

A gestão feminina em uma instituição de ensino sob a ótica da avaliação de práticas de liderança

ÂNGELA BILK

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

GLAUCIA MARIAN TENFEN

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

NELSON HEIN

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

IARA REGINA DOS SANTOS PARISOTTO

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

Agradecimento à orgão de fomento:

UNIEDU-Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina

A GESTÃO FEMININA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SOB A ÓTICA DA AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE LIDERANÇA

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, as instituições públicas vêm sendo questionadas sobre a qualidade de suas atividades e serviços prestados para a população como também a maneira que têm aplicado os recursos que a sociedade coloca à sua disposição (Venturini *et al.*, 2010). Nesse sentido, é necessária uma gestão de qualidade na prestação de serviços. Ao transcorrer essa preocupação aos institutos federais de educação, que se caracterizam como instituições públicas, a responsabilidade pela gestão é atribuída a um grupo de líderes que assumem cargos desde o topo da hierarquia até cargos intermediários.

Os estudos de liderança vêm evoluindo ao longo do tempo, de acordo com a transformação do ambiente organizacional (Pereira *et al.*, 2020). Com isso, a liderança transformacional tem recebido atenção crescente de pesquisadores em diferentes segmentos organizacionais, pois está associada à criatividade dos funcionários, com estímulo a reforçar laços de rede, a uma cultura positiva de trabalho, ao encorajamento e promoção de mudança e inovação organizacional (AbuAlRub & Nasrallah, 2017; Al-Amri *et al.*, 2018; Liu & Huang, 2020; Litz & Scott, 2017).

Para Kouzes e Posner (1997), a liderança é conceituada como uma forma sistemática de ações executadas por indivíduos com o intuito de extrair o melhor de si, bem como da sua equipe. Assim, por meio das práticas de liderança, o gestor segue sua tarefa de orientar sua equipe para o alcance de bons resultados e objetivos organizacionais.

Em consonância, Robbins (2000) destacou que a liderança está voltada a ações de um indivíduo para influenciar um grupo de pessoas a seguirem uma meta comum ou compartilhada. Nesse sentido, o estilo de liderança diz respeito ao comportamento do líder e pode variar de pessoa para pessoa.

Caza e Posner (2019) examinaram como a coragem dos gestores pode influenciar os comportamentos de liderança, no qual utilizaram como base a estrutura das cinco Práticas de Liderança de Kouzes e Posner. Apontaram que os indivíduos que possuem mais coragem geram comportamentos de liderança mais desafiadores, bem como trazem resultados excepcionais, assim, tornam os indivíduos mais predispostos a liderar pelo exemplo e apoiar os outros no desafio de provocar mudanças.

A prática de liderança transformacional também foi investigada por Litz e Scott (2017) com diretores de escolas nos Emirados Árabes, onde constataram seu impacto no encorajamento e na promoção de mudanças e inovação, com respeito às variações e necessidades únicas da empresa imbuídas de sua cultura organizacional. Sem ser o tema central desta pesquisa, mas que pode revelar algum impacto da liderança sobre a gestão educacional, é o fato de que as práticas e comportamentos de um gestor influenciam as percepções dos professores e o desempenho dos alunos (Anderson, 2017).

Ainda, ao tratar de liderança, alguns estudos apontam que o papel e desempenho das mulheres na liderança e gestão educacional têm despertado interesse de longa data entre os acadêmicos (Abalkhail, 2017; Moyo *et al.*, 2020; von Alberti-Alhtaybat & Aazam, 2018). No Brasil, em 2016 foi apontada pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) que as mulheres ocupavam 39,1% dos cargos gerenciais, nos quais eram diretoras e gerentes nos setores públicos e privados (IBGE, 2018). No ano de 2019, dos 41 institutos federais de ensino do Brasil, em somente 13 as mulheres ocupavam o cargo de Reitora, o que representa 31,7% do total.

Os fatores que influenciam a progressão das mulheres gestoras em instituições de ensino no contexto da Arábia Saudita, foi estudado por Abalkhail (2017), onde apontou os desafios e as forças que apoiam o desenvolvimento de suas carreiras. Com uma sociedade altamente conservadora, cujos valores sociais tradicionais determinam a posição de homens e mulheres nas esferas pública e privada, as oportunidades disponíveis para as mulheres se baseavam no acesso ao ensino superior, no apoio familiar e em seus próprios pontos fortes e aspirações. Outro ponto destacado foi que o apoio dos membros homens da família era fundamental para facilitar a carreira das mulheres. Percebe-se que ao longo de suas carreiras, as mulheres gestoras enfrentam muitas barreiras que decorrem de práticas conservadoras em diferentes níveis de estruturas organizacionais (Abalkhail, 2017).

No estudo recente de Moyo et al. (2020), identificaram que o estilo de liderança exercido pelas mulheres estava associado às práticas de liderança transformacional, pois construíram confiança ao reconhecer diferenças individuais entre os professores, em vez de impor uma abordagem única para a implementação de sua gestão e políticas. Além disso, pelas observações de Kouzes e Posner (1997), as líderes femininas tendem a se comportar de acordo com os valores que pregam.

