

QUEM ESTÁ NA GESTÃO? O PERFIL DOS GESTORES DOS INSTITUTOS FEDERAIS DO NORDESTE BRASILEIRO

Fernando Santos da Paixão¹, fernando.paixao@ufpe.br, <https://orcid.org/0009-0004-9495-1831>
Fernando Gentil de Souza¹, fernando.gentil@ufpe.br, <http://orcid.org/0000-0003-3504-7872>
Bruna Faccin Camargo², brunafaccinfor@hotmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-7292-470X>
Jocias Maier Zanatta³, jok85@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9366-6500>

1 Universidade Federal de Pernambuco, 50740-580, Recife-PE, Brasil

2 Universidade Franciscana, 97010-030, Santa Maria-RS, Brasil

3 Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 98700-000, Ijuí-RS, Brasil

Submitted: 27/02/2023. Accepted: 30/11/2023

Published: 30/11/2023

ABSTRACT

Objetivo: Este estudo tem como objetivo realizar uma análise sobre o perfil dos principais gestores, Reitor(a) e Diretores(as) Gerais dos Institutos Federais situados na Região Nordeste do Brasil. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os Reitores e Diretores Gerais das Reitorias e Campi; (ii) verificar a escolaridade, gênero, qualificação profissional, cargo ocupado dos profissionais; (iii) analisar a participação da mulher nos principais cargos de gestão.

Metodologia/Abordagem: A metodologia adotada caracteriza-se como descritiva, documental, com coleta de dados no site de cada Campi, Reitoria e currículo lattes, e tabulação através de planilha eletrônica. A pesquisa teve como amostragem os gestores, Reitor(a) e Diretores(as) Gerais, dos 11 (onze) Institutos Federais de Tecnologia e Educação situados na Região Nordeste do Brasil.

Resultados: A pesquisa demonstrou que a participação masculina nos cargos máximo dos campi e Reitoria é predominante, que a formação dos gestores em sua ampla maioria não é em áreas de gestão, e predominantemente são docentes.

Limitações: O estudo limitou-se a análise apenas dos 11 (onze) Institutos Federais de Tecnologia e Educação situados na Região Nordeste do Brasil. Para estudos futuros sugere-se o comparativo com outras regiões do Brasil e considerar outras variáveis.

Originalidade/Valor do artigo: O estudo se justifica pela necessidade de entender o perfil dos gestores e a desigualdade de gênero, bem como, despertar o interesse pela pesquisa na temática de gestão pública.

PALAVRAS-CHAVE: gestão, institutos federais, participação feminina, teto de vidro.

WHO IS IN MANAGEMENT? THE MANAGERS PROFILE OF THE FEDERAL INSTITUTES OF BRAZILIAN NORTHEAST

Objective: This study aims to carry out an analysis of the profile of the main managers, Rector and General Directors of the Federal Institutes located in the Northeast Region of Brazil. In order to achieve the general objective, the following specific objectives were defined: (i) identify the Deans and General Directors of the Rectory and Campi; (ii) verify education, gender, professional qualification, position occupied by professionals; (iii) analyze women's participation in key management positions.

Methodology/Approach: The methodology adopted is characterized as descriptive, documental, with data collection on the website of each Campi, Rectory and lattes curriculum, and tabulation through an electronic spreadsheet. The survey sampled the managers, Rector and General Directors of the 11 (eleven) Federal Institutes of Technology and Education located in the Northeast Region of Brazil.

Results: The research showed that male participation in the highest positions on the campuses and in the Rectory is predominant, that the training of managers in the vast majority is not in management areas, and predominantly are professors.

Limitations: The study was limited to the analysis of only 11 (eleven) Federal Institutes of Technology and Education located in the Northeast Region of Brazil. For future studies, it is suggested to compare it with other regions of Brazil and consider other variables.

Originality/Value of the article: The study is justified by the need to understand the profile of managers and gender inequality, as well as to awaken interest in research on the theme of public management.

