

SEÇÃO: DOSSIÊ FILOSOFIAS FEMINISTAS

A GRAMÁTICA DA VIOLÊNCIA E A ÉTICA DA INVENÇÃO NAS TRAJETÓRIAS FEMININAS DE LIDERANÇA

The Grammar of Violence and the Ethics of Invention in Women's Leadership Trajectories

Valéria Ceranto-Ribeiro¹

Resumo: A violência institucional dirigida às mulheres em posições de liderança não se manifesta como evento excepcional, mas como gramática cotidiana que modela comportamentos e regula afetos, definindo quem pode exercer autoridade no espaço público e organizacional. Assédio moral, microagressões simbólicas e práticas persistentes de desautorização funcionam como cotidianos de normalização que mantêm ativa a racionalidade patriarcal, mesmo em contextos que reivindicam igualdade e meritocracia. Este artigo investiga como essa gramática opera e de que modo mulheres constroem respostas que escapam à lógica disciplinar, elaborando uma ética da invenção: práticas micropolíticas éticas, discretas e relacionais que transformam vulnerabilidade em força e fazem do cuidado e das alianças estratégias de resistência. Em diálogo com autoras como Audre Lorde, bell hooks, Sara Ahmed, Judith Butler, Donna Haraway e Angela Davis, argumenta-se que a transformação da ferida em linguagem, bem como a persistência em ocupar posições de liderança e construir redes de solidariedade. Essa abordagem permite compreender com maior precisão como as instituições produzem subjetividades genericadas e por que determinadas formas de autoridade feminina continuam sujeitas a vigilância ampliada. Com isso, o artigo sustenta que as trajetórias femininas de liderança não apenas evidenciam as contradições das instituições, mas também revelam formas insurgentes de poder capazes de abrir outras formas de convivência, decisão e produção de sentido no interior das organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Assédio Moral. Violência Institucional. Micropolítica. Cuidado. Poder.

Abstract: Institutional violence directed at women in leadership positions does not manifest as an exceptional event, but as an ordinary grammar that shapes behaviors and regulates affects, defining who can exercise authority in public and organizational spaces. Moral harassment, symbolic microaggressions, and persistent practices of disqualification operate as everyday mechanisms of normalization that sustain patriarchal rationality, even in contexts that claim equality and meritocracy. This article investigates how such a grammar operates and how women construct responses that escape disciplinary logic by elaborating an ethics of invention: subtle, relational, and ethical micropolitical practices that transform vulnerability into strength and make care and alliances into strategies of resistance. In dialogue with thinkers such as Audre Lorde, bell hooks, Sara Ahmed, Judith Butler, Donna Haraway, and Angela Davis, the article argues for the transformation of injury

¹ Mestranda em Filosofia pela Universidade Federal de São Paulo (EFLCH – UNIFESP). Bacharela em Filosofia e Administração de Empresas. MBA em Gestão de Pessoas com ênfase em Liderança Organizacional (UNISAL). Especialização em Leitura e Produção Textual (Lato-sensu). Atua nas áreas de filosofia feminista, estética e crítica institucional, com pesquisas relacionadas a liderança, violência organizacional e práticas de resistência. E-mail: valeria.ceranto@unifesp.br ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5212-3624>.

into language, as well as for the persistence involved in occupying leadership positions and building networks of solidarity. This approach makes it possible to understand more precisely how institutions produce gendered subjectivities and why certain forms of female authority remain subject to intensified surveillance. In this sense, the article argues that women's leadership trajectories not only expose the contradictions of institutions, but also reveal insurgent forms of power capable of opening new forms of coexistence, decision-making, and meaning production within contemporary organizations.

Key words: Institutional Violence. Moral Harassment. Micropolitics. Care. Power.

1 Introdução

A violência que atravessa as trajetórias femininas de liderança raramente se apresenta como ruptura. Ela opera, sobretudo, como lógica cotidiana: um conjunto de gestos, expectativas e avaliações que se repetem com tal naturalidade que deixam de parecer produto de uma ordem histórica e passam a compor o modo usual de funcionamento das instituições. Essa gramática — feita de interrupções discretas, dúvidas insinuadas, exigências desproporcionais e interpretações enviesadas da presença feminina — molda corpos e subjetividades, distribuindo legitimidade de maneira desigual e convertendo hierarquias históricas em disposições aparentemente naturais, incorporadas e dificilmente contestáveis na rotina institucional.

Ao examinar tanto a persistência dessa violência quanto as práticas inventivas que mulheres elaboram para resistir a ela, busca-se mostrar que, no interior mesmo da estrutura disciplinar, emergem formas de criação política que desafiam o modelo tradicional de poder e abrem espaço para outra ética da convivência, fundada na vulnerabilidade, na reciprocidade e na construção compartilhada do comum.

A ampliação da participação feminina em posições de liderança não eliminou as formas de violência que atravessam as instituições contemporâneas. Sob o discurso da meritocracia, da neutralidade técnica e da igualdade formal, persistem práticas de silenciamento, desautorização e vigilância que moldam a experiência feminina no exercício da autoridade. Essa permanência indica que a violência de gênero nas instituições não é resíduo arcaico, mas tecnologia ativa de produção de subjetividades: uma sintaxe institucional que organiza afetos, expectativas, modos de avaliação e regimes de visibilidade.

A análise feminista já mostrou que o poder moderno se constituiu mediante uma administração diferencial dos corpos femininos — ora como mão de obra invisibilizada, ora como alteridade funcional à identidade masculina, como formulado por Simone de Beauvoir

e Silvia Federici. Esses dispositivos operam menos pela proibição explícita do que pela regulação cotidiana das condutas, por meio de critérios de visibilidade, avaliação e correção que atravessam os corpos e produzem sujeitos ajustados às normas institucionais.

Este artigo examina a violência institucional dirigida às mulheres que ocupam posições de liderança, entendida não como evento pontual, mas como estrutura simbólica, material e afetiva que modula o lugar social da autoridade feminina.

Analisa-se como o assédio moral, as microagressões, a violência epistêmica e a desautorização discursiva operam no cotidiano das organizações, bem como os modos pelos quais mulheres elaboram práticas de resistência que não se reduzem ao confronto direto. Essas práticas, sutis, relacionais e éticas, configuram aquilo que aqui se denomina ética da invenção: uma forma de transformar vulnerabilidade em potência política e de reinscrever a autoridade como prática ética.

A questão que orienta esta investigação é como as instituições produzem e reproduzem violências que atravessam a liderança feminina, e que formas micropolíticas emergem como resposta à tentativa contínua de contenção dessa autoridade. A partir dessa problemática, sustenta-se a hipótese de que a violência institucional opera como mecanismo de manutenção da ordem patriarcal — uma ordem que, embora recoberta pelo discurso da racionalidade gerencial e da tecnocracia contemporânea, permanece ativa por meio da repetição de práticas sutis de exclusão. Contudo, é precisamente nas brechas dessa engrenagem que surgem estratégias inventivas capazes de tensionar a lógica tradicional do poder, abrindo espaço para novas formas de criação política e relacional.

