IX CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

ALEIJAR A GESTÃO COMO CRÍTICA À IDEOLOGIA GERENCIALISTA: PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO FORMAL DE TRABALHO

XENIA KAROLINE MELLO[1];
LEONARDO TONON[2]

[1]*Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR – xeniamello@utfpr.edu.br*
[2]*Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR – leonardotonon@utfpr.edu.br*

Resumo

Este artigo analisa como a capacidade corporal compulsória se articula à ideologia gerencialista, afetando experiências de pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho. Parte-se da compreensão de que, nos Estudos Organizacionais, a deficiência ainda aparece de modo periférico, associada à diversidade, à acessibilidade ou ao cumprimento de políticas de inclusão. Fundamentado na Teoria Crip, nos estudos críticos sobre deficiência e na crítica ao gerencialismo, o estudo adota abordagem qualitativa, baseada em histórias de vida de quatro trabalhadores com deficiência. Os achados indicam que práticas de avaliação, progressão, flexibilização e gestão da diversidade podem reproduzir desigualdades sob aparência de neutralidade, deslocando às pessoas com deficiência a responsabilidade por provar competência e sustentar sua permanência no trabalho. Também mostram que cuidado, interdependência e coletividade constituem condições organizacionais de reconhecimento e resistência. Como contribuição, o artigo propõe "aleijar a gestão" como lente crítica para deslocar a deficiência do lugar periférico da inclusão para o centro da análise sobre corpo, trabalho e desempenho.
Palavras-chave: Teoria Crip; Aleijamento; Gerencialismo; Deficiência; Trabalho.

01. Introdução

Este trabalho objetiva analisar a inclusão de pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho a partir das barreiras produzidas pelo capacitismo, pela ausência de adaptações razoáveis e pelo não reconhecimento do trabalho apoiado como estratégia legítima de inclusão. Mesmo diante da qualificação profissional, essas pessoas continuam submetidas a discursos de desempenho e produtividade que estabelecem exigências, muitas vezes, inalcançáveis até mesmo para pessoas sem deficiência. Essas experiências mostram como a capacidade corporal compulsória (McRuer, 2024) se articula à lógica gerencialista descrita por Gaulejac (2007), sustentada pela busca incessante do desempenho em sua produtividade máxima.

Fundamentado em uma perspectiva crítica e situada, as discussões aqui empreendidas buscam aproximar a Teoria Crip, os estudos críticos sobre deficiência e a crítica ao gerencialismo para colocar em crise o ideal de trabalhador eficiente, autônomo e permanentemente disponível (Haraway, 1995; McRuer, 2024; Gaulejac, 2007). Ao assumir o aleijamento como lente analítica, busca-se mostrar como binarismos como normal/anormal, apto/inapto e produtivo/improdutivo sustentam discursos de produtividade e desempenho que legitimam exclusões de pessoas com deficiência no mundo do trabalho. A partir do questionamento sobre como a capacidade corporal compulsória impacta essas experiências

em um contexto atravessado pelas ideologias de gestão, o estudo adota abordagem qualitativa, baseada em histórias de vida de quatro trabalhadores com deficiência.

Cabe ressaltar que a deficiência ainda ocupa lugar periférico nos Estudos Organizacionais (Dourado; Faria, 2021; Teixeira et al., 2021). Em geral, aparece vinculada à gestão da diversidade, à acessibilidade ou ao cumprimento de políticas de inclusão e não como categoria analítica capaz de interrogar os próprios fundamentos da gestão. Ao reposicioná-la como categoria central, este trabalho busca contribuir para repolitizar a discussão sobre diversidade, deslocando-a da lógica gerencialista para uma crítica das desigualdades estruturais e capacitistas que organizam o mundo do trabalho (Teixeira et al., 2021).

Como contribuição, propõe "aleijar a gestão" como lente crítica para os Estudos Organizacionais, deslocando a deficiência do lugar periférico da inclusão para o centro da análise sobre trabalho, desempenho e organização (Diniz, 2007, McRuer, 2024, Gaulejac, 2007, Mello, Aydos e Schuch, 2022; Santos e Davel, 2021). Nesse sentido, para dar suporte às discussões propostas, na sequência serão apresentados os principais referenciais teóricos, em que pese, aqueles voltados às temáticas já contextualizadas.

02. Deficiência, capacidade corporal compulsória e aleijamento da gestão

2.1 Deficiência, cuidado e interdependência

Para iniciar as contextualizações, é importante mencionar que, no Brasil, apresenta as diferenças entre os modelos médico e social da deficiência (Diniz, 2007). O modelo médico compreende a deficiência como tragédia individual ou patologia, enquanto o modelo social a entende como resultado da interação entre corpo e contexto social, enfatizando as barreiras físicas e culturais que produzem a exclusão. Ao deslocar a deficiência de uma essência biológica para uma construção social, a autora permite compreender que não são os corpos em si, mas as condições sociais e institucionais, que definem quem será considerado apto ou inapto.

Ainda que o modelo social tenha sido fundamental para deslocar a deficiência do campo da tragédia individual para o campo das barreiras sociais, ele também apresentou limites ao tratar a independência como horizonte desejável e universal. Desse modo, a crítica feminista aos estudos sobre deficiência recolocou no centro da análise o corpo, a dependência, a interdependência e o cuidado, mostrando que a autonomia, quando tomada como norma, pode se tornar um ideal perverso para pessoas que dependem de cuidados complexos. No contexto da inclusão no mercado de trabalho, essa formulação dialoga com Aydos (2017), para quem a cidadania das pessoas com deficiência está associada a algum nível de cuidado e apoio.

Assim, trabalho apoiado, adaptações arquitetônicas, tecnologias assistivas e acompanhamento por pessoas de referência não devem ser compreendidos como concessões individuais, mas como condições necessárias para participação, reconhecimento e pertencimento no trabalho (Diniz, 2003; Diniz, 2007; Aydos, 2017). Esse diálogo pode ser ainda mais ampliado a partir das discussões promovidas pela Teoria Crip, a qual questiona o caráter compulsório da capacidade como norma que define quais corpos são reconhecidos como aptos, produtivos e legítimos no mundo do trabalho (Diniz, 2003; Diniz, 2007; Haraway, 1995; McRuer, 2024).

2.2 Teoria Crip, capacidade corporal compulsória e aleijamento

Ao deslocar a deficiência do campo biológico para o social, o foco da discriminação deixa de recair sobre a lesão corporal e passa a evidenciar as estruturas sociais que produzem exclusão (Diniz, 2003). Nesse contexto, McRuer (2024), ao propor o conceito de capacidade corporal compulsória em analogia à heterossexualidade compulsória de Rich (1980), demonstra como a aptidão corporal é naturalizada como norma social implícita, associada à produtividade, eficiência e funcionalidade. Tal lógica sustenta hierarquias entre corpos e é reiterada por práticas discursivas, sociais e institucionais que definem quais sujeitos são considerados aptos à participação plena na vida social e organizacional, especialmente no trabalho (McRuer, 2024; Mello; Nuernberg, 2012; Aydos, 2017; Mello; Aydos; Schuch, 2022).

É nesse horizonte que surge a Teoria Crip, perspectiva crítica dos estudos sobre deficiência que, em diálogo com a teoria queer, problematiza as normas sociais, culturais e políticas que classificam determinados corpos e identidades como anormais, incapazes ou indesejáveis. O termo crip ressignifica a palavra crippled, historicamente empregada de forma pejorativa em língua inglesa, transformando-a, por meio da ação de ativistas e pesquisadores da deficiência, em um marcador de resistência política. No Brasil, a tradução como “aleijado” ou “teoria aleijada” acompanha esse movimento de apropriação crítica, sobretudo a partir das contribuições da antropóloga surda Anahi Guedes de Mello. Ainda que o termo possa provocar desconforto por remeter a sentidos associados à falta, à negatividade ou à anormalidade, o aleijamento adquire, nessa perspectiva, um sentido político e analítico: questionar aquilo que é socialmente instituído como normal, saudável e desejável, bem como os critérios que definem quais corpos são considerados aptos para o trabalho e para a vida em sociedade (Mello; Aydos; Schuch, 2022; McRuer, 2024).