KEYWORD: management, federal institutes, female participation, ceiling glass.



1. INTRODUÇÃO

O problema baixa presença de mulheres em cargos de alta gestão persiste apesar de avanços importantes ao longo dos últimos anos (Bruschini, 2007; Bendl & Schmidt, 2010; Quirino, 2012; Moschkovich & Almeida, 2015; Carvajal, 2020; Mendes, 2020; Barreira, 2022), o que também persiste na gestão dos Institutos Federais do Nordeste. A governança no setor público se relaciona com o atingimento de um elevado nível de economicidade e efetividade, levando em conta os interesses da sociedade brasileira e das partes interessadas. Por outro lado, os gestores e gestoras de instituições públicas atuam no sentido de gerir com zelo os recursos, planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos (Tcu, 2022).

Neste sentido, considera-se importante conhecer os profissionais que atuam na gestão dos Institutos Federais de Educação e Tecnologia, as possíveis diferenças existentes entre formação e categoria profissional, que podem estar influenciadas por aspectos políticos, geográficos, climáticos, populacionais e de riqueza. Candaten, Zanatta e Trevisan (2016) reforçam que atribuir o rótulo de feminina ou masculina a alguma profissão constitui uma forma de atrelar a ela algum simbolismo de gênero, como se fosse algo natural a ser ocupado por homens ou mulheres, o que pode configurar uma forma de discriminação.

Nesta mesma linha, cabe mencionar que a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica inicia a sua história como instituição a partir do dia 23 de setembro de 1909, quando o Presidente Nilo Peçanha, através do Decreto nº. 7566, cria as Escolas de Aprendizes Artífices nas capitais dos Estados, oferecendo educação profissional para a população em situação de vulnerabilidade socioeconômica (Mec, 2022). Atualmente, está presente em todos os Estados do Nordeste Brasileiro e ofertam ensino do nível médio ao doutorado.

Assim, esse estudo se justifica pela necessidade de entendimento do perfil dos gestores dessas instituições para identificar as características dos representantes de cada unidade, se justifica ainda por provocar reflexões sobre a participação das mulheres nos espaços máximos de gestão dessas unidades. Espera-se que este estudo também auxilie para reflexões de estudantes e profissionais que tenham interesse em pesquisar sobre o processo de gestão pública em instituições de ensino. Para analisar o perfil de cada gestor, utilizou-se como principal fonte o site de cada Campi do Instituto Federal e Reitorias, as informações sobre os diretores(as)/Reitores(as), em seguida foi realizada uma pesquisa na plataforma Lattes.

A gestão pública exige capacitação contínua da equipe gestora para atender às demandas que diariamente são exigidas, dessa forma, aqueles gestores que têm formação em áreas distante da gestão necessitam de uma maior participação em momentos de capacitação para atenderem às necessidades do dia a dia e assim desempenharem com maior eficiência a função de gestor na instituição. Nesse sentido, questiona-se qual o perfil dos gestores e gestoras dos Institutos Federais do Nordeste e qual a participação das mulheres nos cargos de Reitores e Diretores Gerais das Reitorias e Campi?

Este estudo tem como objetivo realizar uma primeira aproximação sobre o perfil dos principais gestores, Reitor(a) e Diretores(as) Gerais dos Institutos Federais situados na Região Nordeste do Brasil. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os Reitores e Diretores Gerais das Reitorias e Campi dos Institutos Federais do Nordeste; (ii) verificar a escolaridade, gênero, qualificação profissional, cargo ocupado dos profissionais; (iii) analisar a participação da mulher nos principais cargos de gestão dos Institutos Federais do Nordeste.

