QUANDO NÃO SE VÊ, MAS SE GERENCIA: INVISIBILIDADE E GESTÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

WHEN IT IS UNSEEN BUT MANAGED: INVISIBILITY AND PROFESSIONAL IDENTITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

DAVI SAMPAIO MARQUES
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE DA UFC

LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE DA UFC

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

QUANDO NÃO SE VÊ, MAS SE GERENCIA: INVISIBILIDADE E GESTÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Objetivo do estudo
O ensaio objetiva analisar criticamente os limites das abordagens tradicionais de identidade profissional diante das experiências de trabalhadores com deficiências invisíveis, propondo uma perspectiva teórica integrativa que compreende a invisibilidade como processo dinâmico, relacional e estruturalmente situado no contexto organizacional.

Relevância/originalidade
O ensaio avança ao reposicionar a invisibilidade como dimensão constitutiva da experiência profissional, superando abordagens centradas na decisão individual de revelação e articulando identidade profissional, estigma, capacitismo e contexto organizacional para compreender como organizações participam da produção e regulação da visibilidade.

Metodologia/abordagem
Ensaio teórico desenvolvido mediante articulação crítica da literatura sobre deficiências invisíveis, estigma, identidade profissional, capacitismo e transformações contemporâneas do trabalho A integração dessas perspectivas fundamenta a proposição de um modelo processual de gestão da identidade profissional sob condições de invisibilidade nas organizações.

Principais resultados
A análise evidencia que a gestão da invisibilidade envolve três elementos interdependentes: caráter processual do disclosure, tensões estruturais de legitimidade e trabalho invisível de adaptação, articulados às dimensões individual, relacional e estrutural e condicionados por normas, práticas organizacionais e relações de poder.

Contribuições teóricas/metodológicas
O ensaio propõe um modelo que integra identidade profissional, gestão da visibilidade e contexto organizacional, deslocando o foco de decisões de revelação para processos organizacionais de regulação da diferença e ampliando a compreensão da invisibilidade como fenômeno dinâmico, relacional e estruturalmente situado.

Contribuições sociais/para a gestão
O ensaio subsidia práticas de Gestão de Pessoas voltadas à segurança psicológica, confidencialidade, flexibilidade e preparação de gestores, destacando que organizações inclusivas devem reduzir barreiras e acomodar a diversidade sem exigir exposição contínua de condições potencialmente estigmatizadas para legitimar necessidades dos trabalhadores.

Palavras-chave: Deficiências Invisíveis, Identidade Profissional, Gestão da Visibilidade, Capacitismo, Inclusão Organizacional

WHEN IT IS UNSEEN BUT MANAGED: INVISIBILITY AND PROFESSIONAL IDENTITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Study purpose
This theoretical essay critically examines the limitations of traditional approaches to professional identity in understanding the experiences of workers with invisible disabilities and proposes an integrative theoretical perspective that conceptualizes invisibility as a dynamic, relational, and structurally situated process within organizational contexts.

Relevance / originality
The essay advances the literature by repositioning invisibility as a constitutive dimension of professional experience, moving beyond individual disclosure decisions and integrating professional identity, stigma, ableism, and organizational context to explain how organizations participate in producing and regulating visibility.

Methodology / approach
This theoretical essay critically integrates literature on invisible disabilities, stigma, professional identity, ableism, and contemporary transformations of work. This theoretical articulation supports the development of a processual model of professional identity management under conditions of invisibility within organizational contexts.

Main results
The analysis identifies three interdependent elements of invisibility management: the processual nature of disclosure, structural legitimacy tensions, and invisible adaptation work, articulated across individual, relational, and structural dimensions and shaped by organizational norms, practices, and power relations.

Theoretical / methodological contributions
The essay proposes a model integrating professional identity, visibility management, and organizational context, shifting the focus from disclosure decisions to organizational processes regulating difference and broadening the understanding of invisibility as a dynamic, relational, and structurally situated phenomenon within contemporary organizational contexts.

Social / management contributions
The essay supports People Management practices focused on psychological safety, confidentiality, flexibility, and manager preparation, emphasizing that inclusive organizations should reduce barriers and accommodate diversity without requiring continuous disclosure of potentially stigmatized conditions to legitimize workers' needs within the organizational environment.

Keywords: Invisible Disabilities, Professional Identity, Visibility Management, Ableism, Organizational Inclusion

"QUANDO NÃO SE VÊ, MAS SE GERENCIA: INVISIBILIDADE E GESTÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES"

1 Introdução

Nas últimas décadas, o debate sobre diversidade e inclusão nas organizações tem se ampliado significativamente, incorporando progressivamente discussões sobre grupos historicamente marginalizados e suas condições de inserção e permanência no trabalho. Nesse contexto, as pessoas com deficiência têm recebido maior atenção, tanto no campo acadêmico quanto nas práticas organizacionais, especialmente a partir da consolidação de marcos legais e de políticas voltadas à promoção da equidade (Brasil, 2015; Mello, 2016). No entanto, apesar desses avanços, uma parcela relevante desse grupo permanece relativamente invisibilizada nas análises organizacionais: os indivíduos com deficiências invisíveis, cujas condições não são imediatamente perceptíveis no ambiente de trabalho.