Vale destacar, que não é intenção deste artigo discutir as diferentes culturas em que as mulheres avançam em cargos de gestão, porém, o destaque acima, leva à percepção de que existem fronteiras a serem desbravadas. O foco de análise neste estudo está na liderança transformacional. Diante dos aspectos observados, surge a seguinte questão que norteou o desenvolvimento deste estudo: Qual a percepção das mulheres gestoras de uma instituição de ensino sobre seu comportamento de liderança? Com o intuito de responder à questão apresentada, o objetivo deste estudo consiste em analisar a percepção de mulheres gestoras de uma instituição de ensino sobre seu comportamento de liderança com base no modelo de Avaliação de Práticas de Liderança (LPI).

Essa análise segmentada da percepção do comportamento de liderança, fortalece-se pelo estudo realizado por Elewa e Nasr (2016), onde identificaram o efeito do gênero sobre estilos de liderança no setor público dos Emirados Árabes. Concluíram que as mulheres seguem estilos de liderança diferentes dos homens, com estilo mais centrado na inspiração, consequentemente, são mais propensas a serem líderes transformadoras capazes de detectar as áreas fracas e desenvolvê-las, onde promovem a motivação e o desenvolvimento de habilidades de seus liderados.

Por consentir uma análise da percepção das práticas de liderança presentes na instituição de ensino, sob uma determinada ótica. Assim, esta pesquisa contribui para tornar mais evidente a percepção das práticas de liderança de gestoras em uma instituição educacional pública, considerando que a liderança transformacional pode elevar a qualificação institucional, bem como promover a melhoria na gestão, no ensino, na pesquisa e na extensão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com a Lei 11.892, de 2008, os Institutos Federais são considerados instituições de educação superior, básica e profissional, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica. Dispõem de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, sendo que cada Instituto Federal é organizado numa estrutura multicampi, com orçamento distribuído a cada campus, com exceção às despesas de pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores. Vale destacar que ao tratar das determinações de regulação, avaliação e supervisão das instituições e dos cursos de educação superior, os Institutos Federais ficam equiparados às universidades federais (Lei nº. 11.892, 2008).

Ao pensar na gestão escolar, tem-se como objetivo a busca em promover a organização, a mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino (Lück, 2015). Com a

responsabilidade social de educar cidadãos, a gestão de uma instituição de ensino exige visão, intuição, sensibilidade e aplicação de ferramentas adaptadas a esse universo. Porém, por meio de processos e rotinas, a administração é realizada como resultante das interações sociais, psicológicas e políticas como qualquer outra organização (Meyer Jr, 2014).

A gestão de uma instituição de ensino se constitui de uma atividade conjunta e participativa de trabalho em equipe para o desenvolvimento de ações articuladas e consistentes, que engloba as dimensões política e social, a interação e a ação para a transformação (Lück, 2015). Por serem complexas e multifacetadas, essas instituições representam um desafio gerencial (Bush, 2006), funcionam como verdadeiras organizações empresariais por sua complexidade de gestão e a exigência de resultados, sendo que em algumas, resultados financeiros. Sem uma visão compartilhada, gestores e professores podem refletir visões conflitantes de práticas de liderança eficazes que podem afetar negativamente o desempenho do aluno (Anderson, 2017).

Desse modo, o estilo de liderança passa a ser um componente crítico para um bom desempenho da instituição e de impacto para a performance dos estudantes (Anderson, 2017). Vale destacar que a gestão deve ser o meio para que se construa uma visão estratégica e que se implementem ações interligadas para a solução de problemas (Lück, 2015). A tarefa dos gestores ou líderes acadêmicos é identificar problemas, buscar soluções, decidir e agir de modo prático (Meyer Jr, 2014).

Um dos estilos de liderança identificados na literatura é a liderança transformacional, que foi inicialmente discutida por Burns (1978), a partir de uma pesquisa sobre líderes políticos. Percebeu que esses líderes e seus seguidores se ajudavam mutuamente para avançar num nível mais elevado de moral e motivação. Na teoria das organizações, a liderança transformacional busca fazer com que os seguidores transcendam seus próprios interesses em apoio aos da organização (Eberly et al., 2017). Ao perceberem um ambiente de trabalho positivo, os seguidores sentem confiança, admiração e lealdade dos líderes para que executem as atividades além do que é esperado para a organização (Bass, 1999).

Num movimento de estimular a motivação de seus funcionários para que superem as expectativas e tenham um desempenho superior ao padrão estabelecido, o líder passa a ser uma referência de comportamento, que influencia para um sentimento de partilha das decisões (Dias & Borges, 2015). Espera-se que os líderes transformacionais desafiem seus seguidores a assumir uma maior responsabilidade por seu trabalho, permitindo que o líder alinhe o trabalho dos seguidores com tarefas que melhorem seu desempenho (Hetland et al., 2018).

A partir da teoria de Burns, Bass (1999) especificou cinco dimensões de liderança transformacional: (a) atributos idealizados; (b) comportamentos idealizados; (c) motivação inspiracional; (d) estimulação intelectual e (e) consideração individualizada.

Atributos idealizados, comportamentos idealizados e motivação inspiradora fazem parte de um conjunto de práticas que permitem a um líder vislumbrar um futuro desejável, com o objetivo de criar e articular objetivos que podem ser alcançados. Na estimulação intelectual, os seguidores têm a liberdade de buscar conhecimento sem a interferência direta do líder e são encorajados a encontrar soluções pessoais para diversos problemas. Já a consideração individualizada ocorre quando os seguidores são orientados e treinados pelo líder a participar de momentos de aprendizagem profissional focados em objetivos pessoais e profissionais (Bass, 1999).