O estudo contribui para as filosofias feministas ao articular genealogias críticas — de Beauvoir a Federici, de Lugones a Hollanda — com a análise das práticas micropolíticas que emergem das experiências vividas. Ao mesmo tempo, responde à necessidade de compreender por que, mesmo após décadas de políticas de inclusão, as instituições seguem produzindo subjetividades desautorizadas. A reflexão de Angela Davis sobre as interseções entre raça, gênero e trabalho mostra que a opressão não desaparece, mas se reorganiza por meio de mecanismos renovados de regulação. Nesse terreno se situa a presente investigação, voltada tanto aos dispositivos que sustentam a desautorização quanto às práticas inventivas que a desestabilizam.

A metodologia adotada é qualitativa-interpretativa, de caráter filosófico e hermenêutico. O percurso mobiliza referenciais da teoria feminista contemporânea — especialmente Judith Butler, Audre Lorde, Sara Ahmed, Donna Haraway e bell hooks — articulados a conceitos provenientes dos estudos sobre violência simbólica (Bourdieu) e violência moral (Hirigoyen). O propósito não consiste em produzir generalizações empíricas, mas em examinar como determinadas violências se inscrevem na vida institucional e de que modo podem ser reelaboradas em práticas ético-políticas de resistência e invenção.

O artigo organiza-se da seguinte forma. A seção 2 examina a violência simbólica e o assédio como gramática cotidiana do poder institucional, evidenciando os mecanismos de normalização, vigilância e desautorização que atravessam a liderança feminina. A seção 3 aborda a recusa como gesto ético, situando a vulnerabilidade como potência e não como fragilidade. A seção 4 discute a invenção como resposta política, enfatizando práticas de cuidado, solidariedade e amor político como tecnologias insurgentes. A seção 5 analisa a linguagem da ferida e sua conversão em discurso coletivo. A seção 6 explora a política das alianças e a formação de redes afetivas capazes de sustentar formas alternativas de liderança. Por fim, argumenta-se que enfrentar a violência institucional exige não apenas sua denúncia, mas a reinvenção da própria ideia de autoridade.

Ao articular genealogia crítica e experiências micropolíticas, o estudo sustenta que a resistência feminina não se limita à denúncia ou à adaptação. Ela se realiza como invenção: gesto ético que transforma a ferida em linguagem, o isolamento em comunidade e a autoridade em prática capaz de redefinir o sentido do poder nas instituições.

2 A violência como gramática cotidiana

2.1 Violência institucional, normalização e produção da autoridade

A violência institucional raramente aparece como ruptura. Seu efeito decorre da capacidade de naturalizar comportamentos, expectativas e avaliações que, pela repetição, reinstalam a ordem patriarcal sob formas discretas. A definição apresentada no *Dicionário crítico do feminismo* (2009) — violência como “todas as manifestações de violência, frequente e às vezes mortal, exercida contra as mulheres e que derivam da dominação patriarcal” (Hirata et al., 2009, p. 312) — permite compreender que não se trata de episódios isolados, mas de um modo de funcionamento.

Esse deslocamento conceitual torna possível enxergar assédio moral, microagressões simbólicas e práticas de desautorização como uma sintaxe cotidiana: um conjunto de signos, gestos e normatividades que organiza o lugar social da autoridade feminina. A distribuição desigual de legitimidade se decide justamente nesse nível, no qual se define quem fala sem ser interrompida, quem precisa justificar sua presença e quem habita permanentemente a zona de suspeição.

Essa recorrência não se explica por falhas individuais ou contextos isolados. Uma revisão recente da literatura realizada por Mariana Saad Soler, Eveli Freire Vasconcelos e Danielly Martins da Silva demonstra que a violência contra mulheres no ambiente laboral se estrutura como padrão reiterado de desigualdade. O estudo identifica que “as estruturas sociais se reorganizam para reproduzir a lógica de poder opressora” (Soler; Vasconcelos; Silva, 2024, p. 366). O que emerge é o funcionamento de um regime normativo que naturaliza a desigualdade e dificulta sua nomeação como violência propriamente dita.

A produção da mulher como “Outro” não perdeu sua eficácia na rotina institucional. Como sintetiza Beauvoir (2016, p. 13), “ele é o Sujeito, ele é o Absoluto: ela é o Outro”. A persistência dessa assimetria já não depende de interditos explícitos nem de exclusões juridicamente formalizadas; ela se reinscreve em mecanismos difusos de avaliação, vigilância e reconhecimento que continuam tratando a autoridade feminina como condição excepcional, provisória e continuamente verificável.

Enquanto a autoridade masculina tende a operar como medida silenciosa de legitimidade — confundindo-se com a própria neutralidade institucional — a feminina permanece submetida a um regime permanente de prova, no qual competência, firmeza e racionalidade precisam ser reiteradamente demonstradas sem jamais alcançar reconhecimento plenamente estabilizado.

A desigualdade instala-se antes mesmo da ação. Ela antecede o gesto, o discurso e a decisão, delimitando previamente as condições sob as quais uma mulher pode aparecer como sujeito de autoridade. A liderança feminina emerge atravessada por um campo de suspeição que converte assertividade em excesso, firmeza em agressividade e vulnerabilidade em incapacidade.

A assimetria não se restringe ao acesso desigual a posições de poder; ela alcança os próprios critérios de inteligibilidade que regulam quem pode ser reconhecido como voz

legítima da razão, da decisão e da condução coletiva. Universalidade, racionalidade e comando continuam sendo associados à masculinidade como se dela emanassem naturalmente. As mulheres, em contrapartida, permanecem submetida à condição de exceção interpretada, diferença administrada ou legitimidade continuamente negociada.

As rotinas administrativas reforçam esse desequilíbrio ao se apresentarem como neutras. Avaliações ditas técnicas convertem desigualdades históricas em insuficiências individuais, deslocando para o plano subjetivo aquilo que é produzido estruturalmente. A violência se disfarça de procedimento objetivo, mascarando a reprodução de hierarquias de gênero. A divisão sexual do trabalho sustenta-se justamente por princípios de separação e hierarquização que naturalizam a distribuição desigual de funções e posições sociais entre homens e mulheres (Kergoat, 2009, p. 67-75).

Na teoria das organizações generificadas formulada por Joan Acker, essas hierarquias deixam de aparecer apenas como efeito cultural e passam a constituir a própria lógica institucional. Em seu estudo sobre hierarquias e gênero, Acker mostra que “vantagens e desvantagens, exploração e controle, ação e emoção, sentido e identidade são modelados em termos de distinção entre masculino e feminino” (Acker, 1990, p. 146, tradução nossa).

As organizações não apenas refletem desigualdades de gênero, mas as reproduzem em seus próprios procedimentos habituais. A pretensa neutralidade do trabalho, da competência e da autoridade encobre processos de exclusão que distribuem poder de forma desigual, definindo quais corpos são reconhecidos como naturalmente aptos à liderança e quais permanecem sob constante suspeição. A violência institucional não aparece como exceção ou desvio, mas como efeito estrutural de organizações construídas sobre um sujeito implícito masculino, continuamente reafirmado pela rotina administrativa.