As deficiências invisíveis, que incluem condições relacionadas à saúde mental, doenças crônicas e transtornos de aprendizagem, desafiam as formas tradicionais de reconhecimento da diferença, uma vez que não se manifestam de maneira evidente nas interações sociais (Santuzzi et al., 2014; Sapir & Banai, 2024). Essa característica coloca esses indivíduos diante de um dilema constante entre revelar ou ocultar aspectos centrais de sua condição. Tal decisão envolve a avaliação contínua dos riscos associados ao estigma, à discriminação e às possíveis implicações para a trajetória profissional, ao mesmo tempo que repercute no bem-estar, nas relações de trabalho e no desempenho desses trabalhadores (Prince, 2017; Tomas et al., 2022). Evidências recentes indicam, inclusive, a existência de um expressivo descompasso entre a prevalência de condições invisíveis e sua efetiva revelação no ambiente de trabalho, sugerindo que a invisibilidade não decorre apenas de escolhas individuais, mas também de contextos organizacionais que desincentivam a exposição da diferença.

Embora a literatura sobre deficiências invisíveis tenha avançado na discussão dos processos de revelação, ocultação e gestão do estigma, esses estudos tendem a privilegiar o *disclosure* como um evento decisório individual, frequentemente desconsiderando seu caráter processual, contínuo e situado. Como resultado, a invisibilidade é muitas vezes tratada como uma característica individual, e não como um fenômeno socialmente construído, atravessado por normas organizacionais, expectativas de desempenho e dinâmicas de poder (Berghs, 2016; Brown & Leigh, 2020). Essa limitação torna-se particularmente relevante ao se considerar que a decisão de revelar ou ocultar não ocorre em um vazio social, mas em ambientes estruturados por relações de legitimidade, reconhecimento e avaliação constante.

Essa lacuna torna-se ainda mais evidente quando analisada à luz do modelo social da deficiência, que desloca o foco do indivíduo para as barreiras sociais, institucionais e culturais que limitam sua participação plena (França, 2014; Mota & Bousquat, 2021). Sob essa perspectiva, a deficiência emerge da interação com contextos que estabelecem padrões normativos de funcionalidade, produtividade e desempenho. Nesse sentido, a invisibilidade pode ser compreendida como um fenômeno relacional, produzido em ambientes que privilegiam determinadas formas de ser e trabalhar em detrimento de outras.

O conceito de capacitismo aprofunda essa análise ao evidenciar que tais padrões não são neutros, mas sustentados por um sistema de valores que associa legitimidade à produtividade, à autonomia e ao desempenho contínuo (Brown & Leigh, 2020). Em contextos organizacionais, esse sistema manifesta-se por meio de expectativas implícitas de alta performance, disponibilidade constante e adaptação a ritmos intensificados de trabalho, contribuindo para a marginalização de experiências que não se alinham a esses padrões. Nessa direção, estudos recentes demonstram que trabalhadores com deficiências invisíveis frequentemente precisam realizar esforços adicionais, não reconhecidos formalmente, para manter sua inserção e seu

desempenho no trabalho, evidenciando a existência de um trabalho invisível de adaptação às exigências organizacionais (Borsotti et al., 2024).

Essas dinâmicas são intensificadas em contextos marcados pela lógica neoliberal de gestão, nos quais a centralidade das métricas de desempenho redefine os critérios de legitimidade profissional e reduz a tolerância à diversidade nas formas de trabalhar. Essa lógica tem atravessado progressivamente diferentes setores, incluindo o setor público e, de modo particular, as universidades. Tradicionalmente concebidas como espaços de produção de conhecimento e reflexão crítica, as instituições de ensino superior têm sido cada vez mais orientadas por métricas de desempenho, produtividade e competitividade (Dolan, 2023; Giroux, 2002). Nesse contexto, consolida-se um ideal de trabalhador altamente produtivo, autossuficiente e constantemente disponível, o que tende a ampliar as tensões vivenciadas por indivíduos cujas condições de saúde não se alinham a esse padrão. Evidências recentes indicam que tais dinâmicas não apenas moldam práticas organizacionais, mas também estruturam formas de exclusão institucional, nas quais trabalhadores com deficiência passam a ser interpretados a partir de sua capacidade produtiva e são frequentemente posicionados como desvios em relação às normas organizacionais de desempenho (Remnant et al., 2024).

Paralelamente, a literatura sobre identidade profissional tem contribuído para a compreensão de como os indivíduos constroem, negociam e redefinem suas identidades no contexto organizacional. Estudos clássicos indicam que a identidade profissional constitui um processo dinâmico, construído a partir de interações sociais e negociações de significado ao longo do tempo (Ibarra, 1999; Slay & Smith, 2011). No entanto, tais abordagens frequentemente partem do pressuposto de que os atributos identitários são visíveis e passíveis de reconhecimento social, o que limita sua capacidade explicativa em contextos nos quais aspectos centrais da identidade são estrategicamente ocultados.

Dessa forma, identifica-se uma lacuna importante na literatura, uma vez que os campos de estudo sobre deficiências invisíveis, estigma e identidade profissional têm se desenvolvido de maneira relativamente fragmentada. Essa fragmentação limita uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas vivenciadas por trabalhadores que precisam gerenciar continuamente a visibilidade de sua condição em ambientes organizacionais que nem sempre favorecem a expressão da diferença.

Diante desse cenário, este ensaio tem como objetivo analisar criticamente os limites das abordagens tradicionais de identidade profissional diante das experiências de trabalhadores com deficiências invisíveis, argumentando que tais modelos são insuficientes para compreender plenamente essas experiências, na medida em que não incorporam adequadamente o caráter estratégico, relacional e contextual da invisibilidade. Para avançar nesse debate, propõe-se uma perspectiva teórica integrativa que articula contribuições da teoria do estigma, dos estudos sobre deficiências invisíveis e da literatura sobre identidade profissional, compreendendo a invisibilidade como um processo dinâmico e situado de gestão identitária no contexto organizacional. Ao fazê-lo, o ensaio não apenas integra campos teóricos fragmentados, mas também propõe uma reorientação analítica, deslocando o foco da visibilidade como dado para a invisibilidade como processo organizacionalmente produzido e gerido.

