desta secção examinam o grau com que as experiências de liderança no ensino secundário ajudaram a clarificar os valores e a estabelecer um código pessoal de ética. Sensibilidade para a diversidade é o foco da sétima sub-escala. Para obter esta informação, os quatro itens perguntam aos participantes acerca da sua sensibilidade, respeito e apreciação dos outros. A oitava sub-escala averigua os conhecimentos dos participantes sobre a tecnologia. Os dois itens desta secção incidem sobre a capacidade do uso de programas informáticos e a capacidade de localização de recursos na internet. Foram formuladas as seguintes hipóteses para este estudo:

- $H_{01}$ : Não há diferenças significativas nas competências de liderança quanto ao género.
- $H_{02}$ : Não há diferenças significativas nas competências de liderança quanto ao tipo de escola (pública ou privada).
- $H_{03}$  Não há diferenças significativas nas competências de liderança quanto à idade dos inquiridos.

Foram inquiridos todos os alunos finalistas do ensino secundário que frequentavam duas escolas localizadas no Funchal, Região Autónoma da Madeira. Os questionários foram aplicados, em contexto de sala de aula, no mês de Junho do ano lectivo 2008/2009.

O programa informático utilizado para armazenar, ordenar e tratar os dados foi o SPSS 16.0 (*Statistical Package for Social Sciences*). Recorreu-se à estatística descritiva para caracterizar a amostra, a análise da confiabilidade do questionário, e à aplicação do teste *T-Student* para comparar dois grupos independentes. A regra de decisão consistiu em rejeitar a hipótese nula para *p-value* inferior ao nível de confiança de 95%.

#### 4. RESULTADOS

Participaram neste estudo 158 estudantes, cerca de 45,6% (72) eram do sexo masculino e 53,8% (85) eram do sexo feminino. Mais de 70% (113) dos inquiridos frequentavam uma escola privada localizada em meio urbano e os restantes 28,5% (45) frequentavam uma escola pública localizada em meio rural (ver tabela 2). Relativamente à idade, a amostra deste estudo era constituída por estudantes com idades compreendidas entre os 17 e os 26 anos. A média (M) de idades registada foi de 18,04 anos (DP=1,25). Quanto à mediana (Me), 50% dos inquiridos tem mais de 18 anos e 50% tem menos de 18 anos. A amostra é sobretudo constituída por estudantes com 18 anos de idade (Moda).

**Tabela 2 - Variáveis de caracterização da amostra**

Variável	Grupos	Amostra (N=158)	
		N	%
Género	1: Masculino	72	45,6
	2: Feminino	85	53,8
	NR	1	0,6
Classes etárias	1: 17-18 anos	121	76,6
	2: $\geq$ 19 anos	35	22,2
	NR	2	1,2
Tipo de escola	1: Privada	113	71,5
	2: Pública	45	28,5

Nos 60 itens que mediam as competências de liderança, as respostas variavam entre 1 (discordo completamente) a 4 (concordo plenamente), isto significa que o ponto médio de intervalo da resposta foi de 2,5. Ou seja, abaixo de 2,5 os inquiridos têm um nível de competências de liderança baixo, igual a 2,5 o nível de competência é moderado e acima de 2,5 o nível de competência é elevado. Tal como mostra a tabela 3 o nível de competência registado em todos os domínios é elevado. Os níveis de competência dos estudantes são, por ordem decrescente de prioridade, 3,36 para o domínio da tecnologia, 3,27 para o domínio da diversidade, 3,18 para o domínio do desenvolvimento cognitivo, 3,16 para o domínio da resolução de problemas/ processo da tomada, 3,15 para o domínio da auto-gestão, 3,14 para o domínio a auto-confiança, 3,13 para o domínio das relações interpessoais e, por fim, 3,12 para o domínio da organização e planeamento.

A consistência interna dos factores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Isto é, as respostas diferem não porque o inquérito seja confuso mas porque os inquiridos têm diversas opiniões (Pestana & Gageiro, 2005). Na opinião destes autores uma das medidas mais usadas para verificar a consistência interna de um grupo de variáveis é o *Alpha Cronbach* (\*). Tendo em conta este parâmetro, verificou-se que a consistência interna dos 60 itens agrupados em 8 competências de liderança é igual a 0,809. Para as 8 competências de liderança o *Alpha Cronbach* varia entre 0,6 e 0,9. A competência de liderança “Diversidade” regista fraca consistência interna e todas as outras registam consistência interna dos itens razoável, boa ou muito boa (ver tabela 3).