Os efeitos recorrentes dessa estrutura tornam-se particularmente visíveis nas reflexões de Helena Hirata sobre divisão sexual do trabalho, cuidado e desvalorização sistemática das atividades associadas ao feminino. Ao analisar as relações entre cuidado, trabalho e gênero, a autora evidencia como determinadas competências atribuídas às mulheres são simultaneamente exigidas e desqualificadas, produzindo formas persistentes de invisibilização e subordinação (Hirata, 2022). A gramática da violência constitui-se precisamente nesses gestos mínimos — elogios que rebaixam, conselhos que duvidam, modulações

condescendentes — formas discretas que, pela recorrência, produzem modos persistentes de subordinação e estabilizam hierarquias de gênero.

A noção bourdieusiana de violência simbólica também permite compreender essa dinâmica, sustentada pelo reconhecimento tácito das hierarquias socialmente produzidas. Em *A dominação masculina* (1998, p. 50), Bourdieu descreve “a força simbólica é uma forma de poder que se exerce sobre os corpos, diretamente, e como que por magia”. Muitas mulheres passam, então, a interpretar resistências estruturais como falhas pessoais — excesso de sensibilidade, falta de firmeza ou inadequação ao ambiente. Essa leitura deslocada não resulta de ignorância individual, mas da eficácia de mecanismos simbólicos que, previamente, já haviam deslegitimado outros modos de condução, autoridade e produção de saber.

A genealogia dessa dinâmica remete ao longo processo histórico de controle dos corpos femininos, inscrito, como mostra Silvia Federici, na própria formação do capitalismo moderno. Ao analisar a constituição da ordem patriarcal capitalista, Federici evidencia que o corpo feminino foi historicamente apropriado “como um meio para a reprodução e a acumulação de trabalho” (Federici, 2017, p. 34). A disciplinarização do corpo das mulheres, a regulação da sexualidade e a desqualificação do trabalho reprodutivo não operam como resíduos arcaicos, mas como condições estruturais da organização das formas modernas de poder.

A análise foucaultiana da modernidade disciplinar permite precisar ainda mais esse funcionamento difuso. Foucault, em *Vigiar e punir* (2014, p. 135), afirma que “a disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos ‘dóceis’”. A racionalidade disciplinar deixa de atuar sobretudo pela interdição explícita e passa a operar por mecanismos contínuos de vigilância, avaliação e normalização.

Lidas a partir desse quadro, as instituições contemporâneas aparecem como regimes disciplinares que administram condutas por meio de hierarquias sutis, classificações e sanções difusas, convertendo a experiência das mulheres em matéria contínua de correção e enquadramento. A violência institucional configura-se como efeito dessa microfísica do poder.

2.2 Gênero, cuidado e vigilância nos contextos organizacionais

Essa herança histórica não se dissipa; ela se rearticula na modernidade por técnicas de normalização e de gestão diferencial dos corpos, características do regime disciplinar. A

contribuição de Helena Hirata torna visível esse movimento ao demonstrar como tais dispositivos se materializa no cotidiano institucional por meio da desqualificação persistente de saberes e práticas vinculadas ao cuidado. Compreendido como trabalho relacional situado — atravessado por responsabilidade concreta, coordenação afetiva e inteligência prática —, o cuidado aparece, em sua análise, como um saber historicamente desqualificado justamente por escapar às métricas de objetividade, produtividade e mensuração que orientam a racionalidade gerencial contemporânea.

A porosidade entre afeto, técnica, emoção e prática material, característica do trabalho do cuidado, dificulta seu reconhecimento institucional segundo parâmetros clássicos de profissionalização. Como prática relacional situada, o cuidado “não é apenas uma atitude atenciosa”, mas envolve “um conjunto de atividades materiais e de relações que consistem em trazer uma resposta concreta às necessidades dos outros” (Hirata, 2022, p. 30).

Quando essas competências são tratadas como traços de personalidade e não como saber, o espaço organizacional passa a reconhecer apenas determinadas formas de autoridade, reiterando a cisão entre produção e reprodução como mecanismo silencioso de hierarquização e exclusão.

Esse quadro se intensifica quando gênero, raça e colonialidade se sobrepõem. Ao reconstruir historicamente a articulação entre racismo, exploração do trabalho e opressão de gênero, Angela Davis demonstra que mulheres negras foram submetidas a formas específicas de vigilância e violência, associadas tanto à exploração econômica quanto ao controle de seus corpos.

Em *Mulheres, raça e classe* (2016, p. 25), Davis ressalta que “as mulheres também sofriam de forma diferente, porque eram vítimas de abuso sexual e outros maus-tratos bárbaros”. A permanência histórica desses enquadramentos faz com que expectativas de docilidade, contenção e disponibilidade continuem recaindo com especial força sobre mulheres negras, cuja posição institucional permanece frequentemente marcada por estereótipos associados ao desvio ou à agressividade. Ao examinar os efeitos da escravidão sobre a experiência histórica das mulheres negras, Davis assinala que elas eram tratadas como “praticamente anomalias” (Davis, 2016, p. 24), uma vez que sua existência desestabilizava os próprios parâmetros normativos da feminilidade moderna.

A crítica de María Lugones à colonialidade do gênero permite compreender que tais enquadramentos não são acidentais, mas efeito de uma lógica colonial que distribui humanidade, racionalidade e reconhecimento de forma hierárquica. Ao examinar a articulação entre raça, gênero e colonialidade, Lugones sustenta que “somente os civilizados são homens ou mulheres” (Lugones, 2008, p. 939), evidenciando que determinados corpos foram historicamente produzidos como menos humanos e menos dignos de autoridade. Dessa sobreposição de opressões deriva a lógica da violência institucional.

A disputa pelo direito à fala constitui outra dimensão dessas hierarquias institucionais. Ao comentar a reflexão de Gayatri Spivak sobre subalternidade e representação, Heloisa Buarque de Hollanda destaca “a questão da autorização discursiva” (Hollanda, 2019, p. 15), evidenciando que determinadas vozes permanecem estruturalmente desautorizadas, mesmo quando enunciam.

A exclusão não se produz apenas pelo silenciamento direto, mas também pelos mecanismos que definem quem pode ocupar legitimamente o lugar de fala. A violência epistêmica opera precisamente nesse intervalo entre fala e reconhecimento, delimitando antecipadamente quais discursos poderão adquirir inteligibilidade institucional.

Todas essas camadas convergem em uma pedagogia da desconfiança. Mulheres em posições de liderança vivem sob vigilância contínua: cada gesto torna-se erro potencial, cada decisão exige justificativa, cada desacordo pesa mais do que deveria. A coreografia necessária para transitar nesse ambiente — controlar o tom, medir gestos, modular afetos — compõe o clima institucional da violência.

Não por acaso, “até mesmo descrever algo como sexista e racista, aqui e agora, pode lhe causar problemas” (Ahmed, 2020, p. 11), já que a instituição frequentemente converte a denúncia em sinal de inadequação e desloca a perturbação para quem nomeia a violência, como se o conflito residisse menos na estrutura denunciada do que na mulher que insiste em torná-la visível.