A liderança transformacional fornece inspiração para a mudança constante por meio da influência, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual (Avolio & Bass, 2004). Bem como exige do líder, comunicação eficaz, ouvir as contribuições dos liderados, repassar feedback e capacitá-los, adotando padrões para o desempenho das tarefas. O papel do líder é compreender que o funcionário é a base do desempenho organizacional sustentável (Lasrado & Kassem, 2021). Além disso, um ambiente organizacional que incentiva

o aprendizado e a prática de comportamentos de liderança transformacional, a fim de promover a inovação entre seus seguidores, pode potencializar a inovação organizacional em longo prazo (Al-Amri et al., 2018).

Outro fator a destacar na liderança transformacional é que o grau com que os seguidores percebem seu líder como transformador difere de um dia para o outro. Dessa maneira, os líderes organizacionais devem se envolver em programas de treinamento de liderança para aprender a usar esse comportamento diariamente (Hetland et al., 2018). Além do que, o nível de educação formal dos líderes tende a aumentar a aplicação de práticas e comportamentos de liderança transformacional (AbuAlRub & Nasrallah, 2017).

No movimento da liderança transformacional, Kouzes e Posner (2013) estabeleceram, em 1997, uma estrutura conceitual de cinco princípios básicos da liderança, que foram atualizadas ao longo do tempo: (a) modele o estilo; (b) inspire uma visão comum; (c) questione o processo; (d) capacite os outros para a ação e (e) anime o coração. Esses princípios são semelhantes às cinco dimensões de liderança identificadas por Bass (1999).

Na primeira prática de liderança, que é *modelo o estilo*, o líder representa um modelo desejado de comportamento que leva os liderados a seguir suas atitudes. Nessa situação, é importante que tenha clareza de seus valores e que suas ações expressem sua filosofia, de modo a alinhar sua liderança aos valores comuns da equipe, o que tende a promover um relacionamento de trabalho mais produtivo (Kouzes & Posner, 2013).

A segunda prática de liderança é *inspire uma visão comum*, que envolve o compromisso de olhar para o futuro na busca de possibilidades interessantes e de envolver as pessoas nesse propósito. A prospecção desse futuro envolve analisar as oportunidades, refletir sobre experiências anteriores, estar ciente do momento presente e vislumbrar ações, utilizando de uma comunicação positiva para envolver os liderados (Kouzes & Posner, 2013).

Já a terceira prática da liderança é *questione o processo*, onde o líder mostra sua capacidade de buscar oportunidades de inovação ao olhar também para o exterior da organização, pois investiga o ambiente e procura ideias inovadoras. A partir daí, toma iniciativas, experimenta e assume riscos. Por esse comportamento, o líder incentiva seus seguidores a se envolverem em novas situações e a desenvolverem uma disposição de aprender com seus próprios erros (Kouzes & Posner, 2013).

A quarta prática da liderança é *capacite os outros para a ação*. Nessa prática, as atitudes do líder devem promover a confiança mútua para que se obtenha o melhor resultado para todos os envolvidos. Um clima de confiança pode levar os liderados a elevarem seu desempenho e gerarem resultados positivos para a organização (Kouzes & Posner, 2013).

A quinta e última prática da liderança é *anime os corações*. O líder passa a ter o papel de valorizar e mostrar aos liderados que o trabalho que desenvolvem é relevante, para que sigam no desafio constante de buscar seu melhor desempenho. Além de acreditar no potencial das pessoas, cabe ao líder orientar as atividades, comunicar resultados e dar o direcionamento a ser seguido. Os autores acreditam que o movimento de reconhecer o trabalho dos liderados leva a equipe a se desafiar constantemente em busca de seu melhor desempenho (Kouzes & Posner, 2013).

Essa estrutura conceitual de cinco elementos foi validada por um modelo de Avaliação de Práticas de Liderança (*LPI – Leadership Practices Inventory*), que se trata de um instrumento quantitativo que permite avaliar o comportamento dos líderes. Além de avaliar cinco práticas associadas à liderança de sucesso, o LPI identifica e correlaciona essas práticas com traços de liderança transformacional (Litz & Scott, 2017). O modelo tem sido estudado em diversos países e contextos institucionais (Kouzes & Posner, 2019; Shapira-Lishchinsky & Litchka, 2018).

Percebe-se que as cinco características de comportamento transformacional propostas por Bass (1999) e as cinco práticas de liderança estabelecidas por Kouzes e Posner (1997; 2013)

são semelhantes e muitas vezes são descritas como sinônimos na literatura. Vê-se que Bass (1999) identificou cinco comportamentos de liderança, enquanto Kouzes e Posner (1999; 2013) reconheceram cinco práticas de liderança, dessa maneira, pode-se entender que são complementares.

O estudo de Costa e Bento (2015), investigou as perspectivas dos liderados de uma escola pública da Região Autónoma da Madeira, Portugal, em relação às práticas e aos comportamentos da liderança e quais deveriam ser privilegiados num líder eficaz. Na amostra da pesquisa, a prática de permitir que os outros ajam, que neste artigo é trazida como a prática capacite os outros para a ação (de Santana Medeiros & Guerra, 2017), foi a mais manifestada. Os respondentes perceberam que o líder privilegia práticas relacionadas a promover a colaboração de todos ao fomentar os objetivos de cooperação, construir confiança mútua e valorizar os outros por meio da divisão do poder e da formação (Costa & Bento, 2015).