O estudo presente está dividido em cinco seções. Primeiro a introdução apresenta um retrato inicial do que será desenvolvido ao longo de todo o estudo, a segunda seção, destina-se ao referencial teórico, onde foi abordado os antecedentes e referências sobre o tema. A terceira seção

apresenta os aspectos metodológicos aplicados na pesquisa. Os resultados são descritos na quarta seção, expostos através de gráficos e tabelas, e os dados obtidos, com suas respectivas análises. O trabalho encerra-se na quinta seção com a apresentação da conclusão. Nela, encontram-se as observações, conclusões e considerações acerca do tema desenvolvido e dos objetivos propostos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão nos Institutos Federais

A história dos Institutos Federais se inicia em 1909, quando foram implantadas formalmente, no país, as primeiras escolas destinadas à Educação Profissional, como política pública. Trata-se de 19 “Escolas de Aprendizes Artífices” inseridas nas capitais brasileiras, por Nilo Peçanha, através do Decreto nº 766, destinadas aos ensinos, profissional, primário e gratuito, a finalidade era atender aos “pobres e humildes”, perpetuando na República essa política de traço assistencialista e compensatório da Monarquia (Ferraz, 2021). Em 2010, o Ministério da Educação firmou com todos os Institutos Federais um Termo de Acordo de Metas e Compromissos (TAMC), pactuando com esse órgão a implantação de programas e sistemas de gestão comprometidos com a racionalização, a eficiência, a eficácia e a efetividade dos recursos investidos. Além disso, apontou a necessidade de obtenção de um instrumento efetivo de planejamento a curto, médio e longo prazo (Brasil, 2010).

De acordo com a Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 a gestão dos institutos federais passa por procedimentos estabelecidos nos seus artigos (Brasil, 2008). Para o cargo de Reitor tem-se:

Art. 12. Os Reitores serão nomeados pelo Presidente da República, para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade escolar do respectivo Instituto Federal, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

§ 1º Poderão candidatar-se ao cargo de Reitor os docentes pertencentes ao Quadro de Pessoal Ativo Permanente de qualquer dos campi que integram o Instituto Federal, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que atendam a, pelo menos, um dos seguintes requisitos:

I- possuir o título de doutor; ou

II- estar posicionado nas Classes DIV ou DV da Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ou na Classe de Professor Associado da Carreira do Magistério Superior.

§ 2º O mandato de Reitor extingue-se pelo decurso do prazo ou, antes desse prazo, pela aposentadoria, voluntária ou compulsória, pela renúncia e pela destituição ou vacância do cargo (Brasil, 2008).

Para a gestão dos campi a Lei traz em seu artigo 13, a seguinte redação:

Art. 13. Os campi serão dirigidos por Diretores-Gerais, nomeados pelo Reitor para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo campus, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

§ 1º Poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do campus os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:

I- preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal;

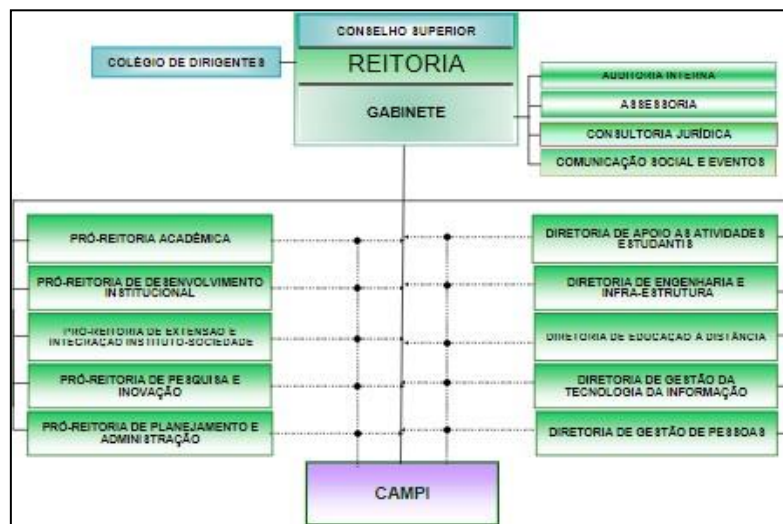
II- possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou

III- ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública.

