SOU MULHER. “SIM, SENHOR?”: (RE)EXISTÊNCIAS DA LIDERANÇA FEMININA NA PROMOÇÃO DA INCLUSÃO, DA EQUIDADE E DOS DIREITOS HUMANOS NO IFPB – CAMPUS JOÃO PESSOA

Karoline Fernandes Siqueira Campos[1]

[1] Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus João Pessoa. E-mail: karoline.campos@ifpb.edu.br.

INTRODUÇÃO

A presença de mulheres em espaços de decisão na educação pública não pode ser compreendida apenas pela ocupação formal de cargos. A legitimidade das lideranças também se constrói nas relações cotidianas, nas possibilidades de participação e nas disputas sobre quais demandas merecem reconhecimento institucional. Em organizações educacionais, a promoção da inclusão, da equidade e dos direitos humanos frequentemente exige decisões que ultrapassam a rotina administrativa e mobilizam valores, identidades e concepções divergentes de educação.

Este estudo parte da experiência de liderança feminina no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa, para discutir a relação entre gênero, gestão educacional e ações institucionais voltadas à diversidade. A expressão “Sim, senhor?”, presente no título, é mobilizada como provocação crítica acerca de expectativas de obediência, hierarquia e deferência que podem atravessar a atuação de mulheres em posições de liderança. Não se trata de transcrição de um episódio específico, mas de uma chave interpretativa para examinar assimetrias de reconhecimento e autoridade.

O problema que orienta a investigação consiste em compreender de que modo as resistências a iniciativas de inclusão, equidade e direitos humanos se articulam a obstáculos enfrentados por mulheres que assumem responsabilidades de gestão no ambiente educacional. O objetivo geral é analisar desafios e possibilidades da liderança feminina na condução dessas iniciativas no Campus João Pessoa. Especificamente, busca-se identificar formas de resistência institucional, examinar estratégias de mediação de conflitos e discutir condições para a consolidação de práticas democráticas.

A relevância da investigação decorre da necessidade de tratar a diversidade como dimensão constitutiva da qualidade social da educação, e não como agenda acessória. A atuação de uma

instituição pública de educação profissional, científica e tecnológica envolve a formação técnica, mas também a defesa da dignidade humana, da cidadania e do direito à diferença. A análise de experiências concretas pode contribuir para o aperfeiçoamento de práticas de gestão, sem reduzir os conflitos a características individuais das pessoas envolvidas.

O trabalho adota abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, por meio de estudo de caso fundamentado em análise documental, registros institucionais e reflexão sistematizada sobre experiências de gestão. Os achados, apresentados em categorias analíticas, indicam tensões em torno de projetos de extensão, ações afirmativas, campanhas educativas e intervenções simbólicas nos espaços institucionais, incluindo representações visuais da diversidade. Argumenta-se que o fortalecimento de lideranças femininas requer suporte institucional, processos participativos e políticas permanentes de proteção dos direitos humanos.

METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e exploratória, estruturada como estudo de caso no IFPB – Campus João Pessoa. A escolha do estudo de caso decorre do interesse em compreender fenômenos organizacionais em seu contexto, considerando relações entre práticas de gestão, cultura institucional e disputas de significado. A unidade de análise é a experiência de liderança feminina vinculada à promoção da inclusão, da equidade e dos direitos humanos.

O material empírico indicado no resumo originalmente apresentado compreende documentos e registros institucionais, além de relatos de experiências de gestão. Para organizar a análise, propõe-se a leitura articulada de três conjuntos: (a) iniciativas de extensão, campanhas e ações afirmativas; (b) intervenções simbólicas de valorização da diversidade no espaço institucional; e (c) situações de resistência, negociação e mediação associadas à implementação dessas iniciativas. A abordagem não pressupõe a existência de entrevistas estruturadas ou de levantamentos quantitativos não informados na fonte original.

O procedimento analítico consiste na identificação de unidades de sentido e seu agrupamento em categorias temáticas: visibilidade e reconhecimento da diversidade; resistências e disputas de valores; legitimação da liderança feminina; e institucionalização de práticas inclusivas. A interpretação considera tanto o conteúdo das ações quanto as condições organizacionais em que se realizam. A análise temática é compatível com o interesse em reconhecer padrões de sentido sem desconsiderar a singularidade do contexto.

Por se tratar de reflexão apoiada em registros e experiência de gestão, distingue-se a descrição de situações mencionadas no resumo inicial das interpretações construídas neste texto. Não são atribuídas falas, intenções ou condutas específicas a pessoas identificáveis. A utilização futura de depoimentos, imagens de participantes ou documentos com informações pessoais deverá observar os requisitos éticos e de autorização pertinentes.