O estilo de liderança transformacional promete aprimorar a habilidade de liderança escolar para fazer as transformações necessárias que promovam o cumprimento da responsabilidade das partes interessadas e demandas de melhoria de desempenho (Leithwood, 1994). Está baseada em um acordo que influencia as visões dos professores sobre condições escolares, cultura, clima, compromisso, desempenho, satisfação no trabalho e desempenho dos alunos (Anderson, 2017). Ao estabelecer um ambiente atencioso e seguro, livre de culpa, com comunicação aberta, coleguismo e comprometimento, o estilo de liderança transformacional cria uma organização de alto desempenho, promovendo a excelência organizacional (Lasrado & Kassem, 2021).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente estudo, optou-se pela abordagem quantitativa, de caráter descritivo, com coleta de dados por meio de levantamento, encaminhado às entrevistadas por e-mail. As questões procuraram identificar o perfil sociodemográfico das gestoras do IFSC e a percepção de suas práticas de liderança a partir de 30 comportamentos de liderança específicos. As assertivas fazem parte da Avaliação das Práticas de Liderança (LPI), desenvolvido pelos autores Kouzes e Posner (1997), com mensuração em modelo de escala *Likert*, para identificar o grau de concordância/discordância com as assertivas que estão distribuídas na escala de “1 – Discordo totalmente”, “2 – Discordo”, “3 – Indecisa”, “4 – Concordo”, “5 – Concordo totalmente” (Cooper & Schindler, 2016). As participantes tinham a possibilidade, ainda, de optar em responder “Não se aplica”. As gestoras receberam um e-mail que trazia o objetivo da pesquisa e um link para responder ao questionário.

O instrumento LPI apresenta uma estrutura simples que compreende medir a frequência de 30 comportamentos de liderança específicos, divididos em cinco práticas de liderança exemplar, que são: (a) modele o estilo; (b) inspire uma visão comum; (c) questione o processo; (d) capacite os outros para a ação e (e) anime o coração (Kouzes & Posner, 1997).

A pesquisa foi destinada às mulheres que ocupavam cargos de gestão em um instituto federal de ensino de Santa Catarina que oferta cursos de qualificação, técnicos, superiores e de pós-graduação. As respondentes ocupavam cargos de coordenação, assessoria, chefia de departamento, direção de campus ou diretoria de setor, no ano de 2019, convenientemente selecionadas, representando um subgrupo da população. A aplicação da pesquisa foi realizada no período de 14 de maio a 16 de junho de 2020, com o encaminhamento do questionário a 266 servidoras que ocupavam cargo de gestão, de 16 campus e 4 Pró-reitorias que autorizaram a aplicação da pesquisa, com retorno de 55 respostas e 54 validadas, pois uma foi desconsiderada em função da respondente não ter exercido cargo de gestão em 2019, mas somente em 2020. A partir de dados obtidos da Diretoria de Gestão de Pessoas, da instituição estudada, de um total de 2540 servidores, 1121 eram mulheres, representando 44% da população total.

Para a análise dos dados, utilizou-se a entropia da informação para identificar o nível de percepção das gestoras em relação a cada proposição do conjunto de 30 questões agrupadas nas 5 dimensões das práticas de liderança das assertivas do LPI. Sendo possível determinar por meio do uso da técnica de entropia o peso de cada questão em um conjunto de informações, ou seja, gerou a medida de informação de variabilidade ou grau de incerteza relativa com a quantidade de informação disponível (Zeleny, 1982).

Zeleny (1982, p.188) destaca duas componentes na formação do peso λ_i :

(a) Conceito de relatividade estável a priori atribuindo importância w_i , refletindo a cultura individual, cultural, genética, psicológica, social e ambiental (meio);

(b) Relatividade instável, conceito contexto-dependente da importância informacional λ_i , baseado em um conjunto particular de possíveis alternativas, de uma dada situação decisória. Esses pesos são sensíveis a qualquer mudança em ambos os conjuntos X (valores da matriz de decisão) e D (valores normalizados da matriz de decisão), e as flutuações nas quantidades de informação intrínseca gerada por ambos. A entropia total de D é definida por:

$$E = \sum_{i=1}^n e(d_i)$$

E por meio da aplicação o método ANACOR permitiu o entendimento da relação entre as variáveis observadas, ou seja, a hierarquização das informações coletadas (Pestana & Gageiro, 2003).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da coleta dos dados, a primeira análise realizada foi descritiva do perfil das participantes da pesquisa, calculou-se as frequências absolutas e relativas, conforme descrito na Tabela 1. Observou-se que todas as respondentes indicaram ter mais de 30 anos, sendo que 55,56% tinham entre 31 e 40 anos, no momento da pesquisa. O estado civil predominante no perfil das gestoras é casado, sendo 61,11% das respondentes. O levantamento aponta um alto grau de escolaridade, nota-se que a maioria das gestoras são Mestras ou Doutoradas, o equivalente a 66,66% da amostra estudada.

Na instituição em análise, os cargos considerados de alta hierarquia são os de reitoria e suas pró-reitorias e, nos Campus, os diretores-gerais e os chefes de departamento ou diretores de ensino. Todos os demais cargos podem ser entendidos como intermediários, que estabelecem a ligação com o topo da gestão. Dos cargos ocupados, 79,25% correspondiam à Coordenação, respectivamente, o cargo de maior incidência na instituição pesquisada. No tocante ao tempo de gestão, 48,15% das respondentes indicaram que já ocuparam cargos de gestão na instituição por até 2 anos. Vale destacar que o cargo de Coordenação, seja de curso ou de algum setor específico, tem duração de 2 anos, dessa maneira, pode-se inferir que essa experiência detectada de até 2 anos esteja vinculada ao cargo de Coordenação.