§ 2º O Ministério da Educação expedirá normas complementares dispondo sobre o reconhecimento, a validação e a oferta regular dos cursos de que trata o inciso III do § 1º deste artigo (Brasil, 2008).

A gestão na Reitoria é realizada com o apoio do gabinete e órgãos de assessoramento para assistência imediata ao reitor, além de unidades administrativas que deverão trabalhar matricialmente vinculadas aos órgãos afins dos campi. A Figura 1 apresenta a estrutura administrativa para Reitoria dos Institutos Federais.

Figura1- Modelo referencial de estrutura administrativa para Reitoria dos Institutos Federais



Fonte: de Mariz Fernandes (2009).

A Figura 1 demonstra a necessidade de organização ocasionada pela característica de multicampi dos Institutos Federais com relação às outras instituições educacionais do país, em virtude da atuação nos diversos níveis da educação nacional e da articulação do ensino com a pesquisa e extensão, além da organização estrutural multicampi e pluricurricular, conduz a uma nova institucionalidade e, conseqüentemente, exige novos procedimentos de gestão (de Mariz Fernandes, 2009). Ainda de acordo com o autor, o processo de gestão realiza-se como um processo interligado:

Os campi, enquanto unidades de execução da ação educacional, responsáveis pelo cumprimento dos objetivos finalísticos do Instituto Federal, necessitam de uma estrutura administrativa híbrida, através da associação da departamentalização funcional e da matricial – que viabiliza o diálogo e a interação dos departamentos da área acadêmica com as unidades operacionais dos departamentos das áreas de administração, orçamento e finanças, de apoio ao ensino, de extensão e integração instituto-sociedade, de pesquisa e inovação e de gestão de unidade produtiva (quando houver). As diferentes dimensões e especificidades dos campi espalhados por todo o país implicam variados tamanhos de estruturas administrativas, em função dos quantitativos de cargos de direção e de funções gratificadas disponíveis para cada Instituto Federal (de Mariz Fernandes, 2009).

A variedade de regiões, onde estão situados os campi, causa efeito na diversidade tanto cultural como econômica, o que requer uma maior atenção da gestão no que concerne a essas diferenças, respeitando-as e assegurando que elas sejam levadas em consideração nas decisões coletivas (Ferraz, 2021).

2.2 O processo de decisão no Setor Público

Tomar decisão numa organização é um processo que tem o risco como uma variável que deve ser considerada na análise das possibilidades de decisão, uma vez que os gestores estão julgando sob ambiente de incertezas (Stein et al, 1994; Bazerman, 2004; Shimizu, 2006), sobretudo, se tratando de instituições públicas, é também necessário estar atento a gestão orçamentária e financeira (Vieira & Zanatta, 2019). Na Administração pública a morosidade muitas vezes presente nos processos decisórios se dá pelo excesso de burocracia, ou seja, ambiente altamente formal, representado por normas e procedimentos (Pacheco & Mattos, 2014).

Ter qualificação profissional e experiência na gestão pública são aspectos importantes para uma decisão mais acertada na Administração Pública. As decisões coletivas permitem encontrar uma solução com maior qualidade e precisão, imprimem mais legitimidade diante dos envolvidos e aumentam tanto a motivação quanto a aceitação da decisão por parte das pessoas que foram envolvidas nesse processo (Sobral & Peci 2013).

O processo decisório nos Institutos Federais de Educação confere a importância dos órgãos colegiados que compõem sua estrutura, conforme disposto na lei 11.892/2008 (Brasil, 2008):

Art. 10. A administração dos Institutos Federais terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes e o Conselho Superior.

§ 1º As presidências do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior serão exercidas pelo Reitor do Instituto Federal.

§ 2º O Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, será composto pelo Reitor, pelos Pró-Reitores e pelo Diretor-Geral de cada um dos campi que integram o Instituto Federal.

§ 3º O Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, será composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

§ 4º O estatuto do Instituto Federal disporá sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior.