2 Deficiências Invisíveis e Identidade Profissional: Aproximações Teóricas

A literatura sobre deficiências invisíveis tem avançado significativamente ao evidenciar os desafios enfrentados por trabalhadores cujas condições de saúde não são imediatamente perceptíveis no ambiente organizacional. Esses estudos têm se concentrado, sobretudo, nas dinâmicas de estigma, nos processos de revelação e ocultação da condição e nos impactos dessas decisões sobre a experiência de trabalho (Santuzzi et al., 2014; Tomas et al., 2022). Nesse contexto, a invisibilidade tem sido frequentemente tratada como um atributo ambíguo,

capaz de oferecer proteção contra o estigma em determinadas situações, ao mesmo tempo que impõe custos emocionais, cognitivos e relacionais relevantes aos indivíduos (Dolan, 2023).

Apesar dessas contribuições, grande parte dessa literatura permanece centrada na análise do *disclosure* como um evento decisório individual. Essa abordagem tende a simplificar a complexidade das experiências de trabalhadores com deficiências invisíveis ao reduzir a invisibilidade a uma escolha pontual entre revelar ou ocultar. Estudos mais recentes têm demonstrado, contudo, que essa decisão é contínua, dinâmica e profundamente influenciada pelo contexto organizacional. O *disclosure* envolve uma avaliação constante de riscos e benefícios, atravessada por fatores individuais, interpessoais e institucionais que condicionam as possibilidades de ação dos trabalhadores (Follmer et al., 2020; Prince, 2017). Nessa perspectiva, a revelação deixa de ser compreendida como um evento isolado e passa a ser entendida como um processo situado, no qual os indivíduos negociam continuamente os limites da visibilidade de sua condição.

Essa negociação não ocorre em condições neutras. A literatura evidencia que as decisões relacionadas ao *disclosure* são fortemente influenciadas por percepções de segurança psicológica, suporte organizacional e risco de discriminação, sendo comum que trabalhadores optem pela ocultação diante de contextos percebidos como hostis ou pouco inclusivos (Prince, 2017). Ao mesmo tempo, a revelação pode produzir efeitos ambíguos, combinando potenciais benefícios, como acesso a suporte e maior autenticidade, com riscos significativos, incluindo estigmatização, isolamento e prejuízos à trajetória profissional (Follmer et al., 2020). Esses elementos evidenciam que a invisibilidade não pode ser reduzida a uma escolha individual, mas deve ser compreendida como resultado de interações complexas entre sujeitos e contextos organizacionais.

Essa complexidade torna-se ainda mais evidente quando analisada à luz do modelo social da deficiência, que desloca o foco da análise do indivíduo para as barreiras sociais e institucionais que limitam sua participação plena (França, 2014; Mota & Bousquat, 2021). Sob essa perspectiva, a invisibilidade deixa de ser interpretada como uma característica inerente à condição de saúde e passa a ser compreendida como um fenômeno socialmente produzido, que emerge em ambientes nos quais se estabelecem padrões normativos de funcionalidade, produtividade e desempenho. Assim, o que se torna ou não visível no trabalho depende não apenas das características individuais, mas também das condições institucionais que regulam o reconhecimento da diferença.

Nesse cenário, o conceito de capacitismo oferece uma lente analítica fundamental ao evidenciar que tais padrões normativos são sustentados por um sistema de valores que associa legitimidade à produtividade, à autonomia e à capacidade de adaptação a ritmos intensificados de trabalho (Berghs, 2016; Brown & Leigh, 2020). Em contextos organizacionais, esse sistema opera, muitas vezes, de forma implícita, estabelecendo expectativas de desempenho contínuo e disponibilidade permanente que desconsideram a diversidade de experiências corporais e cognitivas. Como consequência, trabalhadores com deficiências invisíveis são frequentemente pressionados a ajustar suas práticas, comportamentos e ritmos de trabalho para se adequarem a padrões que não foram concebidos para contemplar suas necessidades.

Essa pressão não se limita à esfera do desempenho visível. Estudos recentes têm evidenciado que indivíduos com deficiências invisíveis realizam um conjunto de atividades adicionais, muitas vezes não reconhecidas institucionalmente, para assegurar sua permanência e participação no ambiente organizacional. Esse conjunto de esforços tem sido descrito como trabalho invisível de acesso, envolvendo desde a negociação de acomodações até a adaptação contínua a sistemas, rotinas e expectativas organizacionais que não contemplam a diversidade de condições de saúde (Borsotti et al., 2024). Esse trabalho adicional, frequentemente não remunerado e não reconhecido, contribui para a sobrecarga cognitiva e emocional desses

trabalhadores, ao mesmo tempo que sustenta o funcionamento de sistemas organizacionais que permanecem pouco acessíveis.

Além disso, a experiência de trabalhadores com deficiências invisíveis pode ser compreendida a partir de tensões mais amplas relacionadas à construção da legitimidade social. Estudos recentes apontam que esses indivíduos frequentemente ocupam uma posição paradoxal, na qual precisam equilibrar expectativas contraditórias para serem reconhecidos como legítimos no ambiente de trabalho. Por um lado, espera-se que demonstrem capacidade produtiva e adaptação às exigências organizacionais; por outro, a própria condição de deficiência pode ser mobilizada como justificativa para limitações percebidas. Essa tensão evidencia a existência de um duplo vínculo de legitimidade, no qual diferentes formas de reconhecimento social são simultaneamente exigidas e potencialmente incompatíveis (Grue, 2024).