Diagnósticos empíricos recentes reforçam esse quadro ao evidenciar que a violência dirigida às mulheres no trabalho não se restringe a episódios excepcionais ou conflitos interpessoais isolados. Em estudo qualitativo sobre assédio moral e sexual contra mulheres, Santos, Santos e Santos identificam “ambientes de trabalho hostis que geram sofrimento e danos às vítimas” (Santos; Santos; Santos, 2022, p. 5105), mostrando como práticas

recorrentes de humilhação, constrangimento e desqualificação tendem a ser naturalizadas pelas próprias organizações. A violência deixa de aparecer como desvio ocasional e passa a integrar o funcionamento ordinário das relações de trabalho.

Pesquisas voltadas especificamente para mulheres em cargos de liderança indicam dinâmica semelhante. Em estudo sobre assédio sexual nas trajetórias profissionais de mulheres líderes, Oleto (2021) mostra que essa forma de violência permanece fortemente presente no ambiente organizacional, impactando a ascensão profissional e a experiência subjetiva das mulheres em posições de autoridade. Nessa direção, a pesquisa revela que “as organizações ainda tendem a perceber o assédio sexual como uma parte normalizada da cultura organizacional” (Oleto, 2021, p. 5).

Essa lógica não se manifesta apenas nos espaços formais de autoridade e liderança, mas começa a ser internalizada já nos processos de formação profissional. Estudos sobre assédio moral em estágios demonstram que práticas de desqualificação, humilhação e abuso podem ser incorporadas a rotina organizacional antes mesmo da inserção plena dos sujeitos no mercado de trabalho.

Ao investigar a experiência de graduandos em Administração, Silva da Costa, Beltrão e Monte identificam a recorrência de atividades incompatíveis com a formação acadêmica, atribuição de tarefas inferiores à capacidade profissional, instruções ambíguas, sobrecarga de trabalho e situações de humilhação, revelando mecanismos de desvalorização que comprometem tanto o aprendizado quanto a constituição da identidade profissional (Silva da Costa; Beltrão; Monte, 2023, p. 140).

A posição ocupada pelo estagiário tende a favorecer relações assimétricas de poder, uma vez que a dependência da oportunidade de trabalho, associada à inexperiência e ao desejo de inserção profissional, reduz as possibilidades de resistência e denúncia. O estagiário torna-se frequentemente “um alvo fácil para o agressor” (Silva da Costa; Beltrão; Monte, 2023, p. 136).

O quadro se torna ainda mais complexo porque, em muitos casos, a violência é naturalizada e sequer reconhecida como tal pelos próprios sujeitos que a vivenciam. Como observam os autores, “o(a) estagiário(a) sofre assédio moral sem ter conhecimento/noção” (Silva da Costa; Beltrão; Monte, 2023, p. 144). Essa constatação sugere que a violência organizacional não opera apenas por meio da coerção explícita, mas também através da

normalização de práticas abusivas apresentadas como exigências legítimas da formação ou da cultura institucional.

Desse modo, o assédio deixa de aparecer como um desvio excepcional para constituir um mecanismo silencioso de socialização profissional, capaz de formar sujeitos habituados à submissão, ao silenciamento e à aceitação da precarização das relações de trabalho desde os primeiros contatos com o ambiente organizacional.

Essa pedagogia da vigilância não se restringe às grandes organizações nem depende de estruturas burocráticas complexas para operar. Em relato de experiência sobre liderança feminina em uma microempresa, Souza e Freitas descrevem situações em que a autoridade exercida por uma mulher é continuamente submetida a processos de validação e reconhecimento.

Na experiência relatada, evidencia-se que “há certa resistência por parte dos colaboradores em acatar” suas orientações bem como “a necessidade de confirmação das ordens com o sócio proprietário”, dinâmica que acaba por “invalidar a autoridade” da líder perante os subordinados (Souza; Freitas, 2024, p. 5).

Longe de constituir um episódio isolado, esse tipo de experiência revela como a legitimidade da liderança feminina permanece atravessada por expectativas de gênero que associam autoridade, comando e credibilidade a referências masculinas. A desautorização, nesse contexto, não depende do porte da organização, mas de disposições culturais mais amplas que continuam regulando quem pode ser reconhecido como sujeito legítimo do poder.

Nesse espaço saturado de repetições, pequenos desvios ganham força. A sintaxe da violência depende de continuidade; basta um gesto mínimo para expor seu funcionamento. O instante em que a repetição falha abre outro campo de ação — aquele no qual emergem as práticas de recusa e invenção que orientam a análise da seção seguinte.

3 A recusa como gesto ético

Recusar a lógica da violência institucional não configura oposição frontal, mas prática lenta, persistente e cotidiana de desidentificação com os códigos que pretendem definir o que uma mulher pode ou deve ser ao liderar. A recusa adquire estatuto ético não por surgir de reação impulsiva, mas por resultar da percepção de que o regime que sustenta o assédio depende da adesão silenciosa das próprias mulheres que o vivenciam. Dizer “não” — mesmo

de modo discreto — desmonta o mecanismo a partir de seu ponto cego. Torna-se o primeiro desvio dentro da gramática da violência, a torção inicial que torna possível a invenção.

O gesto inaugural da recusa emerge quando a mulher interrompe a cumplicidade involuntária com o olhar que aprendeu a voltar contra si mesma. A inadequação deixa de ser vivida como deficiência íntima e passa a revelar-se como efeito de uma ordem histórica que distribui reconhecimento de maneira desigual. De acordo com Beauvoir, em *O segundo sexo* (2016, p. 194), “a mulher vê-se e escolhe-se não como existe para si, mas tal como o homem a define”. Rompe-se, então, a interiorização do olhar masculino que sustentava sua permanência na condição de alteridade subordinada.

Uma fissura se abre no regime de inteligibilidade que organizava sua presença como derivação, suplemento ou desvio da norma masculina. O sujeito reaparece não como identidade reconciliada consigo mesma, mas como figura que adquire densidade própria ao desobedecer ao lugar que lhe havia sido previamente destinado. A recusa não consiste apenas em negar uma expectativa institucional; ela desloca os próprios critérios que definiam quem podia ocupar legitimamente a posição de autoridade.

A discussão contemporânea sobre a vulnerabilidade aprofunda essa abertura ao romper a associação entre força, rigidez e autossuficiência. A exposição ao outro, longe de enfraquecer, compõe a própria condição do viver em comum, fundada na interdependência e no reconhecimento. A própria fantasia de autonomia revela-se precária quando “a dependência radical do sujeito masculino diante do ‘Outro’ feminino expôs repentinamente o caráter ilusório de sua autonomia” (Butler, 2018, p. 7). Recusar a lógica disciplinar da invulnerabilidade — marcada pela dureza, neutralidade emocional e contenção afetiva — significa também rejeitar uma definição estreita de humanidade. Desse movimento emergem formas de autoridade ancoradas na escuta, no vínculo e no cuidado, capazes de atuar politicamente sem reproduzir os moldes hegemônicos do poder.

Esse movimento nunca se completa em isolamento. A imagem proposta por Haraway de saberes situados ilumina outra dimensão da recusa: a entrada da mulher na instituição com tudo aquilo que antes era tratado como ruído — histórias, afetos, feridas, memórias. Aquilo que fora tratado como obstáculo passa a constituir uma forma legítima de conhecimento. Essa inflexão desorganiza a ficção de objetividade desencarnada e reposiciona o corpo — e não a abstração neutra — como lugar legítimo do conhecimento (Haraway, 2009 [1988]).