Art. 11. Os Institutos Federais terão como órgão executivo a reitoria, composta por 1 (um) Reitor e 5 (cinco) Pró-Reitores.

As principais decisões dessas organizações passam por esses colegiados. No que diz respeito aos Campi, têm-se os Conselhos de Campus como órgão colegiado consultivo e às vezes deliberativo que contribuem com o processo de gestão.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada caracteriza-se como descritiva, por levantar informações acerca do perfil dos gestores dos 11 (onze) Institutos Federais de Tecnologia e Educação situados na Região Nordeste do Brasil. A pesquisa descritiva visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. (Gil, 2010; Prodanov & Freitas, 2013).

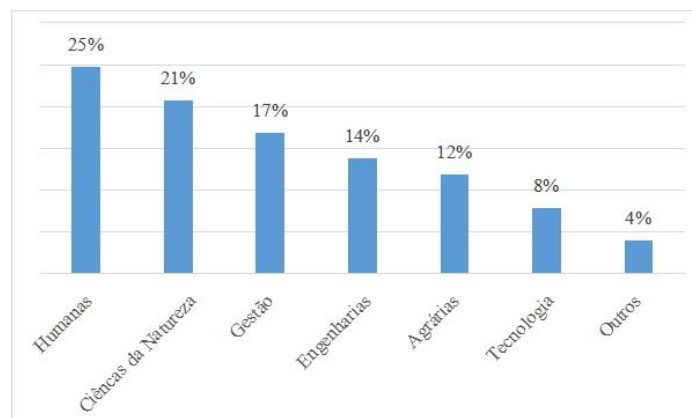
Em relação aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como documental, ela é assim conceituada quando a pesquisa é elaborada a partir de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. (Gil, 2010). Para Prodanov & Freitas (2013), a partir deste procedimento, podemos organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta. Quanto à abordagem, constitui-se uma pesquisa quantitativa que busca coletar e classificar os dados através de números fórmula e tabelas (Prodanov & Freitas, 2013).

O universo da pesquisa foi os gestores dos Institutos Federais de Tecnologia e Educação situados no Nordeste, disponíveis no portal de cada Instituto. Para coleta de dados primeiramente foi realizada uma busca no site de cada Campi e Reitoria no intuito de informações sobre os dados dos gestores e gestoras e identificação do gênero e cargo de concurso, em seguida utilizou-se os dados sobre os Reitores e Diretores Gerais na plataforma Lattes para consulta sobre formação. Depois de todos os dados coletados foi utilizado o Microsoft Excel® para tabulação e criação dos gráficos, permitindo assim melhor apresentação dos dados para análises.

4. RESULTADOS

A primeira característica analisada foi a escolaridade dos gestores, de acordo com o registro no Lattes. A segunda foi em relação ao gênero, buscando saber qual a representatividade de cada gênero na gestão dos Institutos. A terceira característica foi o cargo de origem do Gestor(a). O Gráfico 1 ilustra a formação acadêmica dos diretores gerais.

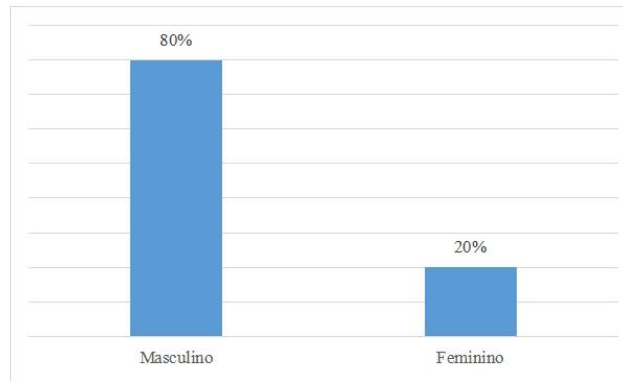
Gráfico 1- Formação acadêmica dos diretores gerais