Ainda nesta seara, McRuer (2024) afirma que o aleijamento opera como categoria inspirada pela Teoria Crip, ao recusar binarismos como capacidade/deficiência, normal/anormal e produtivo/improdutivo, abrindo fissuras nos discursos de normalidade e desempenho presentes na lógica gerencialista. Essa compreensão permite analisar como a capacidade corporal compulsória se articula à ideologia gerencialista quando o desempenho opera como medida de valor, reconhecimento e pertencimento no trabalho (McRuer, 2024; Mello; Aydos; Schuch, 2022; Gaulejac, 2007).

2.3 Gerencialismo, desempenho e gestão da diversidade

Especificamente ao compreender o contexto organizacional, cabe afirmar que o contexto da gestão vem se propagando para além dos contextos empresariais. Nesse sentido, para além da gerência, em si, o gerencialismo pode ser compreendido como uma ideologia que extrapola o espaço organizacional e institui um regime de governo da vida social, fenômeno que Bendassoli (2007) denomina “sociedade gerencial”. Para Gaulejac (2007), a gestão se apresenta como pensamento racional e promete neutralidade técnica, mas dissimula relações de dominação ao transformar sujeitos em recursos administráveis. Sob o discurso de objetividade, a gestão traduz atividades humanas em indicadores de desempenho, custos, prejuízos ou benefícios, legitimando uma visão utilitarista e funcionalista em que a racionalidade instrumental se sobrepõe à razão crítica.

Essa lógica prioriza a adesão voluntária, a mobilização e a responsabilidade individual em vez de sanção disciplinar direta, fazendo com que cada indivíduo passe a atuar como gestor de si, estabelecendo metas, avaliando seu desempenho e tornando seu tempo produtivo. A internalização dessa racionalidade produz o corpo eficiente, ajustado ao ideal de

desempenho e permanentemente disponível. A conexão com a capacidade corporal compulsória aparece quando as organizações pressupõem sujeitos aptos, disponíveis e adaptáveis, marcando aqueles que não correspondem a esse padrão, como pessoas com deficiência, como inaptos, improdutivos ou deficitários. Nesse sentido, o gerencialismo contribui para a institucionalização, de certo modo, do corpo eficiente como norma e sofistica formas de exclusão, mesmo sob o discurso da inclusão (McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

No Brasil, a crítica de Aquino e Galeão-Silva (2004) ajuda a compreender como a gestão da diversidade pode deslocar o enfrentamento das desigualdades sociais do campo político para a esfera gerencial. Nesse movimento, demandas coletivas passam a ser traduzidas pela racionalidade empresarial, que transforma diferenças em recursos administráveis, neutraliza seu conteúdo político e redefine sujeitos a partir de sua utilidade organizacional. Essa crítica dialoga com Teixeira et al. (2021), ao apontar que a diversidade tem sido incorporada às organizações e à pesquisa em Administração, em grande parte, por meio de iniciativas pontuais, superficiais e voltadas à legitimação institucional, enquanto a deficiência permanece pouco explorada na produção acadêmica nacional.

No caso das pessoas com deficiência, Aydos (2017) mostra que a gestão da diversidade é atravessada por exigências legais, demandas dos movimentos sociais, necessidade de legitimação pública e interesses empresariais vinculados à produtividade. Essa combinação faz com que a inclusão seja concebida menos como compromisso ético-político e mais como estratégia para equilibrar obrigações normativas, expectativas sociais e resultados econômicos. Essa leitura se aproxima das análises de Jammaers e Zanoni (2020), que compreendem as representações da deficiência nas organizações como formas de controle socioideológico produtoras de diferentes "variações de capacitismo". Assim, mesmo quando afirma incluir, a gestão da diversidade pode moldar a identidade dos trabalhadores com deficiência a partir do ideal de trabalhador valorizado, reforçando exclusões e capacitismo.

Em síntese, os estudos críticos sobre gestão da diversidade evidenciam que, apesar do discurso inclusivo, essa abordagem frequentemente reproduz a lógica gerencialista ao regular identidades e condutas segundo parâmetros de utilidade econômica, produtividade, autonomia e autossuficiência. No caso das pessoas com deficiência, a inclusão tende a atualizar padrões capacitistas e operar menos como transformação das relações de trabalho do que como administração da diferença. Nesse percurso, a articulação entre deficiência, Teoria Crip, gerencialismo e gestão da diversidade questiona discursos que tratam a deficiência como falta, tragédia ou problema individual e evidencia como a capacidade corporal compulsória se associa à ideologia gerencialista pela centralidade do desempenho, delimitando quais corpos podem ser reconhecidos como trabalhadores aptos, produtivos e legítimos. Assim, o aleijamento consolida-se como fio condutor das críticas apresentadas e fundamenta a análise das narrativas de trabalhadores com deficiência, entendidas como espaços em que discursos de desempenho e práticas de gestão da diversidade se entrecruzam no cotidiano organizacional, produzindo exclusões, limites e possibilidades de resistência (Diniz, 2003; Diniz, 2007; McRuer, 2024; Gaulejac, 2007; Aquino; Galeão-Silva, 2004; Teixeira et al., 2021; Aydos, 2017; Jammaers; Zanoni, 2021; Mello; Aydos; Schuch, 2022; Santos; Davel, 2021).

03. Percurso metodológico

Esta pesquisa adotou abordagem qualitativa como posicionamento epistêmico e político. Orientada pela Teoria Crip, pelos Estudos Críticos Organizacionais e pela perspectiva de descolonização epistêmica proposta por Abdallah (2024), assumiu as margens

como lugar de produção de conhecimento, desafiando discursos organizacionais que impõem um ideal normativo de corpo e produtividade. Para tanto, utilizou histórias de vida como dispositivo ético-político de escuta e construção de trajetórias, conectando acontecimentos, sentidos e contextos a partir das narrativas dos próprios sujeitos (Santos; Davel, 2021).

O universo empírico foi composto por quatro trabalhadores com deficiência inseridos em vínculos formais de emprego há pelo menos um ano, selecionados de forma intencional. Ficaram de fora vínculos exclusivamente informais, temporários, em período de experiência ou estágio. As entrevistas foram abertas, realizadas de forma remota pela plataforma Google Meet, gravadas mediante consentimento e posteriormente transcritas. O material transcrito correspondeu a aproximadamente seis horas de gravação, com entrevistas de duração variável. A coleta contemplou adaptações de acessibilidade comunicacional, como legendas, tempo estendido, intervalos sensoriais e possibilidade de pausas (Abdallah, 2024; Mello; Aydos; Schuch, 2022; McRuer, 2024; Gaulejac, 2007; Santos; Davel, 2021).

A análise das narrativas foi orientada pela análise do discurso de inspiração foucaultiana, em coerência com o enquadramento epistemológico e com a opção pelas histórias de vida. Foram examinados sentidos, relações de poder, silenciamentos e contradições emergentes nos relatos, articulando-os às categorias capacidade corporal compulsória, ideologia gerencialista, desempenho e aleijamento (Foucault, 2014; McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

A seleção das falas seguiu critérios de densidade narrativa, pertinência teórica e força analítica. Foram priorizados trechos em que as pessoas entrevistadas elaboraram sentidos sobre sua presença no trabalho, nomearam barreiras, expressaram ambiguidades e explicitaram formas de resistência, negociação e aleijamento, articulando trajetórias individuais, discursos organizacionais e relações de poder aos eixos construídos no referencial (Santos; Davel, 2021; Foucault, 2014).