Essa dinâmica revela que a invisibilidade não constitui apenas uma questão de ocultação, mas envolve um processo contínuo de gestão de expectativas, no qual os indivíduos precisam equilibrar demandas por desempenho, autenticidade e conformidade. Nesse processo, a identidade profissional é continuamente negociada e atravessada por avaliações externas, normas institucionais e experiências subjetivas de pertencimento ou exclusão.

Essas questões tornam-se particularmente relevantes quando situadas em contextos organizacionais orientados por normas de desempenho e pressões institucionais. No caso das universidades contemporâneas, observa-se a crescente centralidade de métricas de desempenho, produtividade acadêmica e competitividade institucional, que reconfiguram as formas de reconhecimento e avaliação do trabalho (Dolan, 2023; Giroux, 2002). Estudos recentes indicam que essas transformações não apenas intensificam o trabalho, mas também contribuem para a produção de formas específicas de exclusão institucional, nas quais trabalhadores com deficiência passam a ser avaliados prioritariamente a partir de sua capacidade produtiva (Remnant et al., 2024).

Nesse contexto, a deficiência pode ser interpretada como um desvio em relação às normas organizacionais de desempenho, reforçando dinâmicas de estigmatização e marginalização. Ao mesmo tempo, discursos institucionais de diversidade e inclusão nem sempre se traduzem em práticas efetivas, evidenciando uma desconexão entre políticas formais e experiências vividas. Essa contradição contribui para a manutenção de ambientes organizacionais nos quais a invisibilidade se torna, simultaneamente, uma estratégia de adaptação e uma expressão de desigualdades estruturais.

Paralelamente, a literatura sobre identidade profissional tem contribuído para compreender como os indivíduos constroem, negociam e redefinem suas identidades no contexto organizacional (Ibarra, 1999; Slay & Smith, 2011). Essas abordagens reconhecem a identidade como um processo dinâmico e relacional, constituído por meio de interações sociais, experiências profissionais e negociações de significado ao longo do tempo. No entanto, tendem a pressupor que os atributos identitários são visíveis e passíveis de reconhecimento social, o que limita sua capacidade explicativa em contextos nos quais a própria visibilidade constitui objeto permanente de gestão.

No caso das deficiências invisíveis, a construção da identidade profissional envolve não apenas a negociação dos significados associados ao trabalho, mas também a gestão ativa da visibilidade da própria condição. Isso implica decidir quando, como e para quem revelar aspectos da identidade, considerando as possíveis consequências dessas decisões. Essa dimensão estratégica da invisibilidade aproxima-se das discussões clássicas sobre estigma e gestão de impressões (Goffman, 1963), mas amplia seu escopo ao incorporar os efeitos organizacionais e estruturais dessas práticas ao longo do tempo.

Dessa forma, os campos de estudo sobre deficiências invisíveis, estigma e identidade profissional oferecem contribuições relevantes, mas permanecem relativamente fragmentados.

Enquanto a literatura sobre deficiência enfatiza as barreiras estruturais, os estudos sobre estigma concentram-se nos processos de desvalorização social, e as abordagens sobre identidade privilegiam as dinâmicas de construção e negociação identitária. A limitada articulação entre esses campos restringe a compreensão da invisibilidade como um fenômeno que integra, simultaneamente, dimensões individuais, relacionais e estruturais.

Nesse sentido, torna-se necessário avançar em direção a perspectivas teóricas que reconheçam a invisibilidade como um processo dinâmico de gestão identitária, situado em contextos organizacionais específicos. Essa abordagem permite compreender que a visibilidade não constitui um dado fixo, mas um elemento continuamente negociado e condicionado por normas institucionais, relações de poder e estratégias individuais. É a partir dessa necessidade de integração que o presente ensaio propõe uma articulação teórica capaz de ampliar a compreensão das experiências de trabalhadores com deficiências invisíveis no contexto organizacional.

3 Gestão da Identidade Profissional sob Condições de Invisibilidade: Uma Proposta Teórica

A partir das lacunas identificadas na literatura, propõe-se compreender a invisibilidade não apenas como uma característica associada à deficiência, mas como um processo dinâmico e relacional de gestão da identidade profissional, situado em contextos organizacionais marcados por normas de desempenho, estruturas capacitistas e pressões institucionais. Essa perspectiva permite deslocar a análise de decisões pontuais de revelação para a compreensão de um conjunto mais amplo de práticas e estratégias por meio das quais os indivíduos negociam continuamente os limites da visibilidade de sua identidade no trabalho.

A literatura demonstra que o *disclosure* de condições invisíveis não se configura como um evento isolado, mas como um processo contínuo, no qual os indivíduos avaliam recorrentemente os riscos e benefícios associados à exposição de sua condição (Follmer et al., 2020; Prince, 2017). Essa avaliação envolve dimensões individuais, interpessoais e organizacionais e é influenciada por fatores como experiências prévias, suporte percebido, cultura organizacional e posição ocupada. Nesse sentido, a visibilidade deixa de ser entendida como uma condição binária e passa a ser concebida como um *continuum*, no qual os trabalhadores transitam entre diferentes níveis de revelação e ocultação ao longo do tempo.