Nesse terreno, desfaz-se a solidão política. Enquanto a instituição tende a individualizar a violência — “você não se adapta”, “você é sensível”, “você entendeu errado” —, a recusa recoloca a experiência em sua dimensão estrutural, corroendo a pedagogia da culpa que alimenta a estrutura disciplinar.

A crítica feminista ao silêncio aprofunda essa reorganização ao dismantelar a fantasia de que calar preserva quem sofre, quando, na realidade, o silêncio apenas prolonga a continuidade da violência e protege as estruturas que a sustentam. “O silêncio não é uma proteção” (Lorde, 2019, p. 57). A dor deixa então de permanecer confinada à interioridade solitária e passa a adquirir existência pública, inteligibilidade política e potência coletiva.

Quando a recusa se torna enunciável — ainda que hesitante, fragmentária ou discreta — deixa de operar como reação isolada para transformar-se em prática de cuidado e sustentação mútua. A fala rompe o isolamento produzido pela violência, convoca alianças heterogêneas e reabre possibilidades de existência que a instituição procura incessantemente neutralizar. Nesse movimento, a recusa jamais acontece em solidão; ela emerge entre corpos que se reconhecem mutuamente na experiência compartilhada da vulnerabilidade, da escuta e da resistência.

A força desse gesto torna-se ainda mais nítida quando se considera a sobreposição entre gênero, raça e colonialidade. A teoria da colonialidade do gênero, formulada por María Lugones, mostra que a imposição de papéis não opera de modo homogêneo, mas distribui custos radicalmente desiguais conforme marcadores raciais e coloniais. Desobedecer ao lugar atribuído pesa de forma distinta. Sobre corpos racializados, a recusa incide contra um regime histórico de classificação hierárquica da humanidade, responsável por produzir certas mulheres como vidas administráveis ou mesmo descartáveis (Lugones, 2008, p. 936-940).

Quando uma mulher racializada sustenta esse desvio, enfrenta não apenas o funcionamento imediato da instituição, mas tensiona uma ordem mais ampla que tentou torná-la ilegível ou inexistente. A recusa assume a forma de afirmação radical da subjetividade, capaz de expor os limites do universalismo que estrutura a autoridade institucional.

No plano afetivo, a recusa também produz deslocamentos significativos. Corpos interpretados como inconvenientes — porque tornam visível o desconforto que a instituição procura manter submerso — desestabilizam a pretensão de neutralidade. Sustentar esse

desajuste converte afeto dissidente em método crítico e transforma o desconforto em forma de análise política.

As reflexões de Helena Hirata sobre o cuidado permitem compreender como a recusa pode emergir justamente daquele campo que o patriarcado insiste em desqualificar. Ao analisar o cuidado para além de uma disposição afetiva individual, Hirata enfatiza “a indissociabilidade entre o cuidado como trabalho e suas dimensões ética e política” (Hirata, 2022, p. 31).

Longe de representar fragilidade ou mera inclinação moral, o cuidado aparece como prática situada que produz responsabilidade, vínculo e engajamento. Insistir nesse engajamento — precisamente onde ele é tratado como fraqueza — torna-se gesto de resistência capaz de refazer relações e tensionar hierarquias instituídas.

No limite, a recusa não destrói: abre. O instante em que a repetição que sustenta a lógica da violência falha anuncia a movimentação de outro possível. Um gesto mínimo — não rir da piada, não modular o tom esperado, não aceitar a culpa — basta para produzir o desvio. A recusa opera como deslocamento dos critérios que organizam a legitimidade institucional. E, ao corroer, prepara o terreno para que a ética da invenção possa emergir. Nesse intervalo, a instituição perde a aparência de inevitabilidade — e a ação política se reconfigura.

4 A invenção como resposta política

Se a violência se sustenta pela repetição — a interrupção cotidiana, o olhar que reduz, a dúvida insinuada, a desconfiança ritualizada —, a resistência emerge pelo desvio. Quando esse desvio ultrapassa a recusa, assume a forma da invenção. Não se trata de metáfora nem de acontecimento extraordinário, mas de prática incorporada, modo de reorganizar a vida e o trabalho dentro de instituições historicamente moldadas para expulsar ou neutralizar corpos que não se ajustam ao sujeito universal masculino, branco e tecnocrático. A invenção é o processo pelo qual a fissura aberta pela recusa começa a se tornar espaço habitável. Ela aparece, antes de tudo, como estratégia de sobrevivência.

A literatura sobre assédio moral mostra que a violência não opera apenas pela agressão imediata, mas pela produção progressiva de desorientação subjetiva. Ao analisar os efeitos do assédio, Hirigoyen afirma que, no interior dessas dinâmicas perversas, “a vítima é desestabilizada” (Hirigoyen, 2010, p. 109). A violência corrói gradualmente a autoestima, a

confiança e a capacidade de orientação da vítima no espaço institucional, produzindo sentimento de culpa, insegurança e silenciamento. Em muitos casos, “a vítima entra em um estado de confusão” (Hirigoyen, 2010, p. 111).

Nesse cenário, a invenção converte-se em trabalho paciente de recomposição: recuperar a possibilidade de nomear a própria experiência, deslocar os critérios que definem competência e restituir densidade à própria existência. Ao criar formas de permanecer sem se submeter integralmente à lógica disciplinar, mulheres elaboram práticas micropolíticas de resistência feita de gestos discretos, mas capazes de alterar o tecido afetivo das instituições.

Essa dinâmica torna-se ainda mais visível quando o feminismo deixa de aparecer apenas como posição teórica e passa a constituir prática cotidiana de sustentação, já que “o feminismo é uma lição de casa” (Ahmed, 2020, p. 13): um trabalho contínuo de elaboração ética e política realizado justamente nos espaços em que a permanência feminina segue sendo tornada difícil.

A invenção feminista insiste no valor do vínculo, da escuta e da sensibilidade em contextos organizados pela lógica do cálculo, da performance e da contenção afetiva. A mulher que conduz reorganiza o cotidiano: cria espaços de respiração onde havia vigilância, brechas de diálogo onde predominava o silêncio imposto, redes de cooperação onde o instituído esperava competição e isolamento. A invenção reorganiza a circulação dos afetos, da confiança e das possibilidades de existência compartilhada.

Essa força criadora não se confunde com adaptação resiliente às regras do jogo. Ao reconstruir historicamente as formas de solidariedade elaboradas por mulheres negras em contextos de escravidão e segregação, Davis mostra que práticas de cuidado e cooperação jamais funcionaram apenas como estratégias de sobrevivência, mas também como modos persistentes de enfrentamento da ordem racial e patriarcal que regulava suas vidas. Mulheres negras “resistiam e desafiavam a escravidão o tempo todo” (Davis, 2016, p. 35). A resistência aparece menos como acontecimento excepcional do que como trabalho contínuo de sustentação da vida em meio à violência estrutural.