A pesquisa foi conduzida com atenção aos princípios éticos, ao sigilo, à acessibilidade e à reflexividade. O anonimato foi preservado por meio do uso de pseudônimos e da omissão de informações que poderiam permitir identificação indireta. A ética não foi compreendida apenas como procedimento formal, mas como parte de uma prática crítica que valoriza margens, hesitações e silêncios como dimensões legítimas do narrar, reconhecendo como escolhas. Trajetórias e dilemas dos pesquisadores atravessaram a produção e a interpretação dos dados (Spivak, 2010; Haraway, 1995). De forma complementar, foi utilizada ferramenta de inteligência artificial generativa apenas como apoio à organização de ideias, ao encadeamento lógico das seções e à revisão linguística e de estilo, sempre sob conferência humana, sem substituir a análise crítica dos pesquisadores nem gerar conteúdo original, interpretações ou análises pela inteligência artificial. Não foram compartilhados dados sensíveis dos participantes e as entrevistas foram previamente anonimizadas, em atenção à confidencialidade e à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Brasil, 2018).

04. Análise das narrativas

Logo de início é importante trazer um breve contexto sobre os participantes da pesquisa: Jorge possui deficiência física adquirida e atua em uma empresa privada. João é autista e trabalha em vínculo formal, em regime remoto. Joana é autista e atua no serviço público. José é cego, trabalha há mais de duas décadas em uma área técnica de um grande banco e possui trajetória profissional marcada pela atuação com acessibilidade e suporte.

As narrativas analisadas mostram que a inclusão de pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho não se realiza apenas pelo acesso ao vínculo empregatício, mas

pelas condições concretas de permanência, reconhecimento e participação nas organizações. Nas histórias de Jorge, João, Joana e José, a deficiência aparece atravessada por exigências de produtividade, avaliações de desempenho, justificativas de segurança, disputas por acessibilidade e tentativas de reconhecimento profissional, compreendidas aqui como expressões de discursos e práticas organizacionais que produzem critérios sobre quem pode circular, trabalhar, progredir e ser reconhecido como trabalhador legítimo. A partir disso, as análises foram organizadas em quatro eixos, capacidade corporal compulsória, ideologia gerencialista, desempenho e aleijamento, iniciando-se pela capacidade corporal compulsória por ser a norma implícita que organiza expectativas sobre corpo, produtividade e capacidade no contexto organizacional (McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

4.1 Capacidade corporal compulsória

Este primeiro eixo analisa como a capacidade corporal compulsória atravessa as experiências de pessoas com deficiência no trabalho, regulando expectativas sobre corpo, produtividade e disponibilidade. No caso de Jorge, essa norma aparece quando sua presença no trabalho de campo foi restringida sob a justificativa de proteção, "o requisito de segurança vem em primeiro lugar, tem que se limitar". Em sua fala, tratava-se de uma regra de segurança, já que sua deficiência física não permitia que transitasse em espaços sem acessibilidade. Analiticamente, essa justificativa também pode funcionar como barreira que reafirma a norma do corpo considerado plenamente capaz. Jorge também afirma que sua permanência na organização esteve condicionada ao desempenho técnico, "sempre o que priorizar é a minha capacidade técnica e não a minha capacidade física". A valorização da técnica aparece como forma de reconhecimento profissional, mas também opera como critério de inclusão, exigindo que o trabalhador com deficiência comprove sua competência e sustente sua permanência pela entrega constante de resultados (McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

No relato de João, a capacidade corporal compulsória se manifesta em arranjos que aparentam ser inclusivos, mas transferem a responsabilidade da organização para o indivíduo. Diante da ausência de acessibilidade no espaço físico, a resposta foi transferi-lo para o regime remoto, "a empresa não pode te dar acessibilidade aqui dentro… então home office". Para João, essa mudança significou a possibilidade de continuar trabalhando, mas também resultou em respostas lentas e períodos de ociosidade, mostrando como a promessa de flexibilidade pode se converter em exclusão silenciosa. O laudo médico aparece na mesma ambiguidade, "entreguei o laudo porque tinha medo de ser demitido depois da estabilidade". Embora surja como forma de proteção, esse dispositivo opera como mecanismo burocrático que condiciona a permanência, tratando a inclusão como concessão precária, limitada ao cumprimento da lei de cotas, e não como direito assegurado sob condições dignas de trabalho (Aydos, 2017; McRuer, 2024).

A narrativa de Joana mostra como a capacidade corporal compulsória pode ser internalizada como moral do esforço individual. Ao relembrar sua experiência em uma pequena empresa privada, ela afirma, "eu entendia tudo isso como uma falha minha, eu que não tava me esforçando direito". À época, a dificuldade de adaptação e a sobrecarga sensorial eram percebidas como insuficiência pessoal, e não como efeito de barreiras externas. Essa compreensão se modifica quando Joana se aproxima do movimento de pessoas com deficiência e passa a entender suas dificuldades como resultado de barreiras sociais e institucionais. Em diálogo com a Teoria Crip, esse movimento desloca a culpa individual e abre uma visão crítica sobre os limites da inclusão (McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

O relato de José mostra como a capacidade corporal compulsória atravessa políticas institucionais e práticas cotidianas. Ao tentar mudar de setor, ele ouviu do gestor: “não posso te mover, preciso de você para cumprir a cota”. Essa fala mostra como a lei de cotas pode ser apropriada como mecanismo de contenção, inclusive violento, mantendo o trabalhador com deficiência em posição fixa, em vez de ampliar sua mobilidade. A permanência de José naquele setor passa a responder à necessidade gerencial de manter o percentual de pessoas com deficiência em determinada área. Assim, a presença da pessoa com deficiência é contabilizada sem que sua trajetória profissional seja efetivamente reconhecida (McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

A mesma lógica aparece nos processos de avaliação, que, segundo José, “não consideram a questão da acessibilidade… vai do bom senso de cada gestor”. Nessa situação, a norma de referência é a do trabalhador sem deficiência, e a adaptação depende da disposição pessoal da chefia, não de critério institucionalizado. A concessão de um smartphone acessível reforça esse ponto, pois José relata que só obteve o aparelho porque seu gestor “comprou a briga” junto à administração. Ao afirmar que “sempre tenho que gastar mais tempo e energia… para chegar no mesmo nível”, José revela como a exigência de equivalência ao padrão produz sobrecarga constante, desconsiderada nos processos de avaliação e promoção. No conjunto, sua narrativa mostra que a capacidade corporal compulsória se sustenta em avaliações desiguais e adaptações tratadas como concessões (McRuer, 2024).

Percebe-se, portanto, como o caráter normativo e compulsório da capacidade corporal se materializa em justificativas de segurança, trabalho remoto, avaliações desiguais e adaptações tratadas como concessões. Ao mesmo tempo, as histórias expõem contradições e resistências que desestabilizam essa lógica, cuja legitimação se aprofunda no discurso gerencialista e em suas práticas de gestão, avaliação e controle (McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

4.2 Ideologia Gerencialista

Este eixo analisa como a ideologia gerencialista aparece nas narrativas pela moralização da produtividade, valorização das metas e naturalização de práticas de controle e avaliação. Nas experiências analisadas, essa gramática se manifesta no desempenho técnico, nas avaliações que desconsideram a acessibilidade, nos limites à progressão e em arranjos que responsabilizam o indivíduo por sua adaptação. Para pessoas com deficiência, esses efeitos se intensificam pela exigência constante de provar competência e aderir a padrões de desempenho pensados para corpos normalizados (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

A narrativa de Jorge permite problematizar a ideologia gerencialista a partir das expectativas de carreira e das práticas de gestão de pessoas. Ele relembra que, no início de sua trajetória, acreditava na promessa de ascensão contínua dentro da organização, “Eu sou daqueles do tempo do meu pai, que ficou 20 anos na empresa, vou voltar lá e vou crescer lá. E realmente, tipo, tem um choque de realidade”. Essa frustração aparece também quando descreve os limites impostos pela estrutura hierárquica, ao constatar que “independente do nível de analista júnior, pleno ou sênior, o cargo maior que tem dentro do meu setor é o de coordenador”. As falas mostram como o discurso meritocrático da gestão, que associa valor à performance e ao esforço individual, oculta a rigidez estrutural da carreira e naturaliza barreiras à mobilidade (Gaulejac, 2007).