**Tabela 3 - Medidas de tendência central e de dispersão para os domínios das competências de liderança**

Competências de liderança	N	M	DP	Prioridade	Me	<i>Alpha-Cronbach</i> (*)
1.Auto-gestão	149	3,15	0,34	5	3,31	0,7 <sup>2</sup>
2. Relações interpessoais	146	3,13	0,37	8	3,08	0,8 <sup>3</sup>
3.Resolução de problemas/processo da tomada de decisão	155	3,16	0,45	4	3,25	0,6 <sup>1</sup>
4. Desenvolvimento cognitivo/análise crítica	152	3,18	0,35	3	3,14	0,7 <sup>2</sup>
5.Organização e planeamento	147	3,12	0,38	7	3	0,9 <sup>4</sup>
6.Autoconfiança	154	3,14	0,43	6	3	0,8 <sup>3</sup>
7.Diversidade	155	3,27	0,41	2	3,25	0,6 <sup>1</sup>
8.Tecnologia	156	3,36	0,61	1	3,5	0,7 <sup>2</sup>
TOTAL	158	-	-	-	-	0,809 <sup>3</sup>

(\*).<sup>1</sup>Consistência interna fraca; <sup>2</sup>Consistência interna razoável <sup>3</sup>Consistência interna boa; <sup>4</sup>Consistência interna muito boa

Os resultados do teste de *T-Student* (ver tabela 4) provam que não existem diferenças, estatisticamente, significativas entre os géneros (*p-value*>5%). No entanto de uma forma genérica os níveis de competência dos inquiridos do género feminino são mais elevados, em quase todos os domínios com excepção dos domínios da “auto-gestão”, da

“auto-confiança” e da “tecnologia” quando comparados com os níveis de competência do gênero masculino, embora essas diferenças não sejam relevantes em termos estatísticos.

**Tabela 4 - Resultados do teste *T-Student* para comparação do gênero quanto às competências de liderança**

Competências de liderança	Gênero	N	Média	DP	<i>p-value</i>
Auto-gestão	1: Masculino	66	3,16	0,37	0,797
	2: Feminino	83	3,15	0,33	
Relações interpessoais	1: Masculino	68	3,12	0,42	0,652
	2: Feminino	78	3,15	0,33	
Resolução problemas/processo da tomada de decisões	1: Masculino	70	3,16	0,51	0,951
	2: Feminino	85	3,16	0,40	
Desenvolvimento cognitivo/Análise crítica	1: Masculino	68	3,17	0,38	0,703
	2: Feminino	84	3,19	0,33	
Organização e planeamento	1: Masculino	65	3,11	0,43	0,785
	2: Feminino	82	3,13	0,35	
Auto-confiança	1: Masculino	69	3,20	0,41	0,119
	2: Feminino	85	3,10	0,45	
Diversidade	1: Masculino	70	3,25	0,44	0,595
	2: Feminino	85	3,29	0,38	
Tecnologia	1: Masculino	71	3,40	0,64	0,398
	2: Feminino	85	3,32	0,60	

Testando a hipótese nula  $H_{02}$  de que o nível de competência, nos 8 domínios, é igual entre as classes etárias, verificou-se que em todos os domínios, independentemente, da idade do respondente, o nível de competências é igual (ver tabela 5).

**Tabela 5 - Resultados do teste *T-Student* para comparação das classes etárias quanto às competências de liderança**

Competências de liderança	Classes etárias	N	Média	DP	<i>p-value</i>
Auto-gestão	1: 17-18 anos	119	3,13	0,33	0,334
	2: ≥19 anos	30	3,21	0,41	
Relações interpessoais	1: 17-18 anos	115	3,14	0,36	0,892
	2: ≥19 anos	30	3,13	0,42	
Resolução problemas/processo da tomada de decisões	1: 17-18 anos	119	3,17	0,43	0,837
	2: ≥19 anos	35	3,16	0,45	
Desenvolvimento cognitivo/Análise crítica	1: 17-18 anos	117	3,18	0,35	0,644
	2: ≥19 anos	34	3,21	0,35	
Organização e planeamento	1: 17-18 anos	115	3,11	0,8	0,231
	2: ≥19 anos	31	3,20	0,36	
Auto-confiança	1: 17-18 anos	120	3,11	0,43	0,197
	2: ≥19 anos	33	3,24	0,46	
Diversidade	1: 17-18 anos	120	3,26	0,40	0,300
	2: ≥19 anos	34	3,34	0,43	
Tecnologia	1: 17-18 anos	120	3,34	0,61	0,710
	2: ≥19 anos	35	3,39	0,63	

Por fim, testando a hipótese nula  $H_{03}$ , verifica-se que os dados não permitem rejeitar esta hipótese ( $p\text{-value} > 5\%$ ) pelo que se conclui que as competências de liderança são iguais nos dois tipos de escola (pública/rural; privada/urbano) (ver tabela 6).