O cuidado assume, nessa perspectiva, uma dimensão profundamente política: preserva a vida e, simultaneamente, introduz fissuras na estrutura que pretende administrá-la. Longe de representar recuo, ele se converte em forma de atravessamento coletivo da violência e elaboração compartilhada da permanência.

Não por acaso, hooks insiste na necessidade de construir uma “solidariedade política entre mulheres” (hooks, 2018, p. 30), capaz de sustentar vínculos de reconhecimento e resistência mesmo em ambientes estruturados pela competição, pelo isolamento e pela violência institucional.

As práticas inventivas operam em escala molecular: no corpo que insiste, na conversa breve que acolhe, na intervenção discreta que interrompe a humilhação ritualizada, na decisão mínima que altera o ambiente. A política, para Deleuze e Guattari, também se produz nesse plano das conexões e deslocamentos micropolíticos. Ao descreverem o rizoma como aquilo que “não cessaria de conectar cadeias semióticas, organizações de poder, ocorrências que remetem às artes, às ciências, às lutas sociais” (Deleuze; Guattari, 1995, p. 15), os autores evidenciam que as transformações não operam apenas em estruturas macroscópicas, mas igualmente nas formas dispersas e cotidianas pelas quais os sujeitos reorganizam vínculos, afetos e modos de existência.

A mulher que sustenta o vínculo, recusa a competição solitária e acolhe o sofrimento de outra introduz um desvio no dispositivo patriarcal e é nesse plano aparentemente pequeno que grandes transformações começam a ganhar forma.

A resistência não se coloca fora do poder; ela emerge precisamente nas fissuras de sua própria repetição. Se a norma depende de encenações reiteradas para preservar sua aparência de naturalidade, sua estabilidade repousa também na possibilidade permanente do desvio, já que “o gênero é uma espécie de imitação persistente, que passa como real” (Butler, 2018, p. 8).

A invenção política opera justamente nesse intervalo instável entre repetição e deslocamento: ao insistir em linguagens do cuidado, da autoridade compartilhada e da presença sensível, a mulher não abandona os códigos institucionais, mas os reinscreve de modo dissonante, fazendo vacilar a evidência aparentemente neutra que sustentava sua legitimidade. Cada fissura expõe a arbitrariedade da norma e revela que sua força depende menos de qualquer necessidade intrínseca do que da repetição contínua de práticas, gestos e expectativas historicamente sedimentadas.

A invenção, entretanto, não é apenas prática política; é também deslocamento epistemológico. A crítica feminista à fantasia da perspectiva totalizante reconhece que todo saber é situado, encarnado e atravessado por condições históricas específicas.

Quando mulheres transformam vulnerabilidade, afetos e experiências vividas em critérios de decisão, reescrevem o que a instituição reconhece como conhecimento válido. A neutralidade técnica — apresentada como fundamento da autoridade moderna — se desfaz diante de um saber que assume sua posição no mundo. A invenção torna-se insurgência epistêmica: desloca o centro do saber e torna legíveis seus pressupostos (Haraway, 2009 [1988]).

Essa transformação repercute na própria noção de autoridade. A autoridade inventiva não se apoia no distanciamento, mas na proximidade; não se sustenta na obediência, mas na confiança; não depende da frieza, mas da responsabilidade. Ela emerge da ferida, mas não se limita a ela. A exposição ao outro — corpo vulnerável, corpo sensível — confere a essa autoridade uma consistência ética singular.

Quando se torna linguagem, a dor deixa de permanecer confinada ao âmbito individual e passa a operar como experiência compartilhável. A violência desloca-se então do espaço privado da vergonha e do isolamento para o campo do comum, onde pode adquirir inteligibilidade pública, ser narrada e tornar-se contestável.

Depois de “termos ficado cara a cara com a morte e não termos nos rendido a ela” (Lorde, 2019, p. 61), o que antes aparecia como fracasso íntimo ou destino individual começa a revelar sua dimensão estrutural. A dor torna-se narrável, compartilhável e politicamente contestável.

A invenção é política porque produz continuidade precisamente onde a violência tenta instaurar ruptura. O assédio busca interromper trajetórias, silenciar vozes, desarticular vínculos e quebrar percursos de existência. A invenção realiza o movimento inverso: sustenta a voz, fortalece a atuação e recompõe redes de apoio que a violência procura dissolver. Cada prática inventiva, ainda que discreta, produz deslocamentos capazes de limitar os efeitos da violência institucional sobre a continuidade da liderança feminina nos espaços organizacionais.

Delineia-se uma forma de liderança que já não se organiza pela adaptação passiva às estruturas dadas, mas pela capacidade de produzir vínculos, sustentar permanências e criar espaços de existência compartilhada. Nesse trabalho disseminado, lento e insistente, a ética da invenção converte-se em força política.

5 A linguagem da ferida

A violência trabalha para instaurar silêncio. Este é seu movimento mais íntimo: transformar a dor em acontecimento mudo, isolado, incapaz de converter-se em narrativa compartilhável. O assédio não busca apenas produzir sofrimento, mas fabricar uma experiência inominável, uma dor sem lugar no discurso institucional. O silêncio não surge como efeito secundário da violência; integra o próprio funcionamento do mecanismo que procura manter determinadas experiências fora do campo da inteligibilidade pública. Tornar a ferida linguagem significa romper o isolamento epistemológico no qual a violência tenta confinar suas vítimas.

Nomear a violência cotidiana, a interrupção recorrente, o comentário que diminui, o questionamento ritualizado da competência, é retirar dela a aparência de normalidade que a protege. Afinal, “o que conseguimos registrar na linguagem e compartilhar pode ser usado contra aquelas estruturas de opressão” (Lorde, 2019, p. 59). A palavra desfaz o pacto silencioso que sustenta o poder ao expor aquilo que se apresentava como neutro, inevitável ou indigno de atenção. Converter a dor em discurso não se limita ao relato dos fatos: desorganiza o regime que depende de sua invisibilidade para continuar operando.

A passagem da dor ao discurso exige compreender a vulnerabilidade como dimensão constitutiva da vida social. Os corpos não se bastam; formam-se em redes de dependência e reconhecimento, pois “existem outras pessoas das quais minha vida depende” (Butler, 2019, p. 15). A ferida só se torna linguagem quando encontra condições de escuta e inteligibilidade capazes de acolhê-la no espaço comum. Toda enunciação da dor é relacional, dirigida a uma esfera pública frequentemente despreparada — ou indisposta — a reconhecer determinadas experiências como sofrimento legítimo.

A experiência feminina da violência institucional esbarra aqui em um obstáculo persistente. A exigência de neutralidade e distanciamento transforma a mulher que denuncia em figura imediatamente suspeita: afetiva demais, conflituosa, personalista. O relato é frequentemente reinterpretado como excesso emocional, e não como elaboração crítica da experiência. Para Bourdieu (1998, p. 18), “a força da ordem masculina se evidencia no fato de que ela dispensa justificção”. A desqualificação da fala feminina não decorre de um erro interpretativo isolado, mas de uma estrutura simbólica que define previamente quais

experiências podem adquirir legitimidade pública e quais devem ser reduzidas à condição de desvio, ressentimento ou inadequação.