Como limite metodológico, o material disponibilizado não inclui inventário documental, número de ações, cronologia de ocorrências nem depoimentos integrais. Assim, as conclusões são analíticas e contextualizadas, não permitindo estimar a frequência das resistências ou generalizar resultados estatisticamente para outros campi. A explicitação desse limite é condição para uma interpretação rigorosa do estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão da liderança feminina exige examinar a organização social das relações de gênero. Scott (1995) propõe gênero como categoria útil à análise histórica, destacando seu papel na constituição de relações de poder. Essa perspectiva permite observar que expectativas sobre autoridade e comportamento profissional não são neutras: podem ser atravessadas por padrões historicamente associados ao masculino e ao feminino.

Na discussão sobre organizações e liderança, a presença de mulheres em posições formais de comando não elimina mecanismos informais de desigualdade. Acker (1990) demonstra que estruturas e processos organizacionais podem reproduzir hierarquias de gênero mesmo quando se apresentam como universais. Na educação, tais dinâmicas podem se expressar na distribuição de tarefas, na credibilidade atribuída a decisões e na necessidade reiterada de justificar escolhas de gestão.

A educação orientada pelos direitos humanos pressupõe reconhecimento das diferenças e compromisso com a transformação de condições de exclusão. Freire (1996) compreende a prática educativa como atividade ética e política, vinculada ao respeito à autonomia e à dignidade dos sujeitos. Sob essa ótica, iniciativas de valorização da diversidade não são externas à função pedagógica: integram a responsabilidade de construir ambientes em que pessoas distintas possam aprender, participar e existir com segurança.

A legislação brasileira fornece bases normativas para essa discussão. A Constituição Federal de 1988 estabelece a dignidade da pessoa humana e a igualdade como referências do Estado democrático de direito. A Lei nº 9.394/1996 define princípios para a educação nacional, incluindo igualdade de condições de acesso e permanência, respeito à liberdade e apreço à tolerância. A Lei nº 11.892/2008 institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e reforça o papel social dos Institutos Federais em seus territórios.

Essas referências permitem compreender a inclusão em duas dimensões complementares. A primeira envolve medidas institucionais concretas de acesso, acolhimento e participação. A segunda diz respeito à dimensão simbólica: quem aparece nas narrativas oficiais, nas imagens do campus, nos eventos e nos espaços de representação. A ausência de reconhecimento pode produzir invisibilidade, enquanto a representação plural pode ampliar pertencimentos, ainda que, isoladamente, não resolva desigualdades estruturais.

REFERENCIAL TEÓRICO (CONTINUAÇÃO)

A noção de interseccionalidade, desenvolvida por Crenshaw (1989), contribui para evitar uma leitura homogênea da experiência feminina. Mulheres não vivenciam as relações institucionais de modo idêntico; raça, classe, deficiência e outras posições sociais podem modificar oportunidades de participação e exposição à discriminação. Para a gestão educacional, isso significa que políticas de equidade devem ser sensíveis às diferentes barreiras experimentadas pelos sujeitos.

A liderança democrática, por sua vez, não se resume à capacidade de decidir. Ela pressupõe abertura ao diálogo, transparência de critérios, responsabilização institucional e possibilidade de dissenso. A mediação de conflitos não significa neutralizar debates sobre direitos, mas criar procedimentos que permitam discutir divergências sem naturalizar práticas discriminatórias. O desafio consiste em conciliar participação e proteção de garantias fundamentais.

Em espaços educativos, o caráter público da instituição exige cuidado adicional com a distinção entre pluralismo de opiniões e relativização de direitos. A liberdade de expressão e a autonomia pedagógica são valores relevantes, mas sua realização precisa coexistir com o dever de prevenir discriminação e assegurar condições de pertencimento. A gestão torna-se, assim, um campo de negociação entre normas, culturas profissionais e demandas da comunidade acadêmica.

Ao interpretar as resistências dirigidas a iniciativas inclusivas, é importante evitar explicações que atribuam toda oposição exclusivamente ao gênero de quem lidera. Resistências também podem decorrer de conflitos políticos, diferenças sobre prioridades, dificuldades de comunicação ou limitações administrativas. O enfoque de gênero é relevante quando permite investigar se a autoridade feminina recebe tratamento desigual, mas essa hipótese requer documentação contextualizada.