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

É possível verificar que as formações dos gestores e das gestoras dessas instituições são variadas, na maioria das vezes podem ter relação com a vocação do campus e as áreas de cursos que são ofertadas. A formação de gestão aparece como a terceira área com mais representatividade na pesquisa, mesmo sendo uma área fundamental para o gerenciamento dos recursos. A formação em áreas diversas acaba exigindo, do gestor ou gestora, cursos de aperfeiçoamento nas áreas de gestão pública. De acordo com França (2013), a escola necessita de um gestor com formação que supere as competências técnicas e que possua ações norteadas pela gestão democrática coerente com a organização escolar. A seguir, é apresentado o Gráfico 2. Ao analisar o cargo de gestão nos Institutos Federais do Nordeste verifica-se que a participação feminina representa apenas vinte pontos percentuais, o que se assemelha aos achados de Carvajal (2020).

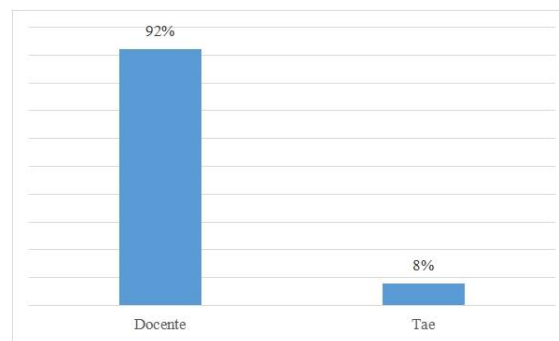
Gráfico 2- Gênero dos diretores gerais



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Esse resultado, gráfico 2, também corrobora com Mendes (2020) quando aponta que a participação das mulheres tem aumentado nos cargos de gestão, mas também ficou nítido que mesmo nesse novo contexto, os cargos de direção de maior remuneração continuam concentrados em mãos masculinas. O Gráfico 3, apresenta a categoria do cargo dos diretores gerais.

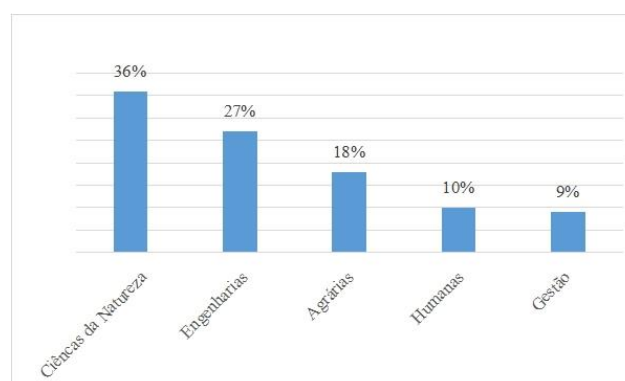
Gráfico 3 - Categoria do cargo dos diretores gerais



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O Gráfico 3 traz a representatividade por categoria de cargo na função de Diretor (a) geral, em que, poucos técnicos administrativos assumem o referido cargo em seus campi. Segundo o Artigo 13 da Lei N° 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências, os servidores ou as servidoras ocupantes do cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos em educação poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do campus. O Gráfico 4 demonstra a formação acadêmica dos reitores.

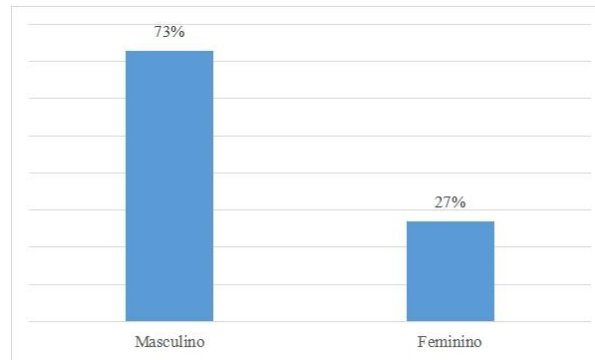
Gráfico 4 - Formação acadêmica dos reitores