A linguagem da ferida não corresponde a catarse; trata-se de operação epistemológica. O saber produzido a partir da dor nasce de corpos que sentem, sofrem, pensam e agem sob condições históricas específicas, e essa inscrição situada lhe confere densidade crítica. Quando mulheres transformam sua experiência em discurso, não apenas relatam eventos individuais: formulam conhecimento sobre as instituições, sobre as dinâmicas de poder e sobre os mecanismos de subjetivação que organizam o cotidiano do trabalho. A ferida torna-se lente analítica. Aquilo que parecia particular revela-se sintoma coletivo e chave interpretativa da dinâmica institucional (Haraway, 2009 [1988]).

Esse processo tem efeitos políticos profundos. Ele altera a posição da mulher no campo institucional, pois a narrativa da violência interrompe o circuito de dominação que dependia de seu silêncio. Produz, ainda, solidariedade: a linguagem da ferida convoca reconhecimento e estabelece comunidade entre aquelas que identificam, em seus próprios corpos, aquilo que outra enuncia. Com isso, inaugura-se outro modo de imaginar a autoridade: a liderança que fala a partir da ferida não se fragiliza; ganha consistência ética ao assumir sua posição situada.

Outro movimento emerge quando a ferida encontra linguagem e modifica o horizonte de expectativas da instituição. A elaboração da queixa, longe de se reduzir a relato, expõe bloqueios estruturais e força a abertura de passagens onde antes havia impedimentos. “Quanto mais caminhos estiverem bloqueados, mais caminhos você precisará abrir” (Ahmed, 2020, p. 117).

A formulação condensa uma dimensão central da experiência feminista: a necessidade de transformar obstáculos em trabalho contínuo de criação política. Mesmo quando a instituição recusa a escuta, a palavra crítica altera o clima do lugar, desloca limites e amplia o campo do possível, afirmando o corpo feminino como sujeito interpretativo e político.

A linguagem da ferida ultrapassa, dessa maneira, o registro da denúncia e se afirma como forma de invenção. Ao narrar a violência, a mulher também delinea o mundo que deseja: um mundo em que sua voz não seja exceção nem ameaça, mas voz legítima na cena pública. A fragilidade enunciada converte-se em força ética porque exige resposta. A palavra transforma a dor de marca individual em reivindicação de responsabilidade coletiva.

A ferida convertida em discurso cria uma gramática que o patriarcado institucional não controla inteiramente. Essa sintaxe nasce da experiência da violência, mas se expande para além dela: torna-se modo de pensar a política, o cuidado e a autoridade. O discurso que emerge do sofrimento revela que toda liderança é feita de exposição — e que essa exposição, longe de fragilizar, pode sustentar uma das formas mais potentes e humanas de poder.

6 A política das alianças

Nenhuma resistência se mantém apoiada na força solitária. A violência institucional se fortalece ao isolar, fragmentar e dispersar; alimenta-se da impressão de que cada mulher enfrenta, por conta própria, aquilo que é estrutural. A desautorização cotidiana prospera nos intervalos da experiência, transformando-os em espaços de silêncio, dúvida e vergonha. Por isso, a construção de alianças torna-se uma das práticas mais eficazes para desarticular esse regime: altera a arquitetura afetiva que sustenta o assédio e inaugura formas coletivas de enfrentamento capazes de dividir o peso da violência.

As alianças que sustentam a ação feminista não dependem de identidades homogêneas nem de afinidades psicológicas. Elas surgem do reconhecimento mútuo entre posições distintas — aquilo que Donna Haraway descreve como afinidades parciais. Nesse registro, a política não se ancora na ficção de uma irmandade uniforme, mas em vínculos concretos de cuidado, escuta e responsabilidade compartilhada. A solidariedade não exige semelhança, mas disposição para compor um campo comum a partir de trajetórias singulares (Haraway, 2009 [1988]).

Esse modo de vinculação organiza-se em redes discretas de apoio, tecidas nos corredores, nas pausas e nos olhares trocados quando uma injustiça atravessa o ambiente. São articulações formadas por sinais mínimos, um aviso, um acolhimento, uma estratégia compartilhada que escapam ao controle institucional justamente por operarem abaixo do campo da visibilidade formal. “Um movimento feminista nem sempre acontece em público” (Ahmed, 2020, p. 8).

Com frequência, ele persiste nesse nível quase silencioso da experiência cotidiana, onde mulheres aprendem a reconhecer umas nas outras sinais de exaustão, risco ou desautorização antes mesmo que a violência encontre linguagem plenamente elaborada. Enquanto o poder disciplinar se sustenta na exposição contínua dos corpos e na administração

minuciosa das condutas, a resistência circula por vias menos capturáveis: gestos de reconhecimento, formas discretas de proteção e alianças que tornam habitável um espaço organizado para produzir isolamento.

Essas redes não apenas acompanham a liderança feminina; constituem sua própria possibilidade. A autoridade enraizada no cuidado e na vulnerabilidade não se organiza como figura soberana, mas como corpo que circula entre outros corpos. O que se forma é uma autoridade relacional, sustentada pela confiança e pelo reconhecimento. A mulher que conduz fora da lógica patriarcal não se impõe pela distância, mas pela capacidade de criar ambientes onde outras possam aparecer sem medo ou justificativas para existir.

A política das alianças desloca a geometria tradicional do poder. Em vez de reforçar hierarquias, produz transversalidades: conexões laterais que dificultam a prática da violência. O agressor perde eficácia quando percebe que suas ações não recaem sobre um corpo isolado, mas alcançam uma rede atenta, disposta a registrar, comentar e agir de forma coordenada. A violência depende da assimetria; a aliança altera essa disposição.

Quando as alianças se ampliam, a resistência deixa de operar apenas como defesa e passa a produzir formas compartilhadas de existência. A dor converte-se em diagnóstico social, o sofrimento isolado transforma-se em demanda pública e a experiência individual passa a constituir campo legítimo de disputa política. Ao reconstruir as múltiplas formas de enfrentamento elaboradas por mulheres negras sob a escravidão, Davis insiste que elas “resistiam e desafiavam a escravidão o tempo todo” (2016, p. 35).

A formulação restitui espessura histórica às práticas de solidariedade construídas diante da violência persistente e permite compreender que a resistência não emerge apenas nos grandes gestos de ruptura, mas também na sustentação cotidiana da permanência. Ao sustentarem umas às outras, mulheres constroem uma inteligência política que não se aprende em protocolos institucionais, mas na sensibilidade partilhada — uma atenção afinada aos sinais que denunciam tanto a violência quanto a possibilidade de cuidado, reconhecimento e solidariedade.

Outro aspecto envolve a redefinição da liderança. A liderança que emerge dessas alianças não é heroica nem excepcional; é distribuída. Ela se forma na reciprocidade, na escuta, na capacidade de manter abertas as brechas que o dispositivo da violência tenta fechar. Compreende que o poder enfraquece quando busca rigidez absoluta e que o comum só se

sustenta quando compartilhado. A força política de uma mulher não reside na resistência isolada, mas na rede que a apoia — e que ela própria ajuda a constituir.