Jorge também recorda o período logo após retornar de um afastamento em outra empresa, após o acidente que o tornou pessoa com deficiência, quando se viu em situação de ociosidade forçada, “Eu ia lá, praticamente, bati o ponto e ficava estudando. [...] me deixaram

no banho maria, porque eu tinha acabado de voltar de um afastamento, não podiam me mandar embora". Se, para ele, isso aparece como espera, teoricamente pode ser compreendido como prática de controle que administra a presença pela inatividade, sem assumir responsabilidade pela inclusão. Assim, sua experiência combina a promessa de mobilidade com mecanismos de contenção, fragilizando possibilidades reais de reconhecimento (Gaulejac, 2007).

No discurso gerencialista, a ascensão profissional está vinculada, supostamente, às métricas de produtividade e a critérios padronizados de avaliação. Na narrativa de João, essa lógica aparece em exigências apresentadas como oportunidade, mas atravessadas por condições rígidas. Ao relatar a chegada da nova gestora, ele afirma que ela "criou ali um plano de carreira", vinculando a promoção a determinadas entregas: "você tem que entregar isso, isso, isso". João recebeu essa demanda com entusiasmo: "eu acho muito bom assim ter essa clareza do que eu preciso fazer para poder subir", mas também ouviu que "não vai ser fácil você ter essa ascensão" e que ainda lhe "faltava ganhar mais relevância perante a companhia". A fala combina promessa de reconhecimento com alerta sobre a dificuldade de progressão, situando João em um lugar em que precisa demonstrar que merece alcançar a almejada relevância, ao mesmo tempo que passa a tomar apenas para si as responsabilidades pela sua carreira (Gaulejac, 2007).

O sentido dessa "relevância" aparece quando João descreve o modo como sua trajetória vinha sendo avaliada. Ele relata que seu antigo superior delegava a ele atividades residuais, "as atividades que sobravam, que ninguém queria fazer", enquanto ele permanecia afastado de tarefas consideradas estratégicas. Ao mesmo tempo, a empresa interpretou sua insistência por promoção como algo que "não viu com bons olhos". Quando a nova gestora assumiu a chefia, prometeu redistribuir as tarefas, "dar atividades também de maior relevância" e ser referência para questões relacionadas ao autismo. No entanto, João relata que, na prática, passou a acumular antigas e novas demandas dentro da mesma carga horária, resultando em atrasos, cobranças por prazos e broncas recorrentes. É nesse contexto que os aspectos ideológicos da gestão gerencialista ganham vulto ao exacerbar o sentimento de auto-responsabilização por parte do trabalhador.

A partir desse arranjo, a ascensão profissional aparece vinculada à capacidade de sustentar um ritmo de entrega próximo ao trabalho em tempo integral, ainda que João estivesse contratado para seis horas: "eles queriam assim que eu primeiro entregasse como uma pessoa que tivesse trabalhando tempo integral dentro das minhas 6 horas para depois me promover. Mas essa promoção ela nunca chegou". A "clareza" das metas, apresentada como sinal de transparência, funciona como mecanismo gerencialista que converte a avaliação em controle permanente, transfere ao indivíduo a responsabilidade por corresponder a um padrão elevado de desempenho e naturaliza um modelo de produtividade associado ao corpo considerado normal (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

Outro elemento recorrente da ideologia gerencialista é a defesa de uma igualdade formal que, sob o argumento de tratar "todos da mesma forma", oculta desigualdades e recusa adaptações. Essa contradição aparece quando João relata ter dito à executiva de Recursos Humanos que "elas não estavam promovendo um ambiente acessível" e ouviu como resposta que "todo mundo aqui é tratado da mesma forma". A resposta de João: "não é ser tratado como rei, é ser tratado como ser humano, ter o mínimo… às vezes o mínimo para um pode ser ter uma atenção maior, acessibilidade", mostra que universalizar práticas padronizadas funciona como barreira, pois estabelece a norma de um trabalhador ideal e ignora diferenças concretas. Nessa racionalidade, o discurso da inclusão se apresenta como neutralidade, mas

transfere ao indivíduo a responsabilidade de se adaptar a padrões que não reconhecem sua individualidade (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

A ideologia gerencialista também se manifesta quando a distribuição das tarefas reproduz hierarquias simbólicas sob aparência de neutralidade. João relata que "me colocavam muito como um tapete da porta de visitas… para as atividades que sobravam, que ninguém queria fazer, não me colocavam em atividades relevantes". A racionalidade organizacional torna-se instrumento de marginalização, produzindo uma divisão oculta entre quem é considerado produtivo e quem é empurrado para um lugar periférico. Essa experiência mostra como a gestão reitera a desvalorização de determinados corpos e saberes, mantendo a promessa da meritocracia como expediente para relações de poder desiguais (Gaulejac, 2007).

Já na narrativa de Joana, a ideologia gerencialista aparece na internalização da moral do esforço individual e da autoresponsabilização. Ao lembrar-se de sua primeira experiência de trabalho, ela afirma: "eu ainda entendia tudo isso como uma falha minha, como algo que era minha culpa, eu que não tava me esforçando direito... aquilo que a gente cresce escutando, né? que você podia se esforçar mais, podia tentar mais". Sua fala mostra como o fracasso é lido como falha individual, deslocando a responsabilidade da estrutura para o sujeito e convertendo barreiras em tragédia pessoal. No entanto, ao reconhecer, anos depois, que "não era minha culpa", Joana rompe com a lógica da autovigilância e reinscreve sua experiência no campo político e nas pautas defendidas pelos movimentos de pessoas com deficiência (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

Essa lógica reaparece quando Joana reflete sobre suas avaliações no trabalho atual. Ela comenta que seus gestores "levam em consideração a deficiência", mas logo acrescenta que ainda sente receio de parecer alguém "que tá folgando ou se aproveitando". A fala mostra a convivência entre duas racionalidades, de um lado, a abertura institucional para adaptações razoáveis, de outro, a permanência da autovigilância que mede o valor do trabalhador pela constância da entrega. O medo de ser percebida como improdutiva indica o quanto a ideologia gerencialista é internalizada, mesmo quando há tentativas de torná-la menos rígida. A compreensão dos gestores não dissolve por completo o poder da norma, apenas a suaviza (Gaulejac, 2007).

A experiência de Joana mostra a centralidade da coletividade na ruptura com a lógica meritocrática do desempenho. Ao deslocar sua percepção de "provar que era capaz" para a ideia de participar de uma equipe que realiza "um bom trabalho", sua narrativa desloca o eixo da responsabilização individual para uma experiência de pertencimento. O isolamento das pessoas com deficiência nas organizações tende a desagregar vínculos e reforçar a interpretação de que sucesso ou fracasso dependem apenas do esforço individual. A coletividade, ao contrário, permite reconhecer que as barreiras não são falhas pessoais, mas efeitos de arranjos sociais e organizacionais que podem ser enfrentados politicamente (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

Ao relatar que "no começo eu entrei determinada a separar completamente as coisas... mas com o tempo percebi que era impossível", em referência à tentativa de separar o ambiente de trabalho de sua atuação no movimento de pessoas com deficiência, Joana mostra que o espaço organizacional também é campo de disputa política. Com o tempo, ela passa a "inserir questões do ativismo dentro do trabalho", fazendo com que o "bom trabalho" deixe de ser medido apenas por metas e resultados e passe a envolver compromisso ético, político e de transformação (Gaulejac, 2007).

Na narrativa de José, a ideologia gerencialista aparece na promessa de reconhecimento pelo desempenho e na lentidão da progressão profissional. Ele comenta: "tive duas

progressões em dezesseis anos... você tem que entregar, e conforme vai entregando, as pessoas vão vendo o que você faz". A fala mostra não apenas a lentidão de uma carreira, mas também a crença de que a entrega constante seria suficiente para produzir reconhecimento. Essa expectativa se desfaz quando ele compara sua trajetória à de colegas: "teve gente que foi estagiário meu e entrou depois com cargo maior que o meu e com menos qualificação". A promessa de ascensão, sustentada pelo discurso da meritocracia, transforma o desempenho em valor moral e convoca o sujeito a acreditar que sua dedicação individual pode vencer a estrutura, embora os critérios de progressão permaneçam difusos e atravessados por relações de poder (Gaulejac, 2007).