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Ao observar a ocupação do mais alto cargo dos Institutos Federais que é o de Reitor ou Reitora, percebe-se que a maioria dos ocupantes são de áreas das Ciências da Natureza e Engenharias, a formação de gestão aparece apenas em 9% dos ocupantes, um percentual menor que quando se analisa as Direções Gerais dos campi. Aqui é importante destacar que independente da formação o gestor ou gestora necessita possuir uma visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e da instituição na comunidade, precisa de conhecimento de política e da legislação educacional, possuir habilidades de planejamento, orçamento, organização, projetos, liderança e outras para resolver os diversos problemas do dia a dia ao dirigir uma instituição (Lück et. al, 2005). O Gráfico 5 apresenta o Gênero dos reitores (as).

Gráfico 5 - Gênero dos reitores (as)



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Quando a análise se refere ao gênero dos ocupantes do cargo de Reitor ou Reitora há uma maior representatividade em relação aos campi em 7 pontos percentuais, das 11 Reitorias do Nordeste, 3 estão geridas por mulheres. O espaço acadêmico, como parte inseparável da sociedade, ainda possui predominância do gênero masculino como gestor, mas tem crescido a participação das mulheres nesse espaço, por mais que comportamentos machistas questionem, muitas vezes, suas capacidades. Contudo, é um ambiente que se propõe a discutir e refletir tais questões, buscando desenvolver mecanismos de transformações da realidade atual (De Siqueira et.al, 2019).

5. CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo analisar o perfil dos gestores dos Institutos Federais de Educação do Nordeste do Brasil. Para tanto foram analisados nos 11 (onze) Institutos Federais de Educação localizados no Nordeste, a formação, o gênero e a categoria do cargo dos Diretores e Diretoras Gerais dos campi, e dos Reitores e Reitoras.

Este trabalho considerou somente os Institutos Federais de Educação localizados no Nordeste Brasileiro, limitando-se a evidenciar o perfil dos gestores, os quais ocupam o cargo responsável pela Reitoria e Direção Geral. Foi possível, através deste estudo, evidenciar elementos sobre a participação feminina nos espaços de mais alto nível de gestão dos Institutos.

A pesquisa demonstrou que a participação masculina nos cargos máximo dos campi e Reitoria é predominante, sendo apenas 3 (três) mulheres ocupando o cargo de Reitora e 39 (trinta e nove) ocupam o cargo de Diretora Geral, confirmando assim a baixa participação feminina nesses espaços. Assim, é necessário que a participação feminina aumente, que mais mulheres possam assumir os cargos de Diretoras Gerais e Reitoras nessas instituições, buscando o equilíbrio nas questões de gênero.

Em relação à categoria dos cargos, em sua maioria os gestores e gestoras são docentes. Os gestores no Nordeste têm formações diversas, sendo que a formação em Gestão não aparece como predominante.

Este estudo contribui para aprofundamento dos estudos sobre as temáticas, para pesquisas posteriores indica-se aplicação das análises considerando os Institutos Federais de educação localizados para além da Região Nordeste e utilização de outras variáveis.