Com base nesse referencial, o estudo interpreta a liderança feminina como prática relacional situada: uma atuação que combina coordenação de processos, defesa de direitos, negociação de sentidos e busca por legitimidade. A contribuição analítica está em evidenciar que a inclusão depende tanto de ações pontuais quanto de estruturas institucionais capazes de sustentá-las no tempo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visibilidade, pertencimento e ações institucionais

O resumo originalmente submetido identifica iniciativas de valorização da diversidade no Campus João Pessoa, abrangendo projetos de extensão, ações afirmativas, campanhas educativas e intervenções simbólicas. Entre estas últimas, menciona a pintura de murais e paredes que representam a diversidade da comunidade acadêmica. Tais práticas indicam uma compreensão ampliada de inclusão: além de assegurar procedimentos formais, buscam produzir reconhecimento no cotidiano do espaço escolar.

As intervenções visuais podem ser analisadas como formas de comunicação institucional. Ao ocupar paredes e espaços compartilhados, as representações da diversidade tornam públicos sujeitos e experiências que nem sempre encontram visibilidade nas narrativas dominantes. A ação simbólica, contudo, precisa ser articulada a práticas materiais de acolhimento, acesso e enfrentamento de discriminações para que seu potencial pedagógico não se esgote na dimensão estética.

Os projetos de extensão e as campanhas educativas mencionados na fonte inicial constituem outra frente de atuação. Em termos analíticos, essas iniciativas podem aproximar instituição e comunidade, ampliar repertórios de debate e favorecer a construção de vínculos entre conhecimento acadêmico e direitos sociais. A documentação disponibilizada não permite afirmar

quantidade de projetos, público atendido ou indicadores de impacto, razão pela qual tais dimensões não são quantificadas.

O primeiro resultado interpretativo é, portanto, a identificação de uma agenda de gestão que associa diversidade à cultura institucional e ao projeto formativo. Essa agenda pode provocar mudanças em práticas e símbolos, mas sua continuidade depende de recursos, pactuação coletiva e reconhecimento formal de responsabilidades.

Resistências e disputas de valores

O relato de origem registra resistências de segmentos internos a determinadas iniciativas inclusivas. A existência dessas tensões evidencia que o significado de inclusão não é necessariamente consensual no cotidiano organizacional. Propostas de visibilidade da diversidade podem tornar explícitas divergências antes pouco discutidas, sobretudo quando modificam símbolos e usos de espaços coletivos.

A resistência, neste contexto, não deve ser tratada como categoria única. Há diferença entre questionamentos legítimos sobre procedimentos, custos ou participação e objeções que reproduzem preconceitos ou pretendem restringir direitos. Uma análise institucional responsável requer registrar a natureza de cada contestação, os canais de manifestação e as respostas administrativas, preservando o contraditório e a dignidade das pessoas envolvidas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO (CONTINUAÇÃO)

Liderança feminina, reconhecimento e mediação

O resumo apresentado assinala que as resistências recaem, em determinados momentos, sobre mulheres em posições de liderança, que enfrentam exigências adicionais de legitimação de decisões e mediação de conflitos. Esse achado é coerente com a literatura sobre organizações generificadas, embora o material disponível não permita demonstrar causalidade ou comparar sistematicamente experiências de gestoras e gestores.

A necessidade recorrente de justificar decisões pode ampliar o trabalho invisível da gestão. Além das atribuições administrativas, lideranças podem assumir tarefas de escuta, negociação e reparação de vínculos. Quando essas atividades não recebem reconhecimento, há risco de

sobrecarga e de personalização de conflitos que deveriam ser enfrentados por mecanismos coletivos.

A expressão “(re)existências” sintetiza a dupla dimensão observada: resistir a obstáculos e afirmar modos de atuação que tornam possível a presença de grupos historicamente marginalizados. Nessa perspectiva, a liderança não é definida apenas pela resposta à oposição, mas também pela capacidade de produzir condições de participação e pertencimento.

Importa reconhecer que a mediação não pode depender exclusivamente da disposição individual da gestora. Comissões, instâncias colegiadas, protocolos de acolhimento, formação continuada e critérios públicos de decisão podem distribuir responsabilidades e reduzir a vulnerabilidade de ações inclusivas à alternância de ocupantes de cargos.

Institucionalização e sustentabilidade

O quarto eixo interpretativo refere-se à passagem de iniciativas isoladas para políticas institucionalizadas. Projetos e campanhas têm relevância mobilizadora, mas sua permanência exige planejamento, previsão de recursos, definição de responsáveis e acompanhamento de resultados. A institucionalização também amplia a transparência e dificulta que a defesa de direitos seja percebida como escolha pessoal de uma liderança.

Para avaliar a continuidade das iniciativas, seria pertinente acompanhar indicadores como número de ações, participação de segmentos da comunidade, percepção de acolhimento, encaminhamento de demandas e existência de normativas ou fluxos de atendimento. Esses indicadores são recomendações para estudos posteriores; não representam dados já coletados nesta pesquisa.