Ao dizer que "as pessoas normalmente medem as outras com a sua própria régua", José mostra uma dimensão central dessa lógica, a crença de que existe uma medida neutra de desempenho, quando essa medida é atravessada por corpos, histórias e limitações. Essa "régua" não é apenas técnica, ela também é moral. Define quem parece esforçado, quem se encaixa e quem é reconhecido como esforçado, apto ou eficiente. O discurso gerencialista se sustenta nesse tipo de naturalização, que converte diferenças em falhas individuais e transforma desigualdades em suposta falta de esforço (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

Quando José afirma que muitos colegas com deficiência "são pouco demandados" e que suas atividades "não estão relacionadas a nenhum pilar de negócio da empresa", aparece uma forma de inclusão que mais serve à legitimação organizacional do que à transformação das relações de trabalho. A presença é garantida, mas o trabalho é esvaziado de sentido e afastado dos circuitos de reconhecimento, decisão e progressão. Essa racionalidade acolhe a diferença desde que ela não modifique o ritmo, as metas ou a lógica produtiva que sustenta a desigualdade (Aquino; Galeão-Silva, 2004; Teixeira et al., 2021; Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

Em suma, a ideologia gerencialista atravessa as narrativas como promessa de ascensão, reconhecimento e neutralidade, mas também como mecanismo de (auto)controle, contenção e responsabilização individual. Nas experiências desses trabalhadores a gestão aparece associada ao desempenho técnico, à rigidez das carreiras, à avaliação padronizada, à falsa igualdade formal e à inclusão administrada como dado organizacional. Assim, a lógica gerencialista não elimina a deficiência do espaço de trabalho, mas a administra em limites estreitos, transformando barreiras institucionais em problemas individuais e reforçando a fantasia de um trabalhador ideal, autônomo, produtivo e plenamente disponível.

4.3 Desempenho

O terceiro eixo analisa o desempenho como dispositivo que atravessa de modo particular a experiência de pessoas com deficiência no trabalho. Mais do que indicador de produtividade, ele se converte em exigência permanente de legitimação, materializando a ideologia gerencialista em metas, avaliações, comparações e cobranças constantes. Nas narrativas, entretanto, o desempenho também aparece como forma de pertencimento, reconhecimento e participação na coletividade. Trabalhar bem não significa apenas cumprir tarefas ou sustentar entregas, mas contribuir para o trabalho comum, negociar apoios, participar das decisões e ter formas próprias de produzir legitimadas. Essa exigência também é corporal, pois se baseia na capacidade corporal compulsória, em que o corpo produtivo e adaptável é tomado como norma (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

Na narrativa de Jorge, o desempenho aparece vinculado à possibilidade de manter altos níveis de produtividade em regime remoto. Ele relata: "em casa eu produzo muito mais que presencial", e explica: "eles me mandam os equipamentos que eu preciso testar para

minha casa e eu realizo os testes". O relato indica a transferência da gestão da produtividade para o próprio trabalhador, que organiza o tempo e o ritmo de entrega de forma autônoma. Essa autonomia, contudo, também pode funcionar como forma de controle, na medida em que o ideal de eficiência é internalizado e o sujeito se torna responsável por sustentar o padrão esperado pela organização. No caso de Jorge, o *home office* materializa essa ambiguidade, oferece flexibilidade, mas reforça a exigência de autogerenciamento e produtividade constante (Gaulejac, 2007).

Ainda na narrativa de Jorge, o desempenho se apresenta como principal medida de reconhecimento. Ele afirma que "sempre o que priorizar é a minha capacidade técnica e não a minha capacidade física ali. Eu entregando o meu trabalho, fazendo o que era me proposto pra mim fazer, entregando ali as demandas, nunca tive nenhum problema". O valor do trabalhador é traduzido pela constância da entrega e pela equivalência de resultados, independentemente das condições corporais. Jorge reforça essa lógica quando diz que "o que é me cobrado é dentro da minha capacidade técnica", apresentando a cobrança como justa. Assim, quanto mais o sujeito se adapta e confirma sua capacidade pela entrega, mais se aproxima do ideal de eficiência sustentado pela ideologia gerencialista (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

Na narrativa de João, o desempenho aparece como condição explícita para ascender profissionalmente. Ele relata: "você tem que entregar isso, isso, isso" e comenta: "eu acho muito bom assim ter essa clareza do que eu preciso fazer para poder subir". A promessa de mobilidade, quem entrega mais, ascende, também produz autovigilância, pois o trabalhador passa a organizar-se para corresponder a expectativas que se deslocam e, muitas vezes, tornam-se impossíveis de alcançar (Gaulejac, 2007).

Com o tempo, a promessa de ascensão se transforma em frustração. João relata: "eles queriam assim que eu primeiro entregasse como uma pessoa que tivesse trabalhando tempo integral dentro das minhas 6 horas para depois me promover. Mas essa promoção ela nunca chegou". A exigência de entrega contínua se converte em justificativa para o adiamento. Mesmo ao atender às cobranças, o reconhecimento é sempre adiado, o mérito é quase alcançado, mas nunca o bastante. Nessa racionalidade, o desempenho funciona como critério de controle, uma régua que muda conforme o interesse da organização e mantém o trabalhador em dívida com a própria performance.

Quando contesta as avaliações, João expõe a contradição entre o discurso de igualdade e a prática institucional. Ele recorda a conversa: "Tá, mas isso não é suficiente para te promover (…) me mostre mais projetos'. Eu falei: 'Mas como é que eu vou mostrar se você não me passa?" e acrescenta: "os PCDs estão ligados a um centro de custo da diversidade (…) por isso que muitos PCDs não são promovidos". A fala mostra como a gestão da diversidade opera como contenção, administrando o mérito para que a ascensão permaneça inalcançável. O desempenho, nesse caso, é tanto requisito quanto barreira, serve para justificar o atraso, preservar a hierarquia e reforçar a fantasia de trabalhador ideal (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

A criação de um centro de custo da diversidade revela uma dimensão particularmente violenta da inclusão no contexto organizacional. Ao vincular trabalhadores com deficiência a uma rubrica específica, a organização transforma a política de inclusão em dispositivo contábil e administrativo, esvaziando esses sujeitos da possibilidade de reconhecimento, promoção e progressão. A deficiência passa a ser administrada como custo ou exigência legal, e não como dimensão de uma trajetória profissional legítima. A violência desse arranjo está em sua aparência técnica, pois, sob a justificativa da gestão eficiente da diversidade, produz-se uma forma de segregação interna, na qual trabalhadores com deficiência

permanecem incluídos formalmente, mas deslocados dos circuitos efetivos de mobilidade e valorização profissional. O centro de custo da diversidade funciona, nesse contexto, de forma violenta, como tecnologia gerencial de contenção, pois administra a diferença sem transformar as condições organizacionais que produzem exclusão (Aquino; Galeão-Silva, 2004; Teixeira et al., 2021; Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

Na narrativa de Joana, o desempenho é atravessado pela necessidade de ajustar o ritmo e negociar as próprias condições de trabalho. Ela afirma: "me parece que os meus chefes, meus gestores, levam em consideração a minha deficiência na hora de fazer essas avaliações", e complementa: "em muitos momentos eu tive que flexibilizar o trabalho, eu tive que pegar mais leve ou eu tive que fazer mais pausas do que tava estabelecido num primeiro momento". As pausas e adaptações, contudo, não significam ausência de cobrança. Joana conta: "às vezes eu tô super produtiva e eu entrego as coisas muito rápido. Em outros momentos eu não tô muito legal e começa a atrasar tudo". O movimento entre aceleração e pausa marca o modo como ela administra o próprio corpo para que seu ritmo permaneça legível como esforço.