Tabela 1
Caracterização das participantes

Item	Frequência			
	Absoluta	Relativa	Acumulada	
Idade	Entre 21 e 30 anos	0	0,00%	0
	Entre 31 e 40 anos	30	55,56%	30
	Entre 41 e 50 anos	15	27,78%	45

	Entre 51 e 60 anos	9	16,67%	54
Escolaridade	Graduada	1	1,85%	1
	Especialista	16	29,63%	17
	Mestra	23	42,59%	40
	Doutora	13	24,07%	53
	Pós-doutora	1	1,85%	54
Estado civil	Casada	33	61,11%	33
	Solteira	14	25,93%	47
	Divorciada ou separada	7	12,96%	54
Cargo	Pró-reitoria	1	1,89%	1
	Direção	3	5,66%	4
	Chefia de Departamento	2	3,77%	6
	Coordenação	42	79,25%	48
	Assessoria	5	9,43%	53*
Tempo de gestão	Até 2 anos	26	48,15%	26
	Acima de 2 até 4 anos	10	18,52%	36
	Acima de 4 até 6 anos	8	14,81%	44
	Acima de 6 até 8 anos	6	11,11%	50
	Acima de 8 anos	4	7,41%	54

*Nota: Uma resposta foi desconsiderada, pois a respondente não especificou o cargo de gestão, somente indicou que recebia função gratificada (FG).

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacadas as considerações iniciais sobre o perfil das gestoras do instituto federal em estudo, parte-se ao ponto determinante da apresentação dos dados para se alcançar o objetivo deste estudo. Nesse sentido, destacam-se a análise das assertivas do LPI por meio da técnica de entropia e, em seguida, o resultado da aplicação do método ANACOR. O LPI agrupa as assertivas em 5 práticas distintas, as quais são: modele o estilo (prática 1), inspire uma visão comum (prática 2), questione o processo (prática 3), capacite os outros para a ação (prática 4) e anime os corações (prática 5).

A primeira prática em análise é *modele o estilo*, com os dados apresentados na Tabela 2. Vê-se que as maiores entropias obtidas, foram nas assertivas 3 e 4, respectivamente, que correspondem ao cumprimento de promessas e compromissos firmados pelas gestoras, bem como, a busca em compreender como as ações executadas por elas podem afetar o desempenho de outras pessoas da instituição de ensino pesquisada. Já as assertivas 1 e 2 apresentam os maiores pesos, ou seja, a maior quantidade de informação heterogênea.

Ao analisar a prática 1, verifica-se que a entropia da informação das respondentes apresenta conformidade com a LPI no quesito *modele o estilo*. Em consonância, um aspecto dessa prática é dar o exemplo para os outros, o que requer disposição do gestor a assumir

desafios, enfrentar obstáculos e garantir esforços em situações de resistência (Caza & Posner, 2019). Desse modo, pode-se inferir que essa prática gera confiança entre as gestoras do instituto federal e seus subordinados.

Tabela 2

Prática 1- Modele o estilo

Assertivas	Entropia	Peso
1. Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas.	0,9893	0,3517
2. Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas na nossa instituição estejam comprometidas com os princípios e padrões estabelecidos.	0,9946	0,1770
3. Eu cumpro as promessas e compromissos que faço.	0,9987	0,0422
4. Eu procuro entender como as minhas ações afetam o desempenho das outras pessoas.	0,9982	0,0606
5. Eu me certifico que as pessoas apoiam os valores que nós havíamos acordado.	0,9955	0,1474
6. Eu falo sobre os valores e princípios que guiam minhas ações.	0,9933	0,2210

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3, que trata da prática 2, *inspire uma visão comum*, verifica-se que a maior entropia foi detectada na assertiva 9 (0,9977) e seguida da assertiva 10 (0,9971). Esse resultado corresponde acerca de falar com os outros sobre a visão de como podem ser ainda melhores no futuro e como os interesses deles podem ser atingidos, trabalhando num objetivo comum. Ao analisar o peso da informação, observa-se que as assertivas 7 e 12, respectivamente, ou seja, olhar para o futuro e comunicar-se acerca do que acredita que afetará a gestão e falar com convicção sobre o significado daquilo que se está fazendo, apresentaram os maiores pesos nesse conjunto. Esse resultado demonstra que nem todas as respondentes têm a mesma opinião quanto a esses itens.

No geral, prática *inspire uma visão comum*, as gestoras se auto avaliaram como um grupo que possui uma visão comum para o futuro, agindo de acordo com os princípios institucionais e encorajando e envolvendo os seguidores a atingir as metas organizacionais (Kouzes & Posner, 2013).