6. REFERENCIAS

- Barreira, J. (2022). Women in leadership sport positions: breaking through the glass ceiling or walking through the labyrinth?. *Movimento*, 27. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.118131>
- Bazerman, M. (2004). *Processo decisório: para cursos de administração e economia* (Vol. 8). Elsevier Brasil.
- Bendl, R., & Schmidt, A. (2010). From 'Glass Ceilings' to 'Firewalls'-different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 612-634. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00520.x>
- Brasil. (2008). Lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos. Brasília.
- Brasil. (2010). *Termo de Acordo de Metas e Compromissos*. Ministério da Educação.
- Bruschini, M. C. A. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de pesquisa*, 37, 537-572. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300003>
- Candaten, D. M., Zanatta, J. M., & Trevisan, J. K. D. V. (2016). Mulheres Empreendedoras: os desafios para equilibrar a vida pessoal e profissional. *Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*.
- Carvajal, B. C. (2020). Women and leadership in university management and research. *Ágora de Heterodoxias*, 6(1), 13-19.
- De Siqueira, R. F. B., Miranda, A. R. A., & Cappelle, M. C. A. (2019). Mulheres na gestão universitária: a ótica de docentes de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 12(2), 48-71. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n2p48>
- de Mariz Fernandes, F. D. C. (2009). Gestão dos Institutos Federais: o desafio do centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. *Holos*, 2, 3-9. <https://doi.org/10.15628/holos.2009.267>
- Ferraz, M. (2021). *Educação Profissional entre o acesso e a exclusão*. Editora CRV. <https://doi.org/10.24824/978652511359.3>
- França, D. S. (2013). *Formação de gestores: um processo complexo e desafiador*.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Lück, H., Freitas, K. D., Girling, R., & Keith, S. (2005). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mec. Ministério da Educação. Histórico da rede Federal. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/historico>. Acesso em: 11 Dez. 2022.
- Mendes, M. L. (2020). A participação das mulheres na gestão do Instituto Federal Goiano Campus Urutaí: uma perspectiva histórica (1953-2019).
- Moschkovich, M., & Almeida, A. M. F. (2015). Desigualdades de gênero na carreira acadêmica no Brasil. *Dados*, 58, 749-789. <https://doi.org/10.1590/00115258201558>
- Pacheco, G. B., & Mattos, A. S. (2014). *Processo decisório no setor público: Um estudo de caso na caixa econômica federal e na Universidade Federal de Santa Catarina*.
- Prodanov, C. C., & De Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Quirino, R. (2012). Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 8(15), 90-102. <https://doi.org/10.3895/rts.v8n15.2596>
- Shimizu, T. (2006). *Decisão nas organizações: decisão com múltiplos critérios e múltiplos estágios*. Atlas.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.

Stein, J. D. (1994). Atingindo o alvo: como tomar decisões acertadas no dia-a-dia. NBL Editora.

Tcu. Tribunal de Contas da União. Governança Pública. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/>. Acesso em: 11 Dez. 2022.

Vieira, M. A. & Zanatta, J. M. (2019). Planejamento do orçamento em instituição de ensino superior pública. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

DECLARATION OF CONTRIBUTIONS TO THE ARTICLE - CRediT

ROLE	FPaixão	FSouza	BFaccin	JZanatta
Conceptualization – Ideas; formulation or evolution of overarching research goals and aims.	x	x		
Data curation – Management activities to annotate (produce metadata), scrub data and maintain research data (including software code, where it is necessary for interpreting the data itself) for initial use and later re-use.	x	x		
Formal analysis – Application of statistical, mathematical, computational, or other formal techniques to analyze or synthesize study data.	x	x		
Funding acquisition - Acquisition of the financial support for the project leading to this publication.	x	x	x	x
Investigation – Conducting a research and investigation process, specifically performing the experiments, or data/evidence collection.	x	x		
Methodology – Development or design of methodology; creation of models.	x	x	x	x
Project administration – Management and coordination responsibility for the research activity planning and execution.	x	x	x	x
Resources – Provision of study materials, reagents, materials, patients, laboratory samples, animals, instrumentation, computing resources, or other analysis tools.	x	x	x	x
Software – Programming, software development; designing computer programs; implementation of the computer code and supporting algorithms; testing of existing code components.	x	x	x	x
Supervision – Oversight and leadership responsibility for the research activity planning and execution, including mentorship external to the core team.	x	x	x	x
Validation – Verification, whether as a part of the activity or separate, of the overall replication/reproducibility of results/experiments and other research outputs.	x	x	x	x
Visualization – Preparation, creation and/or presentation of the published work, specifically visualization/data presentation.	x	x	x	x
Writing – original draft – Preparation, creation and/or presentation of the published work, specifically writing the initial draft (including substantive translation).	x	x	x	x
Writing – review & editing – Preparation, creation and/or presentation of the published work by those from the original research group, specifically critical review, commentary or revision – including pre- or post-publication stages.				x