**Tabela 6 - Resultados do teste *T-Student* para comparação de escola quanto às competências de liderança**

Competências de liderança	Tipo Escola	N	Média	DP	<i>p-value</i>
1.Auto-gestão	1: Privada	107	3,17	0,36	0,310
	2: Pública	43	3,11	0,29	
2. Relações interpessoais	1: Privada	106	3,14	0,37	0,698
	2: Pública	41	3,11	0,37	
3.Resolução de problemas/processo da tomada de decisão	1: Privada	111	3,18	0,47	0,372
	2: Pública	44	3,11	0,40	
4. Desenvolvimento cognitivo/análise crítica	1: Privada	110	3,18	0,37	0,979
	2: Pública	43	3,18	0,31	
5.Organização e planeamento	1: Privada	103	3,13	0,39	0,695
	2: Pública	44	3,11	0,36	
6.Autoconfiança	1: Privada	111	3,13	0,45	0,646
	2: Pública	44	3,16	0,39	
7.Diversidade	1: Privada	112	3,30	0,42	0,236
	2: Pública	44	3,21	0,39	
8.Tecnologia	1: Privada	113	3,36	0,65	0,823
	2: Pública	44	3,34	0,50	

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo resulta de uma investigação realizada em duas escolas secundárias da Região Autónoma da Madeira, uma privada, localizada em meio urbano e, a outra pública localizada em meio rural. O objectivo principal desta investigação consistiu em analisar as competências de liderança dos alunos do ensino secundário e determinar as diferenças existentes quanto ao género, idade e tipo de escola em oito domínios distintos, designadamente: 1) auto-gestão; 2) relações interpessoais; 3) resolução de problemas/tomada de decisões; 4) desenvolvimento cognitivo/análise crítica; 5) organização e planeamento; 6) auto-confiança; 7) sensibilidade para a diversidade; e, 8) tecnologia.

Na recolha de dados foi utilizado o *Student Leadership Leadership Outcomes Inventory* (SLOI), um instrumento de 60 itens, desenvolvido por Vann (2000). Nos 60 itens, que

pretendiam medir as competências de liderança dos estudantes, as respostas variaram entre 1 (discordo completamente) e 4 (concordo plenamente), sendo o ponto médio de intervalo da resposta de 2,5. Os estudantes finalistas do ensino secundário da RAM registaram níveis de competências de liderança acima da média, não havendo grande dispersão entre os estudantes, uma vez que o desvio padrão variou de 0,34 (auto-gestão) a 0,61 (tecnologia). Estes resultados vão ao encontro dos obtidos nas pesquisas levadas a cabo por Al-Omari *et al.* (2008) e Foley (2005a; 2005b).

O domínio de competência que registou a média mais elevada foi o da “tecnologia” (3,36). A competência menos desenvolvida era a “organização e planeamento” (3,12). Contudo, cerca de 5,2% dos inquiridos registaram níveis de competência, neste domínio, baixos mas, 92,9% registaram níveis que variavam do moderado ao elevado e 1,9% não responderam aos itens que constituíam este domínio.

Foi também objectivo desta investigação averiguar se existiam diferenças entre sexos, idade e tipo de escola (pública ou privada) quanto às competências de liderança nos 8 domínios estabelecidos.

Na generalidade e em termos médios, as mulheres apresentam níveis de competência superiores ao dos homens nos domínios “relações interpessoais” (F=3,15 e M=3,12), “desenvolvimento cognitivo/análise crítica” (F=3,19 e M=3,17), “organização e planeamento” (F=3,13 e M= 3,11) e ”diversidade” (F=3,29 e M=3,25). No entanto, as diferenças encontradas não são estatísticas significativas em qualquer domínio. Este estudo concluiu que as competências dos estudantes são as mesmas independentemente do sexo. Resultados que vão ao encontro dos obtidos por diversos autores (Bass, 1991; Posner & Brodsky, 1994). No entanto, contrariam os resultados de vários estudos que concluem existir um grande fosso entre mulheres e homens sobretudo ao nível da competência “tecnologias” (Lichman, 1998; Bauer, 2000; Sax *et al.*, 2003; Foley, 2005a e b; Al-Omari *et al.*, 2008). Por outro lado, diversos autores defendem que os homens são líderes mais frequentemente. Há quem avance que a liderança é uma característica que normalmente se associa ao indivíduo do sexo masculino (Foley, 2005).

Tendo em conta a idade verifica-se que são os estudantes com idade superior ou igual a 19 anos que possuem melhores competências de liderança nos seguintes domínios

“autogestão” (3,21 contra 3,11), “desenvolvimento cognitivo/tomada de decisão” (3,21 contra 3,18), “organização e planejamento” (3,20 contra 3,11), “auto-confiança” (3,24 contra 3,11), “diversidade” (3,34 contra 3,26) e “tecnologia” (3,39 contra 3,34). Contudo, essas diferenças não são, em termos estatísticos, significativas. Uma vez que, Kouzes e Posner (1987, 2009), defendem que a liderança resulta de um conjunto de práticas observáveis e susceptíveis de aprendizagem e aperfeiçoamento. É natural que com a idade e a experiência se vão adquirindo melhores níveis de competências nos diversos domínios.