No entanto, essa gestão da visibilidade não ocorre em condições neutras. As decisões relacionadas à exposição da condição são atravessadas por estruturas organizacionais que definem quais formas de diferença são reconhecidas, legitimadas ou marginalizadas. Nesse contexto, a invisibilidade pode ser compreendida como resultado de um processo de regulação institucional, no qual normas implícitas de desempenho e produtividade moldam as possibilidades de ação dos indivíduos. Estudos recentes indicam que ambientes organizacionais orientados por métricas de desempenho tendem a reforçar expectativas de alta performance e disponibilidade contínua, criando condições nas quais a revelação de uma deficiência pode ser percebida como um risco à legitimidade profissional (Remnant et al., 2024).

Essa dinâmica articula-se à existência de tensões estruturais relacionadas à construção da legitimidade social. Trabalhadores com deficiências invisíveis frequentemente se encontram em uma posição paradoxal, na qual precisam equilibrar expectativas contraditórias para serem reconhecidos como legítimos no trabalho. Por um lado, espera-se que demonstrem capacidade produtiva, autonomia e adaptação às exigências organizacionais; por outro, a própria condição de deficiência pode ser mobilizada como justificativa para limitações percebidas. Essa tensão evidencia a presença de um duplo vínculo de legitimidade, no qual diferentes formas de reconhecimento social são simultaneamente exigidas e potencialmente incompatíveis (Grue, 2024).

Nesse cenário, a gestão da identidade profissional sob condições de invisibilidade envolve não apenas decisões sobre revelar ou ocultar, mas também a constante negociação entre expectativas conflitantes. Os indivíduos precisam demonstrar competência e desempenho ao mesmo tempo que gerenciam os limites de visibilidade de sua condição, muitas vezes sem apoio institucional adequado. Esse processo implica esforços contínuos de monitoramento, adaptação e ajuste de comportamentos, evidenciando que a invisibilidade não representa ausência de identidade, mas uma forma específica de gestão identitária.

Essa gestão manifesta-se em diferentes dimensões inter-relacionadas. Na dimensão individual, os trabalhadores desenvolvem estratégias de adaptação que incluem ocultação seletiva, revelação estratégica e práticas de *masking*, buscando alinhar sua atuação às expectativas normativas do ambiente organizacional. Esse processo envolve avaliações constantes sobre quando, como e para quem tornar visíveis determinados aspectos de sua condição, considerando as possíveis consequências dessas decisões para sua trajetória profissional.

Na dimensão relacional, as interações com colegas, gestores e outros atores organizacionais desempenham papel central na definição dos limites da visibilidade. A confiança, o suporte social e a qualidade das relações de trabalho influenciam diretamente a disposição dos indivíduos para revelar sua condição. Em contrapartida, experiências negativas, como estigmatização ou discriminação, tendem a reforçar estratégias de ocultação, evidenciando que a visibilidade é negociada de maneira situada e dependente do contexto relacional.

Na dimensão estrutural, destacam-se as normas, práticas e expectativas que organizam o trabalho e definem os padrões de desempenho considerados legítimos. Nesse nível, o capacitismo opera como um mecanismo central de regulação ao estabelecer ideais de produtividade contínua, autonomia e adaptação que desconsideram a diversidade de condições corporais, cognitivas e de saúde. Em contextos fortemente orientados pelo desempenho, como as universidades contemporâneas, essas normas tendem a ser intensificadas, ampliando as tensões vivenciadas por trabalhadores com deficiências invisíveis.