Em seu alcance mais profundo, a política das alianças revela algo central para a micropolítica da invenção: nenhum processo coletivo se inicia sem que mulheres isoladas se tornem pluralidade ativa. Essa pluralidade desestabiliza o patriarcado institucional ao converter o que era vivido como particular em força pública, exigência ética e reconfiguração do espaço de decisão. A aliança não é apenas proteção; é criação. Nessa criação compartilhada abre-se o horizonte de outra sintaxe do poder.

7. Considerações Finais

A análise desenvolvida ao longo deste artigo permitiu compreender que o assédio e a violência institucional não constituem desvios ocasionais, mas modos ordinários de exercício do poder nas organizações contemporâneas. A gramática cotidiana da violência — composta por microagressões, interrupções, avaliações enviesadas e exigências assimétricas — opera como estrutura disciplinar sustentado pela repetição. Nesse regime, a autoridade feminina é mantida sob vigilância constante e reduzida ao estatuto instável da tolerância provisória. A força dessa violência não reside na coerção direta, mas na produção de um clima afetivo que naturaliza a desigualdade e a inscreve como horizonte silencioso de expectativas.

Reconhecer esse funcionamento não implica conceder à violência o direito de definir o destino das mulheres. As trajetórias analisadas revelam que, diante dessa racionalidade, mulheres não apenas resistem: reconfiguram os termos da própria experiência institucional. Ao transformar silêncio em linguagem, ferida em narrativa e isolamento em comunidade, instauram outras formas de existência e de poder. A vulnerabilidade passa a operar como condição de criação, e não como sinal de fragilidade. Quando a dor encontra forma discursiva, interrompe o regime que depende de sua mudez; quando encontra ressonância, torna-se base de alianças capazes de reorganizar o comum.

As práticas de invenção micropolítica que emergem dessas experiências — a decisão de permanecer, o distanciamento crítico em relação aos modelos hegemônicos de autoridade, a formação de redes discretas de apoio e a afirmação de saberes situados — mostram que o espaço institucional pode ser habitado de maneira diversa. A liderança que emerge dessas

experiências não se orienta pela lógica da dominação, mas por uma ética relacional que compreende o poder como coabitação, e não como soberania.

O diálogo com autoras como Lorde, hooks, Ahmed, Butler, Haraway, Davis e Hirigoyen evidenciou que a força da resistência não se concentra apenas na denúncia, embora ela permaneça indispensável.

Ela se desdobra igualmente nas práticas silenciosas que corroem o regime por dentro, redistribuem o peso da violência e criam novas formas de vínculo. Tais práticas revelam que a ameaça mais profunda ao patriarcado institucional não é o confronto abrupto, mas a persistência inventiva: a capacidade cotidiana de imaginar e sustentar modos de existência que escapam à lógica da dominação.

Se a hipótese inicial sustentava que o assédio funciona como mecanismo de regulação das fronteiras do poder, o percurso analítico evidenciou que essas fronteiras podem ser deslocadas pela ação criadora das mulheres. A liderança que se configura a partir dessas experiências não busca apenas inserir-se no espaço existente, mas transformá-lo. Ela assume caráter crítico, ético e situado, e faz da invenção não um suplemento moral, mas uma prática política capaz de reorientar o campo da decisão e da convivência.

Enfrentar a violência institucional requer mais do que protocolos ou metas de inclusão. Requer reimaginar a própria arquitetura simbólica da autoridade, abrindo espaço para formas ampliadas de sensibilidade, racionalidade e relação. Ao reinventarem o poder, essas lideranças ampliam as possibilidades de imaginação política. A invenção deixa de operar apenas como reação à violência e passa a constituir força ativa de reorganização política e relacional.

Referências

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/189609>. Acesso em: 31 maio 2026.

AHMED, Sara. *Viver uma vida feminista*. Tradução de Stephanie Borges. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2020.

BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo*. Tradução de Sérgio Milliet. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2016.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. Tradução de Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BUTLER, Judith. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

BUTLER, Judith. *Vida precária: os poderes do luto e da violência*. Tradução de Andreas Lieber. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia 2*. Tradução de Ana Lúcia de Oliveira, Aurélio Guerra Neto e Célia Pinto Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.

FEDERICI, Silvia. *Calibã e a bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva*. Tradução coletiva. São Paulo: Elefante, 2017.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 2014.

HARAWAY, Donna. Saberes localizados: a questão da ciência para o feminismo e o privilégio da perspectiva parcial. *Cadernos Pagu*, Campinas, SP, n. 5, p. 7–41, 2009 [1988]. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/1773>. Acesso em: 31 maio 2026.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Tradução de Maria Helena Kühner. 17. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

HOOKE, bell. *O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras*. Tradução de Ana Luiza Libânio. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, Helena et al. (orgs.). *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: UNESP, 2009.

HIRATA, Helena. *O cuidado: teorias e práticas*. Tradução de Monica Stahel. 1.^a ed. São Paulo: Boitempo, 2022.

LORDE, Audre. *Irmã outsider: ensaios e palestras*. Tradução de Heci Regina Candiani. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.

LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, Bogotá, n. 9, p. 73–101, 2008. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-24892008000200006. Acesso em: 31 maio 2026.

SANTOS, Danieli Araújo dos; SANTOS, Rejane Heloíse dos; SANTOS, William Alexandre dos. Hostilidade no ambiente de trabalho, assédio moral e sexual contra mulheres: um estudo qualitativo. *Gestão & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 16, n. 46, p. 5105-5122, set./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v16i46.3596>. Acesso em: 31 maio 2026.

SILVA DA COSTA, Carlos Everaldo; CARVALHO BELTRÃO, Ana Catharina; BRUNO DA SILVA MONTE, Madson. Assédio moral no estágio: a perspectiva de graduandos do curso de Administração. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, [S. l.], v. 20, n. 36, p. 129–150, 2023. DOI: 10.22481/ccsa.v20i36.12610. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/ccsa/article/view/15344>. Acesso em: 31 maio 2026.

OLETO, Alice de Freitas. *Assédio sexual nas relações de trabalho: um estudo com mulheres em cargo de liderança*. 2021. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/f3fedc33-0748-4353-9041-8c7f91f4bfb4/full>. Acesso em: 31 maio 2026.

SOLER, Mariana Saad; VASCONCELOS, Eveli Freire; SILVA, Danielly Martins da. Violência contra a mulher no ambiente laboral. *Prometeica – Revista de Filosofia y Ciencias*, n. 29, p. 365-378, 2024. DOI: 10.34024/prometeica.2024.29.16277. Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/prometeica/article/view/16277>. Acesso em: 31 maio 2026.

HOLLANDA, Heloisa Buarque de. Introdução. In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de (org.). *Pensamento feminista: conceitos fundamentais*. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. p. 10-21.

SOUZA, Paula Cristina Ferreira de; FREITAS, Tânia Márcia de. *Os desafios e diferenciais da liderança feminina em microempresas – relato de experiência*. Rio Verde: Instituto Federal Goiano, 2024. 20 p. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/4741>. Acesso em: 31 maio 2026.

Recebido em: 10/12/2025.

Aprovado em: 20/05/2026.

Publicado em: 24/07/2026