Apesar das variações, Joana afirma: "e mesmo assim até hoje eu não recebi nenhuma nota baixa em nenhuma dessas avaliações". Ela relata conversar constantemente com a chefia: "eu tô sempre conversando com os meus chefes sobre as coisas, tipo avisando, sabe? Olha, não tô legal, eu preciso pegar mais leve agora…", e reconhece uma postura compreensiva: "eles têm sido muito compreensivos e têm feito essas avaliações de uma forma que (…) leve em consideração que nem sempre essa questão da produtividade é diretamente relacionada ao esforço que eu tô fazendo". Ainda assim, o medo permanece: "no começo eu tinha bastante medo que entendessem que eu tô folgando, que eu tô me aproveitando". Suas falas mostram como o desempenho atravessa a relação de cuidado, avisar, explicar e antecipar mal-entendidos tornam-se parte do trabalho. O reconhecimento institucional se mistura à vigilância sobre si, sustentando uma forma de pertencimento em que o esforço precisa ser explicado ainda que a constância não seja possível (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

Na narrativa de José, o desempenho é atravessado pela precariedade das condições de trabalho. Ele relata: "hoje na nossa equipe tem três pessoas só… eu faço basicamente a coordenação do trabalho deles, a parte de negociação de atendimento com as áreas usuárias, consultoria em otimização de utilização de recursos". A sobrecarga aparece como rotina, mesmo em uma posição de coordenação. José também descreve um ambiente sem plano de desenvolvimento: "o banco atual não tem um plano de encarreiramento dessas pessoas. Não tem nenhuma iniciativa que a gente possa falar assim: 'nossa, isso aqui funciona'. Então, a gente tem que tentar cada dia tá tirando leite de pedra aí pra continuar trabalhando". O desempenho, nesse caso, é sustentado pela persistência, trabalhar bem significa resistir à ausência de adaptações e recursos e continuar produzindo onde nada está garantido.

José também relata situações em que o enquadramento institucional da deficiência se torna obstáculo. Ele comenta: "tem algumas ou outra adaptação, enfim, que a gente tem, mas nem sempre é efetivo". Em seguida, recorda a justificativa de um gestor: "'não posso te mudar agora, porque eu preciso de você pra cumprir a cota da minha área'". As adaptações ineficazes e o uso das cotas como argumento de permanência mostram uma gestão que combina controle e dependência. A deficiência deixa de ser reconhecida como dimensão de direito e passa a operar como critério de fixação. O desempenho, nessa situação, é reorganizado, mais do que entregar resultados, é preciso manter-se disponível para sustentar a imagem institucional de inclusão (Diniz, 2007; Gaulejac, 2007).

A sobrecarga se expressa ainda no tempo e no corpo, José observa: "atividades que você leva mais tempo que as outras pessoas em condições normais pra começar a produzir", a

diferença de ritmo é reconhecida, mas não considerada nos critérios de avaliação, ampliando a sensação de descompasso. Mesmo assim, ele afirma: “eu tento não deixar algumas coisas me afetarem, até porque eu preciso trabalhar. Não tenho muita escolha”. A fala mostra como o desempenho se converte em resistência diária, seguir trabalhando torna-se forma de permanecer. Nesse equilíbrio entre necessidade e compromisso, o trabalho aparece como campo de prova e sobrevivência, no qual o esforço individual ocupa o lugar das garantias institucionais (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

Nas narrativas, o desempenho não se limita a medir produtividade, ele estrutura formas de pertencimento à organização. Entregar, provar e justificar tornam-se modos de estar no trabalho, expressões de uma moral que transforma esforço em valor e constância em virtude. Sob essa racionalidade, a deficiência é convocada a ajustar-se e legitimar-se. Ao mesmo tempo, os sujeitos desestabilizam esse imperativo, reinventam ritmos, comunicam limites e produzem brechas nas normas que pretendem totalizá-los. O que aparece é um campo de ambiguidades, no qual o trabalho se torna espaço de disputa pelo direito de existir sem corresponder inteiramente ao modelo de eficiência imposto pelo gerencialismo (Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

4.4 Aleijamento (cripping)

O último eixo de análise trabalha com o conceito de aleijamento (cripping) para compreender como as experiências narradas não apenas expõem barreiras e exclusões, mas também produzem formas de resistir e trabalhar. Diferente dos eixos anteriores, que mostram a força normativa da capacidade corporal compulsória, da ideologia gerencialista e do desempenho, o aleijamento surge como criação e recusa à normalização. Nas histórias de vida, viver aleijadamente não significa apenas suportar constrangimentos, mas reivindicar a deficiência como fonte legítima de conhecimento. O aleijamento, nesse sentido, é menos um diagnóstico do que falta e mais uma aposta política, um modo de questionar a lógica gerencialista e abrir fissuras para outras formas de presença e participação no trabalho (McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

Na narrativa de Jorge, o aleijamento se expressa como recusa diante da tentativa de reenquadrá-lo, após o acidente que o deixou com deficiência física, em funções que negavam sua trajetória e qualificação. Ele relata: “Ah, tem esse posto aqui de trabalho pra você. Eu olhei e falei: ‘Não, não vou voltar pra linha de produção. Eu agora quase concluindo uma engenharia, não vou vir aqui só completar número’”. A fala é direta e política, pois recusar o retorno à linha de produção foi recusar o rebaixamento de função para preencher estatísticas. Mais adiante, ele comenta a resistência da chefia em permitir sua progressão: “Eu sabia que a última resposta era dele, e ele realmente não quis me jogar pra frente”. O bloqueio da mobilidade produz o impasse: “Então um certo dia fui direto no RH e falei pra eles me mandarem embora. Simplesmente foi assim”. Na entrevista, foi feita a seguinte observação: “eles quase que praticamente te forçaram a pedir demissão”, e Jorge confirmou: “Isso, isso”. Essa sequência mostra que o desligamento não foi desistência, mas enfrentamento. Ao nomear o constrangimento e recusar o lugar imposto, Jorge transforma o pedido de saída em afirmação de autonomia. O aleijamento, aqui, aparece como prática de oposição e denúncia de formas de exclusão que se disfarçam de inclusão.

Na narrativa de João, o aleijamento se manifesta como enfrentamento diante da exclusão institucional. Ele relata o momento em que rompe com o silêncio, “eu basicamente tive um surto e eu descontei tudo que eu tinha pra falar sobre a falta de acessibilidade em um único e-mail, não só sobre partindo dessa questão do óculos, mas partindo de tudo que tá

acontecendo, principalmente nessa fase da gestão da Maria". A ação surge de um acúmulo de constrangimentos e do esgotamento em relação às hierarquias corporativas. João relata a humilhação e a deterioração das relações, "eu falei como que eu tava me sentindo humilhado, como que o meu relacionamento com a equipe piorou depois do que a Maria fez". Ao expor a falta de acessibilidade e a postura discriminatória da chefia, João rompe o circuito de docilidade esperado de quem ocupa o lugar da inclusão. O discurso é o de aleijamento, uma linguagem que não apenas pede adaptação, mas acusa e exige responsabilidade.

A dimensão política do comportamento de João aparece quando ele nomeia a estrutura de privilégio que sustenta sua gestora, "ela é uma das representantes dos profissionais de RH e tem essa postura, sabe, com PCD, não só com PCD, mas eu vejo assim que ela tem preconceito contra todo mundo que é de algum tipo de identidade, assim, sei lá, de LGBT, de negro". Em seguida, afirma, "dá pra perceber que quem é assim é da elite, branco e rico, ela trata de um jeito totalmente diferente de quem veio de outra realidade". Ao enviar o e-mail com cópia à direção, executivos, RH e jurídico, João transforma o canal institucional em espaço de exposição pública. Sua fala é direta, "o que eu vejo que muito PCD faz é sair da empresa e sair da empresa não resolve (...). Se a gente não bate de frente com esse tipo de comportamento, ele vai continuar se repetindo". Nessas falas, o aleijamento aparece como desobediência legítima e recusa à política do silêncio, transformando a experiência individual em denúncia coletiva.