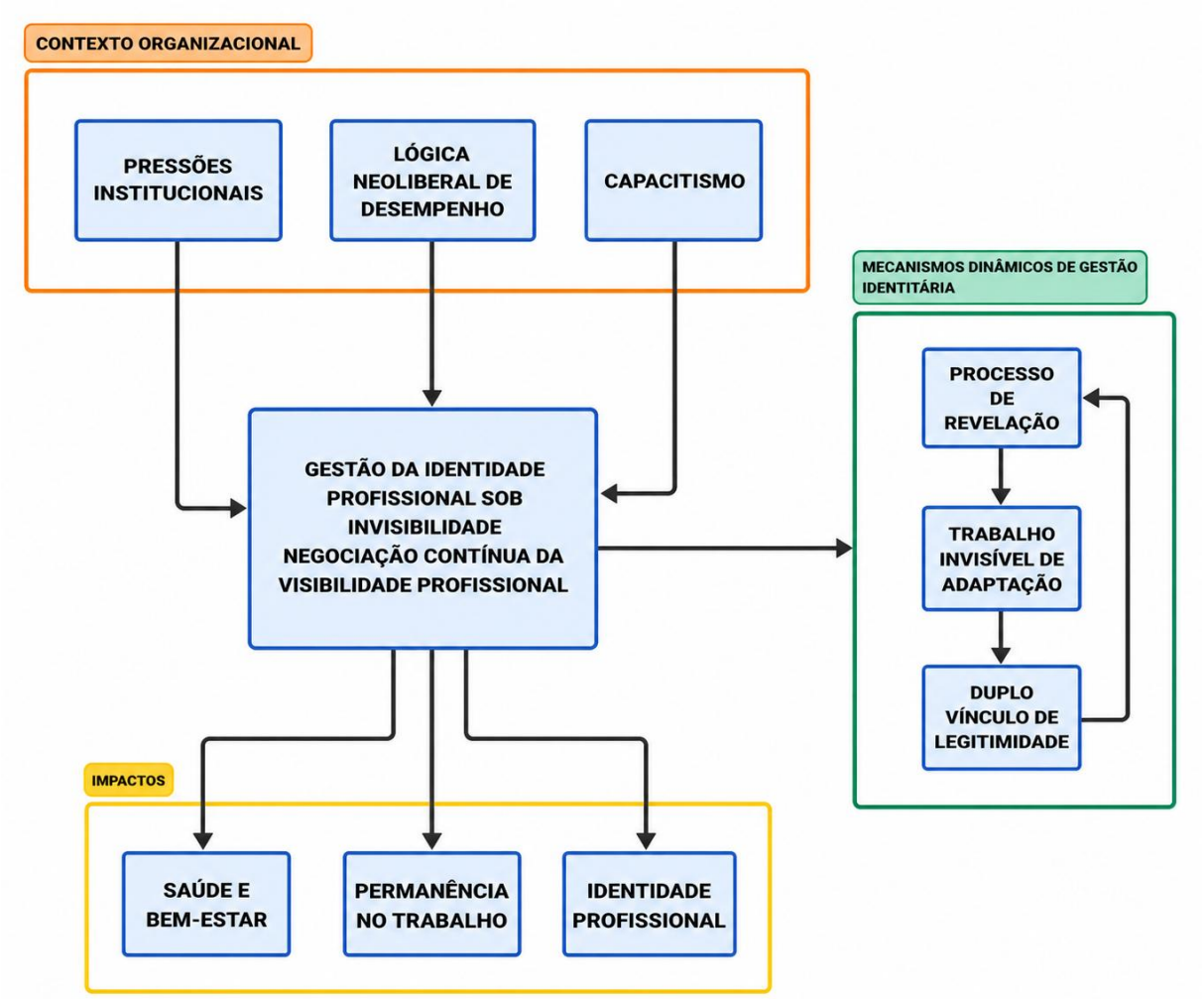
A articulação entre essas dimensões permite compreender que a gestão da invisibilidade envolve não apenas decisões identitárias, mas também a realização de um conjunto de atividades adicionais necessárias para assegurar a participação e a permanência no ambiente de trabalho. Estudos recentes evidenciam que indivíduos com deficiências invisíveis realizam um trabalho invisível de adaptação, que inclui desde a negociação de acomodações até a reorganização de rotinas e a criação de estratégias para contornar barreiras estruturais (Borsotti et al., 2024). Esse trabalho, frequentemente não reconhecido institucionalmente, contribui para a sobrecarga desses trabalhadores e evidencia que, em contextos pouco inclusivos, a participação organizacional permanece dependente de esforços individuais adicionais.

Nesse sentido, propõe-se que a gestão da identidade profissional sob condições de invisibilidade seja compreendida como um processo constituído por três elementos centrais e interdependentes. O primeiro refere-se ao caráter processual do *disclosure*, entendido como uma prática contínua de avaliação e negociação da visibilidade. O segundo corresponde às tensões estruturais de legitimidade, que colocam os indivíduos diante de expectativas potencialmente contraditórias relacionadas ao desempenho e à condição de deficiência. O terceiro envolve o trabalho invisível de adaptação, por meio do qual os trabalhadores respondem às lacunas institucionais e constroem estratégias para viabilizar sua participação no ambiente organizacional.

A integração desses elementos permite avançar na compreensão da invisibilidade como uma dimensão estruturante da experiência profissional, evidenciando que a identidade não se constrói apenas a partir daquilo que é visível e socialmente reconhecido, mas também por meio do que é estrategicamente revelado, ocultado, ajustado e negociado. Ao mesmo tempo, essa

perspectiva demonstra que a gestão da invisibilidade está profundamente condicionada pelos contextos organizacionais nos quais ocorre, uma vez que normas de desempenho, práticas institucionais e relações de poder delimitam as possibilidades de ação dos indivíduos. Com base nessa articulação teórica, propõe-se um modelo processual de gestão da identidade profissional sob condições de invisibilidade, apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Processo de gestão da identidade profissional sob condições de invisibilidade



Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme ilustrado na Figura 1, o modelo proposto estrutura-se a partir de três dimensões inter-relacionadas. A primeira refere-se ao contexto organizacional, constituído por pressões institucionais, lógica de desempenho e práticas capacitistas que condicionam as possibilidades de ação dos indivíduos. No centro do modelo, encontra-se a gestão da identidade profissional sob condições de invisibilidade, compreendida como um processo contínuo de negociação da visibilidade no trabalho. A terceira dimensão contempla os mecanismos dinâmicos de gestão identitária, como o processo de revelação, o trabalho invisível de adaptação e o duplo vínculo de legitimidade, que atuam na mediação entre o contexto organizacional e os impactos decorrentes desse processo. A interação entre esses elementos produz efeitos sobre a experiência de trabalho, particularmente no que se refere à identidade profissional, à permanência no trabalho e ao bem-estar. Esse *framework* evidencia que a gestão da invisibilidade não ocorre de maneira linear, mas constitui um processo dinâmico e interativo,

no qual contexto, mecanismos de gestão identitária e impactos se influenciam e se retroalimentam continuamente.

A partir dessa estrutura analítica, destaca-se que a gestão da identidade profissional sob condições de invisibilidade possui implicações diretas para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. O esforço contínuo de adaptação, automonitoramento e negociação da visibilidade pode produzir desgaste emocional, exaustão e impactos negativos sobre a saúde mental, especialmente em ambientes organizacionais que não oferecem suporte adequado. Nesse sentido, compreender a invisibilidade como parte das demandas associadas ao trabalho permite aproximar as discussões sobre identidade profissional e saúde do trabalhador, evidenciando que essas dimensões estão profundamente interligadas nas experiências profissionais de indivíduos com deficiências invisíveis.