Tabela 3

Prática 2- Inspire uma visão comum

Assertivas	Entropia	Peso
7. Eu olho para o futuro e me comunico acerca do que acredito que nos afetará.	0,9918	0,3175
8. Eu descrevo aos outros o que nós deveríamos ser capazes de atingir.	0,9956	0,1686
9. Eu falo com os outros sobre a visão de como nós podemos ser ainda melhores no futuro.	0,9977	0,0892
10. Eu falo com os outros como os interesses deles podem ser atingidos, trabalhando num objetivo comum.	0,9971	0,1107
11. Eu fico contente e positivo quando falo sobre o que nós podemos realizar.	0,9966	0,1316
12. Eu falo com convicção sobre o significado daquilo que nós estamos fazendo.	0,9953	0,1824

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontados na Tabela 4 correspondem à prática 3, *questione o processo*, e apontam que a entropia foi maior para as assertivas 17, 16 e 15, respectivamente. Vê-se que as gestoras da instituição de ensino procuram por maneiras inovadoras para melhorar o que já estão fazendo, buscam aprender com a experiência e, também, dividem grandes projetos em pequenas etapas para que sejam possíveis de serem executadas. Ainda, vale destacar que para a questão 17 com maior entropia, ou seja, com nível maior de homogeneidade de percepção entre as respondentes, apontando um maior nível de concordância em relação a divisão de grandes projetos em pequenas etapas para que sejam facilmente executadas. Referente ao peso da informação da assertiva em relação ao conjunto, observa-se que o maior peso está nas assertivas 13 e 14, ou seja, na busca por diferentes maneiras para desenvolver e desafiar suas competências e habilidades e para que os outros possam tentar novas ideias e métodos.

A autoavaliação para compreender o processo e a busca por melhorias, são ações percebidas nessas gestoras que assumiram papel de liderança. Na visão de Lück (2015), para exercer a liderança, o gestor deve ignorar sentimento de acomodação e ficar atento às perspectivas que levem a alcançar novos patamares.

Tabela 4

Prática 3- Questione o processo

PRÁTICA 3 - QUESTIONE O PROCESSO	Entropia	Peso
13. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar minhas competências e habilidades.	0,9952	0,2243
14. Eu procuro maneiras para que os outros possam tentar novas ideias e métodos.	0,9958	0,1949
15. Eu procuro maneiras inovadoras para melhorar aquilo que estamos fazendo.	0,9967	0,1544
16. Quando as coisas não correm como esperamos, pergunto "O que podemos aprender com esta experiência?".	0,9967	0,1519
17. Eu me certifico que os grandes projetos são divididos em pequenas etapas, capazes de ser executadas.	0,9976	0,1103
18. Eu tomo a iniciativa para experimentar maneiras de como as coisas podem ser feitas.	0,9965	0,1641

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a Tabela 5, que se refere à prática 4 *capacite os outros para a ação*, observa-se que as assertivas com maior entropia da informação se concentram nas questões 21 e 24, nas quais as gestoras indicam que tratam os outros com respeito e dignidade e, ainda, oferecem oportunidade para outras pessoas assumirem responsabilidade de liderança. No entanto, as assertivas 22 e 23 apresentam maior quantidade de informação, com respostas mais variadas.

Com o resultado da prática 4, percebe-se que por mais intenção em se delegar a responsabilidade, ainda há certa resistência em aceitar que os subordinados tomem decisões sem interferência direta da gestão.

Tabela 5

Prática 4 - Capacite os outros para a ação

PRÁTICA 4- CAPACITE OS OUTROS PARA A AÇÃO	Entropia	Peso
19. Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem estudo.	0,9976	0,1596
20. Eu escuto com atenção os diversos pontos de vista.	0,9973	0,1808
21. Eu trato os outros com respeito e dignidade.	0,9989	0,0745
22. Eu apoio as decisões que as pessoas tomam por conta própria.	0,9965	0,2347
23. Eu dou aos outros uma grande liberdade de escolha para decidir como o trabalho pode ser feito.	0,9965	0,2341
24. Eu dou oportunidade para os outros assumam responsabilidade de liderança.	0,9982	0,1163

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 6, é apresentada a prática 5 *anime os corações*, onde se constata a entropia maior para a assertiva 27, seguida da 25, bem como as maiores médias desse grupo. Nessa prática, as gestoras afirmam elogiar as pessoas pelo trabalho bem realizado e demonstram apreciação em relação às contribuições feitas pelas pessoas. Esses resultados caracterizam a valorização do empenho dos liderados na realização das atividades e, novamente, o espírito motivador da líder frente às ideias e sugestões recebidas, coadunando com as conclusões de Elewa e Nasr (2016), que as mulheres têm uma propensão a serem líderes transformadoras, incentivando a motivação e o desenvolvimento das habilidades de seus liderados. As assertivas que obtiveram maior diversidade nas respostas foram a 29 e 30, portanto, o maior peso de informação.

Tabela 6

Prática 5- Anime os corações

PRÁTICA 5- ANIME OS CORAÇÕES	Entropia	Peso
25. Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito.	0,9983	0,0818
26. Eu encorajo os outros enquanto trabalham em atividades e programas.	0,9964	0,1748
27. Eu demonstro apreciação pelas contribuições que as pessoas fazem.	0,9986	0,0668
28. Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores.	0,9972	0,1344
29. Eu encontro maneiras de celebrar sucessos alcançados por nós.	0,9957	0,2096
30. Eu me certifico de que as pessoas sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	0,9931	0,3326