Na narrativa de Joana, o aleijamento aparece como reflexão progressiva. As experiências de dor, pausa e autocobrança que antes eram lidas como falhas pessoais tornam-se, com o tempo, matéria de reflexão. Quando ela descreve a oscilação entre dias super produtivos e períodos de menor produção, o que aparece não é a irregularidade do corpo, mas um corpo que se observa, se interpreta e se ajusta ao trabalho. A iniciativa de avisar a chefia, explicar e negociar transforma-se em exercício crítico. Ao narrar as próprias condições, ela também interpela a norma. Nessa narrativa, o corpo não é o problema, mas o ponto de partida de outra racionalidade sobre o trabalho, que recusa a equivalência entre esforço, valor, corpo produtivo e corpo legítimo.

Ao revisitar suas experiências, Joana passa a nomear o que acontece quando a produtividade é tomada como critério único de valor. O ato de contar, que poderia parecer justificativa, converte-se em ato político, afirmando que sentir dor, cansaço ou precisar de pausa não desqualifica o seu trabalho. Ao dizer de si, Joana desloca o eixo da competência para o da existência, fazendo da fala um modo de resistir ao silenciamento e inscrevendo a deficiência como fonte legítima de saber sobre o trabalho (McRuer, 2024).

Na narrativa de José, o aleijamento aparece como crítica à inclusão formal e à ausência de desenvolvimento real. Ele afirma, "Os PCD se mantêm no mercado de trabalho muito por conta da lei, mas não existe um plano de ascensão". Em outro momento, reforça, "Infelizmente ser PCD, ter a lei de cotas, não é garantia nem de estabilidade e nem de tranquilidade, nem de facilidade pra continuar no mercado". A fala escancara a contradição da gestão da diversidade na lógica gerencialista, aquilo que deveria assegurar permanência converte-se em mecanismo de controle (Aydos, 2017; Gaulejac, 2007). José amplia a crítica ao apontar que "a empresa atual não tem um plano de encarreiramento dessas pessoas... não tem nenhuma iniciativa que a gente possa falar assim: 'nossa, isso aqui funciona'. Então, a gente tem que tentar cada dia tá tirando leite de pedra aí pra continuar trabalhando". O aleijamento, nesse contexto, torna-se leitura política da inclusão, mostrando que a política de cotas, quando não acompanhada de transformação institucional, pode reafirmar a desigualdade que pretende combater (Aydos, 2017).

Ao falar sobre o cotidiano de trabalho, José traz estratégias que sustentam sua permanência. Ele comenta, “Tem situações em que o sistema não é acessível... então você tem que sair correndo atrás pra aprender”. Em seguida, descreve, “A gente vai driblando, vai tentando driblar”. Entre as lacunas do sistema e a cobrança por produtividade, o improviso se torna tática de resistência, uma competência que nasce da ausência de políticas de inclusão. O mesmo movimento aparece quando ele diz, “Depende muito do bom senso do gestor e da resiliência da pessoa com deficiência em ajudar o gestor a ter a melhor decisão”. O verbo “ajudar” desloca o lugar da subordinação para o da mediação, pois o trabalhador não apenas se adapta, mas intervém no modo como o trabalho é decidido. O aleijamento, aqui, aparece como invenção e ato de driblar normas no interior da precariedade.

O eixo do aleijamento mostra que a resistência das pessoas com deficiência nas organizações não se resume a suportar normas, mas a reconfigurá-las a partir da experiência. Nas narrativas, o aleijamento aparece como recusa, exposição, elaboração e modo de existência política em um espaço que insiste em reduzir a deficiência a estatística ou adaptação. Jorge, João, Joana e José, cada qual à sua maneira, desmontam o discurso da gestão da diversidade dentro da lógica gerencialista, mostrando que a norma nunca foi neutra e que o corpo apto e produtivo não é o único possível (Aydos, 2017; Jammaers; Zanoni, 2020; Gaulejac, 2007; McRuer, 2024).

Uma observação importante desta pesquisa é perceber que os entrevistados não apenas narram experiências de trabalho, mas refletem criticamente sobre sua presença nas organizações e produzem saberes a partir dela. Ao diferenciarem capacidade técnica e física, denunciarem a ausência de acessibilidade, deslocarem a culpa individual para as barreiras sociais e apontarem o funcionamento precário das políticas de inclusão, as pessoas entrevistadas produzem conhecimento situado sobre gestão, deficiência e trabalho. Elas não ocupam apenas o lugar de informantes, mas de sujeitos que interpretam criticamente as organizações a partir de suas experiências.

As narrativas também mostram que o cuidado não pode ser compreendido apenas como gesto individual ou disposição afetiva de colegas e gestores, mas como categoria social que organiza condições de permanência e qualidade de vida no trabalho. Ele aparece nas adaptações, nos apoios cotidianos, na escuta das variações de ritmo e nas mediações que permitem que as pessoas entrevistadas permaneçam e produzam no ambiente organizacional. Quando Joana relata que sua equipe retirou o telefone de sua mesa para evitar uma atividade que lhe causava sofrimento, ou quando José narra que seu gestor “comprou a briga” para garantir um smartphone acessível, o que se observa não é apenas boa vontade individual, mas a presença ainda que frágil e personalista de práticas que deveriam ser reconhecidas como responsabilidade coletiva e institucional. Assim, o cuidado aparece como dimensão social do trabalho, em confronto com a lógica gerencialista que tende a tratar apoio, pausa e adaptação como exceções, e não como condições legítimas de participação.

O aleijamento, portanto, não é apenas resistência, mas também produção, uma forma de pensar e fazer o trabalho fora da métrica exclusiva do desempenho. Ao interrogarem a naturalidade do esforço, da superação e da normalidade, as experiências narradas devolvem potência política à deficiência e a inscrevem como campo de conhecimento. Viver e trabalhar de modo aleijado é também produzir outros modos e tempos sobre o que significa trabalhar, contribuir, pertencer e permanecer. Nessas fissuras, o que antes era lido como limitação torna-se prática de criação e crítica, abrindo a possibilidade de imaginar organizações habitáveis por corpos plurais.

05. Considerações finais

Este artigo buscou analisar as maneiras pelas quais a capacidade corporal compulsória se articula à lógica gerencialista, especialmente pela noção de desempenho, afetando experiências de pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho. A partir das histórias de vida de quatro trabalhadores com deficiência, observou-se que a inclusão não se realiza apenas pelo ingresso em vínculos formais, mas depende de permanência, reconhecimento, acessibilidade, apoio e progressão. A análise, organizada em torno dos eixos capacidade corporal compulsória, ideologia gerencialista, desempenho e aleijamento, mostrou que essas experiências seguem atravessadas por normas que deslocam às pessoas com deficiência a responsabilidade por provar competência, adaptar-se e sustentar sua permanência. Enquanto a lógica gerencialista transforma barreiras institucionais em problemas individuais e naturaliza avaliações, metas e práticas de diversidade sob aparência de neutralidade, o aleijamento aparece como possibilidade de recusa, denúncia, negociação e invenção de outros modos de permanecer e produzir no trabalho (McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

Esse percurso analítico mostra que a entrada e a permanência de pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho não dependem apenas de políticas de inclusão ou do cumprimento da lei de cotas, mas das normas de desempenho que estruturam a lógica gerencialista. Nas histórias analisadas, dificuldades produzidas por ambientes inacessíveis, avaliações padronizadas, sistemas não adaptados, ritmos rígidos ou ausência de apoio são frequentemente interpretadas como limitações pessoais, baixa produtividade ou necessidade de maior esforço. Além disso, saídas organizacionais apresentadas como inclusivas, como trabalho remoto, flexibilização de horários, isolamento funcional, centros de custo da diversidade e cotas departamentais, podem assumir caráter paliativo e, por vezes, violento. Nesses casos, a inclusão pode ocorrer sem alterar as condições concretas de participação, mobilidade, reconhecimento e progressão, sendo capturada pela lógica gerencialista como mecanismo de controle, contenção e legitimação organizacional (McRuer, 2024; Gaulejac, 2007; Aquino; Galeão-Silva, 2004; Teixeira et al., 2021).