De forma complementar ao modelo proposto, a Tabela 1 sintetiza as principais contribuições teóricas mobilizadas neste ensaio, articulando os diferentes eixos analíticos, conceitos centrais e avanços decorrentes da integração da literatura. Ao reunir perspectivas sobre deficiências invisíveis, estigma, identidade profissional, capacitismo e transformações contemporâneas do trabalho, a Tabela evidencia tanto a fragmentação desses campos quanto o esforço de integração teórica desenvolvido neste estudo. Enquanto as abordagens tradicionais tendem a privilegiar dimensões específicas do fenômeno, a perspectiva proposta avança ao compreender a invisibilidade como um processo dinâmico, relacional e estruturalmente situado, que permeia a construção da identidade profissional, as condições de trabalho e as experiências de saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Tabela 1 - Síntese das contribuições teóricas sobre invisibilidade e identidade profissional

Eixo teórico	Conceitos centrais	Principais contribuições da literatura	Avanço proposto neste ensaio	Referências
Deficiências invisíveis	Invisibilidade; *disclosure*; ocultação	Invisibilidade como atributo ambíguo; foco em decisões de revelar ou ocultar	Invisibilidade como processo contínuo, dinâmico e situado de gestão identitária	Santuzzi et al. (2014); Tomas et al. (2022); Prince (2017)
Disclosure e identidade	*Disclosure*; autenticidade; gestão da identidade	*Disclosure* como decisão individual baseada em custos e benefícios; resultados ambíguos	*Disclosure* como processo contínuo de negociação da visibilidade ao longo do tempo	Prince (2017); Follmer et al. (2020)
Estigma e identidade	Estigma; gestão de impressões; identidade social	Estigma como atributo desvalorizado; necessidade de controle da informação	Integração do estigma à gestão estratégica da visibilidade no trabalho	Goffman (1963); Slay & Smith (2011)
Capacitismo	*Ableism*; normalidade; produtividade	Valorização de corpos produtivos; marginalização de diferenças	Capacitismo como mecanismo estrutural que regula visibilidade e legitimidade	Brown & Leigh (2020); Berghs (2016)
Trabalho invisível	*Access labor*; adaptação; esforço adicional	Pouca ênfase na literatura tradicional	Invisibilidade como produção ativa de trabalho adicional não reconhecido	Borsotti et al. (2024)
Legitimidade social	*Sick role*; *able-disabled role*; produtividade	Pouco explorado nos estudos organizacionais	Duplo vínculo de legitimidade que exige performances contraditórias	Grue (2024)
Contexto organizacional	Cultura organizacional; suporte; políticas	Influência do ambiente no disclosure e inclusão	Organizações como estruturas que regulam visibilidade e exclusão	Prince (2017); Remnant et al. (2024)

Neoliberalismo e trabalho	Produtivismo; métricas; desempenho	Intensificação do trabalho; pressão por resultados	Invisibilidade como resposta a ambientes organizacionais orientados por desempenho	Giroux (2002); Dolan (2023); Remnant et al. (2024)
Identidade profissional	Construção identitária; selves provisórios	Identidade como processo relacional e dinâmico	Inclusão da invisibilidade como dimensão central da identidade profissional	Ibarra (1999); Slay & Smith (2011)
Integração teórica (contribuição do ensaio)	Gestão da invisibilidade; identidade situada	Campos fragmentados (deficiência, estigma, identidade)	Proposição de modelo integrativo que articula dimensões individual, relacional e estrutural	Este ensaio

Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir dessa síntese, torna-se possível explicitar o principal deslocamento analítico proposto neste ensaio: compreender a invisibilidade não como uma condição estritamente individual, mas como uma dimensão constitutiva da experiência profissional, produzida e negociada na interação entre indivíduos e contextos organizacionais. Sob essa perspectiva, normas institucionais, relações de poder e exigências de desempenho não apenas condicionam as possibilidades de revelação ou ocultação, mas também moldam a construção da identidade profissional e as experiências de permanência, pertencimento e bem-estar no trabalho. A articulação teórica desenvolvida nesta seção fornece, assim, as bases para as considerações finais do estudo, nas quais são retomados os principais argumentos e sistematizadas suas contribuições teóricas, implicações organizacionais e possibilidades para pesquisas futuras.

4 Considerações Finais

Este ensaio teve como objetivo analisar criticamente os limites das abordagens tradicionais de identidade profissional diante das experiências de trabalhadores com deficiências invisíveis, argumentando que tais modelos são insuficientes para compreendê-las plenamente, na medida em que não incorporam adequadamente o caráter processual, relacional e estrutural da invisibilidade. Ao longo do texto, esse objetivo foi desenvolvido por meio da articulação entre diferentes tradições teóricas, evidenciando que a invisibilidade não constitui apenas uma condição individual, mas uma dimensão central das dinâmicas de construção, negociação e gestão da identidade no contexto organizacional.

A partir da integração entre a teoria do estigma, os estudos sobre deficiências invisíveis e a literatura sobre identidade profissional, o ensaio contribui ao reposicionar a invisibilidade como uma dimensão constitutiva da experiência de trabalho. Diferentemente das abordagens que tratam a visibilidade como um dado ou como resultado de uma decisão pontual, argumenta-se que a gestão da identidade sob condições de invisibilidade constitui um processo contínuo de negociação, no qual os indivíduos avaliam recorrentemente os riscos e benefícios associados à revelação de sua condição e ajustam suas estratégias em função das características e respostas do contexto organizacional (Follmer et al., 2020; Prince, 2017).