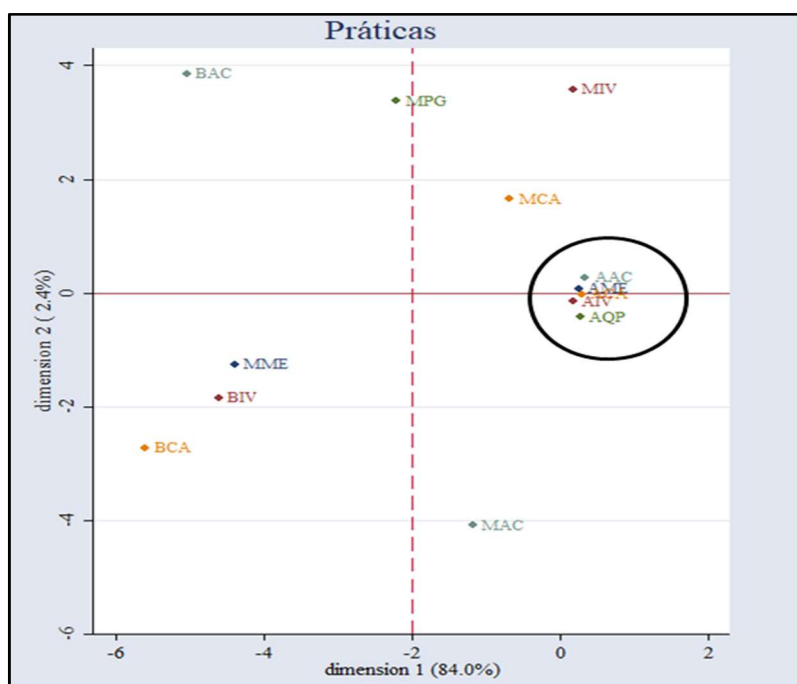
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se notar que a prática de liderança mais percebida como exercida pelas gestoras envolve as ações da prática *capacite os outros para a ação*, seguida das práticas *anime os corações*, *inspire uma visão comum*, *questione o processo e modelo o estilo*, respectivamente.

De forma complementar, para a análise dos dados, foi extraída a média das escalas das questões de cada prática, posteriormente, realizada a classificação de alta probabilidade (A) para escalas de 4 a 5, média probabilidade (M) para escalas de 3 e baixa probabilidade (B) para escalas de 1 a 2. Os resultados são apresentados na Figura 1, que indica as probabilidades das gestoras em aderirem às práticas de liderança destacadas na LPI com sua equipe de trabalho.

Conforme Figura 1, percebe-se que há proximidade entre o grau de percepção de alta probabilidade, indicado nas escalas 4 e 5 para as práticas: anime os corações, modele o estilo, capacite os outros para a ação, inspire uma visão comum e questione o processo. Esse resultado demonstra que as gestoras utilizam as cinco práticas de liderança de forma conjunta e não isoladas, ou seja, gera uma influência mútua. Tais resultados corroboram com os estudos de Caza e Posner (2019), onde apontaram que quando as gestoras estão envolvidas em uma das práticas de liderança gera uma maior probabilidade de se envolverem com demais práticas.

As gestoras que demonstraram usar as cinco práticas de liderança em sua rotina tenderiam a ser mais eficazes do que as gestoras que não as usam, pois envolveriam e influenciariam seus subordinados mais facilmente do que aqueles que as não utilizam (Kouzes & Posner, 2013). Logo, pode-se inferir que as práticas de liderança utilizadas de forma conjunta pelas gestoras podem gerar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Gestores que utilizam práticas de liderança transmitem mais confiança no ambiente de trabalho, bem como tornam as pessoas mais positivas, motivadas e comprometidas (Anderson, 2017).



Legenda: Práticas de liderança (IV - inspire uma visão comum; QP- questione o processo; CA- capacite os outros para a ação; AC - anime os corações; ME = modele o estilo). Escala (A- alta probabilidade; M- Média probabilidade; B = baixa probabilidade).

Figura 1. Mapa perceptual das práticas de liderança

Fonte: Dados da pesquisa.

5. CONCLUSÃO

Depois de apresentados, analisados e discutidos os dados obtidos na pesquisa, buscou-se atender ao objetivo inicial do estudo: analisar a percepção da gestão feminina de uma instituição de ensino baseada no modelo de Avaliação de Práticas de Liderança (LPI). De

acordo com o modelo de avaliação das cinco práticas de liderança de Kouzes e Posner (1997), as gestoras indicaram suas percepções de liderança pelas assertivas do formulário que recobriam: modele o estilo (prática 1), inspire uma visão comum (prática 2), questione o processo (prática 3), capacite os outros para a ação (prática 4) e anime os corações (prática 5) (Kouzes & Posner, 1997).

Na experiência do exercício de funções de liderança, as gestoras da instituição federal de educação pesquisada alinham seus valores comuns aos da equipe e geram uma confiança mútua. Têm visão e ações que se harmonizam com os princípios institucionais, desse modo, encorajam suas equipes a atingir as metas estabelecidas (Kouzes & Posner, 2013). A valorização por formas inovadoras de realizar seu trabalho, de modo a recuperar experiências e reestruturar o modo de execução de grandes projetos, demonstra que as gestoras têm um novo olhar sobre as situações e inspiram uma visão de trabalho conjunto. Característicos da liderança transformacional, esses comportamentos das gestoras da instituição de ensino pesquisada aumentam a possibilidade de haver um relacionamento de confiança entre elas e seus subordinados, que impacta positivamente no comprometimento, envolvimento e desempenho (Bass, 1999), para que tornem a instituição cada vez mais capaz de atender às demandas das partes interessadas (Anderson, 2017).