Finalmente, verificou-se a existência de diferenças, nos 8 domínios das competências de liderança, por tipo e localização da escola, conclui-se que regra geral são os estudantes que frequentam a escola privada, localizada em meio urbano, que registam competências mais elevadas nos domínios “auto-gestão” (3,17 contra 3,11), “relações interpessoais” (3,14 contra 3,11), “resolução de problemas/processo da tomada de decisão” (3,18 contra 3,11), “organização e planejamento” (3,13 contra 3,11), “diversidade” (3,30 contra 3,21) e “tecnologia” (3,36 contra 3,34). Apesar destes resultados as diferenças encontradas não são significativas. Idênticos resultados foram encontrados por Foley (2005).

Em conclusão, os resultados deste tudo de investigação permitem-nos afirmar que os alunos finalistas (ensino secundário) terminam este ciclo de estudos com capacidades de liderança bem desenvolvidas. Tanto os alunos do sexo masculino com o do sexo feminino terminam os estudos secundários com níveis equivalentes de competências de liderança bem desenvolvidos. Independentemente da idade a frequência de utilização das competências de liderança é igual. Os alunos da escola situada no espaço rural (pública) adquirem o mesmo grau de desenvolvimento de competências de liderança que os alunos da escola do espaço urbano (privada).

## **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Aksoy, H. (1998). Relationship between education and employment: how do employers use educational indicators in hiring? (Results from a participatory observation). *Paper presented at World Council for Curriculum and Instruction Region VI. North American Chapter Interdisciplinary Education Conference: October 1-3, Ottawa, Canada.*

- Al-Omari, A., Tineh, A., & Khasawneh, S. (2008). Leadership skills of first-year students at public universities in Jordan. *Research in Post-Compulsory Education*, 13( 3): 251-266.
- Attinasi, L. (1992). *1992 employer assessment of recent Pima Community College graduates*. Tucson, AZ: Pima Community College.
- Bass, B. (1991). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bauer, J. (2000). *A technology gender divide: Perceived Skill and Frustration Levels among Female Preservice Teachers*. MSERA, Annual Conference Bowling Green, KY, Nov. 15, 2000.
- Foley, A. (2005a). *Leadership Skills of First-Year Sstudent*. Thesis submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, Master of Arts in education.
- Foley, A., (2005b). The Leadership Corner: Creating a Baseline for Leadership Education. *Interchange*, 34 (2): 2-5.
- Gale, S. (2002). Building leaders at all levels: Part 1 of 2. *Workforce Management*.
- Grogger, J. & Eide, H. (1994). Changes in college skills and the rise in the wage college Premium. *The Journal of Human Resources* 30, 280-310.
- Kerka, S. (1990). Job-related Basic skills. *ERIC Digest* N° 94, ED 318912
- Komives, S. (1991). Gender differences in the relationship of hall directors' transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*, 32(2): 155-165.
- Komives, S. (1994). Women student leaders: self-perceptions of empowering leadership and achieving styles. *NASPA Journal*, 31 (2):102-111.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1995). *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2009). *O desafio da liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópico.
- Linden, V. & Fertman, C. (1998). *Youth leadership: a guide to understanding leadership development in adolescents*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Litchman, J. (1998). The cyber sisters club: Using the internet to bridge the technology gap within city girls. *T H E Journal*, 26(5), 47-54.
- Mittelhauser, M. (1998). The Outlook for college graduates, 1996-2006: prepare yourself. *Occupational Outlook Quarterly* 42 (2): 2-9

- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais: a complementariedade do SPSS*, 4ª edição revista e aumentada. Edições Sílabo, Lisboa.
- Posner, B., & Brodsky, B. (1994). Leadership practices of effective student leaders: Gender makes no difference. *NASPA Journal*, 31(2), 113-120.
- Powell, G. (1989). *Women and men in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Romano, C. (1996). A qualitative study of women student leaders. *Journal of College Student Development*, 37 (6): 676-683.
- Santosus, M. (2003). CIOs in a class by themselves. *CIO Magazine*.
- Sax, L., Astin, A., Lindholm, J., Korn, W., Saenz, V., & Mahoney, K. (2003). *The American freshman: National norms for fall 2003*. Los Angeles: University of California.
- Vann, M. (2000). *Student Leadership Outcomes Inventory*. University Unions and Student Activities, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.