A partir do material empírico analisado, foi possível retomar os objetivos da pesquisa por meio da articulação entre as teorias sobre deficiência, a crítica à gestão gerencialista e as experiências narradas. As histórias de vida mostraram como capacitismo, interdependência, cuidado, apoio e acessibilidade aparecem no cotidiano do trabalho em práticas orientadas pelo desempenho, ao mesmo tempo em que permitiram compreender como o aleijamento deixa de ser apenas fonte teórica e passa a operar como leitura crítica das práticas organizacionais. Nesse sentido, “aleijar a gestão” não se constitui apenas como proposição conceitual, mas emerge do próprio material empírico, no confronto entre trajetórias singulares e exigências normativas do trabalho. Ao narrarem sobrecargas, resistências, denúncias, adaptações e deslocamentos forçados, as pessoas entrevistadas mostram os limites de uma lógica organizacional que naturaliza a capacidade corporal compulsória e transfere aos sujeitos a responsabilidade por sustentar sua permanência no trabalho (Diniz, 2007; McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

A partir dessas experiências, “aleijar a gestão” aparece como ato analítico que torna visíveis contradições, ambiguidades e violências produzidas pelo gerencialismo. Distante de representar incapacidade ou falha, o aleijamento questiona o ideal do trabalhador eficiente, autônomo e plenamente disponível, mostrando como esse ideal se sustenta pela exclusão de corpos, tempos e modos de trabalhar que não respondem à norma. As resistências narradas, expressas em recusas, denúncias, apropriações do que significa trabalhar bem e invenção de trajetórias não lineares, colocam em questão a centralidade do desempenho e a lógica

individualizante e moralizante da ideologia gerencialista (Diniz, 2007; McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

Nessa direção, o cuidado também se afirma como categoria social e organizacional. As narrativas mostram que permanecer no trabalho não depende apenas de mérito individual, desempenho técnico ou esforço de adaptação, mas de redes de apoio, escuta, adaptações razoáveis, mediações institucionais e reconhecimento da interdependência. Quando essas condições aparecem apenas como boa vontade de gestores ou colegas a inclusão permanece frágil e personalista. Compreendido como responsabilidade coletiva o cuidado desloca a deficiência do campo da exceção e ajuda a desnaturalizar os critérios de produtividade, autonomia e eficiência que sustentam a gestão (Diniz, 2007; Aydos, 2017; McRuer, 2024; Gaulejac, 2007).

Em síntese, as narrativas mostram que, embora a capacidade corporal compulsória, a ideologia gerencialista e o imperativo do desempenho operem como dispositivos de normalização, o viver aleijado se afirma como prática de resistência e produção de saberes sobre o trabalho. Esse movimento não elimina as contradições nem resolve os dilemas narrados, mas mostra que a deficiência não é apenas objeto de gestão ou marca de exclusão, é também produtora de conhecimento e crítica social. Pensar aleijadamente a gestão é reconhecer que toda análise organizacional também é análise dos corpos legitimados a participar, decidir, produzir e existir nas instituições. Aleijar a gestão, portanto, é afirmar a potência política de vidas que insistem em permanecer, criar e trabalhar apesar das normas que tentam enquadrá-las, silenciá-las ou ignorá-las (McRuer, 2024; Gaulejac, 2007; Haraway, 1995).

A originalidade da pesquisa reside na articulação entre Teoria Crip e Estudos Organizacionais, deslocando a deficiência do lugar periférico dos debates sobre diversidade e inclusão para o centro da análise crítica da gestão. Ao aproximar capacidade corporal compulsória, ideologia gerencialista e desempenho, o artigo mostra que a inclusão não pode ser pensada apenas como acesso ao mercado formal, mas como questionamento dos critérios que definem quem é reconhecido como trabalhador legítimo, produtivo e capaz.

Esta pesquisa foi construída a partir de narrativas produzidas em contextos específicos e atravessadas por relações singulares entre pesquisadores e participantes, sem pretensão de generalização estatística ou de retrato universal das experiências de pessoas com deficiência no trabalho. As análises também foram atravessadas pela posição situada dos pesquisadores, compreendida não como viés ou fragilidade, mas como condição da produção de saberes localizados (Haraway, 1995). Outras posições, encontros e contextos poderiam produzir leituras distintas, ampliando ou modificando os sentidos aqui construídos.

Estudos futuros podem investigar o aleijamento da gestão em outros contextos organizacionais, inclusive fora das práticas de gestão da diversidade, para compreender como normas de desempenho, produtividade e capacidade corporal compulsória se atualizam em diferentes arranjos de trabalho. Outra possibilidade é aproximar essa discussão de perspectivas contracoloniais, decoloniais e defiças, ampliando o diálogo com saberes que questionam a colonialidade do corpo, do cuidado, da linguagem e da produção de conhecimento.

Referências

ABDALLAH, Chahrazad. Against mastery: epistemic decolonizing in the margins of the Business School. **Management Learning**, v. 55, n. 2, p. 1-12, 2024. DOI: https://doi.org/10.1177/13505076241236341.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

AYDOS, Valéria. **"Não é só cumprir cotas": uma etnografia sobre cidadania, políticas públicas e autismo no mercado de trabalho**. 2017. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

BENDASSOLI, Pedro F. Introdução à edição brasileira. In: GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

BRASIL. Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União: seção 1**, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 15 fev. 2026.

DINIZ, Debora. Modelo social da deficiência: a crítica feminista. **Série Anis**, Brasília, n. 28, p. 1-8, jul. 2003.

_____, Debora. **O que é deficiência?** São Paulo: Brasiliense, 2007.

DOURADO, Leonardo Pedroso; FARIA, Marina Dias de. Produção acadêmica em Administração sobre pessoas com deficiência nos eventos da ANPAD, entre 2010-2020. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 29, n. 2, p. 182-202, jul./dez. 2021. DOI: https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.59640.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. 24. ed. São Paulo: Loyola, 2014.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

HARAWAY, Donna. Saberes localizados: a questão da ciência para o feminismo e o privilégio da perspectiva parcial. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 5, p. 7-41, 1995. Disponível em: https://ieg.ufsc.br/storage/articles/October2020/31102009-083336haraway.pdf. Acesso em: 25 ago. 2025.

JAMMAERS, Eline; ZANONI, Patrizia. The identity regulation of disabled employees: unveiling the 'varieties of ableism' in employers' socio-ideological control. **Organization Studies**, v. 42, n. 3, p. 429-452, 2021. DOI: 10.1177/0170840619900292.

McRUER, Robert. **Teoria Crip: signos culturais entre o queer e a deficiência**. Tradução Anahi Guedes de Mello e Olívia von der Weid. Rio de Janeiro: Papéis Selvagens Edições, 2024.

MELLO, Anahi Guedes de; NUERNBERG, Adriano Henrique. Gênero e deficiência: interseções e perspectivas. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 20, n. 3, p. 635-655, set./dez. 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0104-026X2012000300003. Acesso em: 20 ago. 2024.

_____, Anahi Guedes de; AYDOS, Valéria; SCHUCH, Patrice. Aleijar as antropologias a partir das mediações da deficiência. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 28, n. 64, p. 7-29, set./dez. 2022. Disponível em: http://journals.openedition.org/horizontes/6557. Acesso em: 27 jun. 2023.

RICH, Adrienne. Heterossexualidade compulsória e existência lésbica. **Bagoas: Estudos Gays, Gêneros e Sexualidades**, Natal, v. 4, n. 5, p. 17-44, 2010. Original publicado em 1980.

SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. Métodos biográficos para a pesquisa em Administração: princípios, potencialidades, práticas e desafios. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 430-461, maio/ago. 2021.

SPIVAK, Gayatri Chakravorty. **Pode o subalterno falar?** Tradução Sandra Regina Goulart Almeida, Marcos Pereira Feitosa e André Pereira Feitosa. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.

TEIXEIRA, Juliana Cristina; OLIVEIRA, Josiane Silva de; DINIZ, Ana; MARCONDES, Mariana Mazzini. Inclusão e diversidade na Administração: manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, n. 3, p. 1-11, 2021. DOI: 10.1590/S0034-759020210308.