Os resultados, considerados em conjunto, sugerem que a cultura democrática depende de articulação entre reconhecimento simbólico, participação efetiva e garantia de direitos. A liderança feminina pode atuar como elemento de transformação, mas a efetividade dessa transformação exige compromisso organizacional compartilhado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO (SÍNTESE ANALÍTICA)

A sistematização dos achados permite distinguir quatro categorias. Na categoria “visibilidade e reconhecimento”, situam-se as campanhas, os projetos de extensão, as ações afirmativas e as intervenções simbólicas. Na categoria “resistências e disputas de valores”, incluem-se as tensões

relatadas em torno da implementação dessas iniciativas. Na categoria “legitimação da liderança”, destaca-se a necessidade de defender decisões e mediar conflitos. Finalmente, em “institucionalização”, identifica-se a importância de transformar práticas localizadas em compromissos duradouros.

Essas categorias não devem ser lidas como etapas lineares. Uma intervenção simbólica pode simultaneamente produzir pertencimento, suscitar questionamentos e demandar mediação. Do mesmo modo, a existência de uma norma institucional não assegura, por si só, sua implementação. O cotidiano da gestão combina dimensões normativas, materiais e culturais que se influenciam mutuamente.

A discussão permite ainda distinguir efeitos observáveis de efeitos presumidos. O material de origem informa a realização de modalidades de ações e a ocorrência de resistências, mas não oferece evidências suficientes para medir mudança de atitudes, redução de discriminação ou transformação duradoura da cultura organizacional. Essas possibilidades constituem hipóteses de impacto, não resultados empiricamente mensurados.

Para aprofundar a pesquisa, recomenda-se a construção de uma matriz documental contendo período, objetivo, público, responsáveis, evidências de realização e eventuais encaminhamentos de cada iniciativa. Uma segunda matriz poderia registrar, sem exposição de dados pessoais, tipos de resistência, instâncias envolvidas e soluções adotadas. Esse procedimento fortaleceria a rastreabilidade das interpretações e permitiria análises comparativas futuras.

Outro caminho consiste em escutar diferentes segmentos da comunidade acadêmica, inclusive pessoas que participaram das ações e pessoas que formularam questionamentos. A pluralidade de fontes pode qualificar a compreensão das tensões, evitar a redução de conflitos a antagonismos individuais e identificar barreiras institucionais que não aparecem nos registros administrativos.

A contribuição principal deste estudo está em colocar a liderança feminina no centro da reflexão sobre políticas de inclusão, sem atribuir à gestora responsabilidade exclusiva por sua efetividade. A defesa dos direitos humanos é uma atribuição institucional, e sua sustentação depende de condições organizacionais que transcendam trajetórias pessoais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou desafios enfrentados pela liderança feminina na promoção da inclusão, da equidade e dos direitos humanos no IFPB – Campus João Pessoa. A partir de abordagem qualitativa e de reflexão sobre registros e experiências de gestão, foram identificadas iniciativas de valorização da diversidade e tensões associadas à sua implementação.

A discussão evidencia que a liderança feminina opera em um campo de relações de poder no qual decisões de gestão podem exigir legitimação reiterada. Entretanto, a análise também demonstra que a resistência às ações inclusivas não pode ser automaticamente explicada pelo gênero: compreender cada situação demanda exame dos contextos, argumentos e procedimentos envolvidos.

Conclui-se que o fortalecimento de práticas democráticas depende da combinação de ações educativas, reconhecimento simbólico, participação coletiva e instrumentos institucionais permanentes. A gestão comprometida com os direitos humanos não se limita a responder a conflitos: precisa construir condições para prevenir discriminações, ampliar pertencimentos e assegurar que a diversidade seja reconhecida como parte do projeto educativo.

Entre as limitações, destaca-se a ausência, no material disponibilizado, de séries quantitativas, documentação individualizada das ações e entrevistas que permitam aprofundar as experiências dos diferentes grupos. Estudos futuros poderão ampliar o conjunto de fontes e avaliar resultados concretos das políticas adotadas, preservando os cuidados éticos necessários.

A experiência discutida oferece elementos para o debate sobre gestão educacional na Rede Federal, particularmente quanto à necessidade de apoiar institucionalmente mulheres em funções de liderança e evitar que a defesa da inclusão dependa apenas de iniciativas individuais. Assim, (re)existir na gestão também significa contribuir para que a igualdade e a dignidade humana sejam compromissos coletivos e duradouros.

REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. Gender & Society, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília, DF, 2008.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.