Os resultados da pesquisa se mostram ainda mais pertinentes pelo fato da maioria das respondentes estarem em cargos de gestão de nível inferior e médio, o que corrobora com a prática da liderança transformacional de Bass (1999) e Kouzes e Posner (1997), que entendem ter ampla aplicabilidade nesses níveis organizacionais.

Vale destacar que a liderança transformacional não é um estilo de liderança percebido em todas as organizações. Dias e Borges (2015), em um estudo que envolveu servidores dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, identificaram que a liderança que mais foi percebida pelos respondentes foi a transacional. Dessa maneira, percebe-se que a liderança acontece diferentemente em cada situação e local. Porém, Bass (1999) assumiu que a estrutura de liderança transformacional pode funcionar bem em diferentes ambientes sociais.

Pelas respostas obtidas na autopercepção das gestoras, as práticas da liderança transformacional podem auxiliar os seguidores a serem mais expressivos e adaptáveis às novas tarefas e às alterações no ambiente de trabalho (Elewa & Nasr, 2016). Para a instituição, esta pesquisa pode desencadear programas de desenvolvimento gerencial e tornar o uso da LPI para obter feedback sobre as práticas de liderança dos gestores de modo geral.

Como limitação da pesquisa, o estudo se baseou na visão das gestoras a respeito de seu próprio comportamento de liderança. Novas pesquisas poderiam investigar a compreensão dos subordinados em relação ao estilo de liderança das gestoras, com o intuito de comparar as opiniões e contribuir para uma melhor compreensão das ações das gestoras no âmbito da instituição analisada.

REFERÊNCIAS

- Abalkhail, J. M. (2017). Women and leadership: Challenges and opportunities in Saudi higher education. *Career Development International*, 22(2), 165-183.
- AbuAlRub, R. F. & Nasrallah, M. A. (2017). Leadership behaviours, organizational culture and intention to stay amongst Jordanian nurses. *International Nursing Review*, 64(4), 520-527.
- Al-Amri, A. Y., Hassan, R., Isaac, O., & Masoud, Y. (2018). The effect of transformational leadership on organizational innovation in higher education: The case of developing

- countries. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(4), 25-37.
- Amin, H., Ahmed, F., & Soomro, R. H. (2019). Servant Leadership Improves the Knowledge Sharing Behavior of Employees in Organization: A Case of Higher Education Sector in Pakistan. *ETIKONOMI*, 18(1), 83-92.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 4.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden*, Inc. Menlo Park, CA.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bush, T. (2006). Theories of Educational Management. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(2).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Caza, A., & Posner, B. Z. (2019). How and when does grit influence leaders' behavior? *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 124-134.
- Comin, L. C., Severo, E. A., Agnol, C. F. D., de Medeiros, L. S., & de Guimarães, J. C. F. (2017). Competências gerenciais: uma perspectiva dos gestores das empresas do agronegócio. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 232-247.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 12 ed. McGraw Hill Brasil.
- Costa, A. R. D. C., & Bento, A. V. (2015). Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 23(88), 663-680.
- de Santana Medeiros, L., & Guerra, N. M. D. C. P. (2017). Práticas de liderança na gestão imobiliária. *REGE-Revista de Gestão*, 24(3), 210-223.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200-221.
- Eberly, M. B., Bluhm, D. J., Guarana, C., Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2017). Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 72-85.
- Elewa, T. F., & Nasr, A. (2016). The effect of gender on leadership styles: the case of UAE public sector. *International journal of advanced and applied sciences*, 3(4), 15-19.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746-756

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016*.

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1997). *O desafio da liderança*. Campus.

Kouzes, J. M., & Posner, B. (2013). *O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar*. Elsevier.

Kouzes, T. K., & Posner, B. Z. (2019). Influence of managers' mindset on leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 829-844.

Lasrado, F. & Kassem, Rassel (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.

Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. (2008). Brasil (2008). Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Presidência da República.

Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Education Administration Quarterly*, 48(3).

Lück, H. (2015). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 12 ed. Vozes.

Litz, D., & Scott, S. (2017). Transformational leadership in the educational system of the United Arab Emirates. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 566-587.

Marconi, M. A. & LAKATOS, E. M. (2017). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas: amostragens e técnicas de pesquisa: elaboração, análise e interpretação de dados*. 8 ed. Atlas.

Meyer Jr, V. (2014). A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. *Revista Universidade em Debate*, 2(1), 12-26.

Moyo, Z., Perumal, J., & Hallinger, P. (2020). Struggling to make a difference against the odds: a synthesis of qualitative research on women leading schools in Zimbabwe. *International Journal of Educational Management*, 34(10), 1577-1594.

Pereira, R., Rosa, K. C. M., & Cunha, C. J. C. D. A. (2020). *Seminários em Administração*.

Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. Saraiva.

Shapira-Lishchinsky, O., & Litchka, P. R. (2018). The relationship between teachers' perceptions of transformational leadership practices and the social ecological model. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1118-1134.

Venturini, J. C., Pereira, B. A. D., Morales, R., Fleck, C. F., Batistella Junior, Z., & Nagel, M. D. B. (2010). Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). *Revista de Administração Pública*, 44(1), 31-53.

von Alberti-Alhtaybat, L., & Aazam, S. (2018). Female leadership in the Middle Eastern higher education. *Journal of Economic and Administrative Sciences.*, 34(2), 90-107.