Ao mesmo tempo, o ensaio avança ao demonstrar que essa gestão não pode ser compreendida de forma dissociada das estruturas institucionais nas quais ocorre. A incorporação das discussões sobre capacitismo e transformações contemporâneas do trabalho permite compreender que a invisibilidade é produzida e regulada por contextos organizacionais que privilegiam determinadas formas de desempenho, produtividade, autonomia e normalidade. Nessa perspectiva, a invisibilidade emerge não apenas como uma estratégia individual de

adaptação, mas também como resposta a ambientes que frequentemente desconsideram a diversidade de experiências corporais, cognitivas e de saúde no trabalho.

Nesse cenário, a proposta teórica apresentada neste estudo contribui ao integrar três elementos centrais para a compreensão da gestão da identidade sob condições de invisibilidade: o caráter processual do *disclosure*, as tensões de legitimidade e o trabalho invisível de adaptação. Essa articulação permite compreender que trabalhadores com deficiências invisíveis não apenas gerenciam a exposição de sua condição, mas também realizam esforços adicionais para assegurar sua participação, permanência e desempenho no ambiente organizacional. Evidenciam-se, assim, custos frequentemente invisibilizados da inclusão, uma vez que parte significativa do esforço necessário para tornar o trabalho acessível permanece transferida aos próprios indivíduos (Borsotti et al., 2024).

Adicionalmente, ao incorporar a noção de duplo vínculo de legitimidade, o ensaio evidencia que esses trabalhadores operam sob expectativas potencialmente contraditórias, nas quais precisam, simultaneamente, demonstrar capacidade produtiva e legitimar necessidades ou limitações associadas à sua condição (Grue, 2024). Essa tensão demonstra que a gestão da invisibilidade não se restringe a uma escolha entre revelar ou ocultar, mas envolve a negociação contínua de reconhecimento, pertencimento e legitimidade em contextos marcados por normas de desempenho e avaliação constante.

Uma contribuição adicional do ensaio reside na proposição da gestão da visibilidade como um mecanismo de articulação entre identidade, contexto organizacional e experiência de trabalho. Ao introduzir essa dimensão analítica, torna-se possível compreender como estruturas e normas organizacionais são traduzidas em decisões e práticas cotidianas de revelação, ocultação, adaptação e *masking* e como essas práticas, por sua vez, repercutem sobre a construção da identidade profissional, o pertencimento e o bem-estar. Essa perspectiva contribui para superar a separação entre níveis individual e estrutural presente em parte da literatura, ao evidenciar que a identidade profissional é construída na interação contínua entre agência individual e condições organizacionais. A invisibilidade passa, assim, a funcionar como uma lente analítica para compreender não somente como os indivíduos administram identidades potencialmente estigmatizadas, mas também como as próprias organizações participam da produção das condições que tornam determinadas identidades mais ou menos passíveis de serem reconhecidas e expressas no trabalho.

Essa leitura torna-se particularmente relevante diante das transformações contemporâneas do trabalho, especialmente em organizações como as universidades, nas quais a crescente centralidade de métricas de desempenho e produtividade tem reconfigurado as formas de reconhecimento profissional. Estudos recentes indicam que essas dinâmicas contribuem para a produção de formas específicas de exclusão institucional, nas quais trabalhadores com deficiência passam a ser avaliados prioritariamente a partir de sua capacidade produtiva, evidenciando lógicas organizacionais que, embora coexistam com discursos de diversidade e inclusão, podem manter estruturas que reproduzem desigualdades (Remnant et al., 2024).

Do ponto de vista teórico, o ensaio contribui ao deslocar o foco das análises centradas em decisões individuais de revelação para processos mais amplos de regulação organizacional da visibilidade e da diferença. Ao compreender a invisibilidade como um fenômeno dinâmico, relacional e estruturalmente situado, amplia-se a capacidade explicativa das teorias de identidade profissional ao incorporar a gestão da visibilidade como elemento constitutivo da experiência de trabalho. Além disso, o estudo aproxima campos teóricos que têm se desenvolvido de maneira relativamente fragmentada, oferecendo uma lente integrativa para compreender identidades profissionais marcadas por ambiguidade, negociação e diferentes possibilidades de reconhecimento.

Do ponto de vista crítico, os argumentos desenvolvidos permitem problematizar a tendência de individualização das questões relacionadas à diversidade, à deficiência e à saúde no trabalho. Ao evidenciar que a invisibilidade está associada a processos organizacionais de normalização, legitimação e avaliação do desempenho, o ensaio reforça a necessidade de deslocar parte da responsabilidade pela gestão dessas questões dos indivíduos para as organizações, reconhecendo o papel das práticas institucionais na produção e reprodução de desigualdades. Nessa perspectiva, a inclusão organizacional não pode ser compreendida apenas como ampliação do acesso ou adoção de políticas formais, mas requer a transformação das condições que estruturam o trabalho e definem quais formas de participação, desempenho e identidade são consideradas legítimas.

Essa compreensão também produz implicações para a gestão de pessoas e para as práticas organizacionais. Ao reconhecer que trabalhadores com deficiências invisíveis realizam esforços adicionais para administrar sua condição e responder às expectativas organizacionais, torna-se necessário repensar políticas de inclusão que dependam exclusivamente da iniciativa individual de revelação. Práticas de gestão mais inclusivas devem favorecer ambientes psicologicamente seguros, mecanismos acessíveis e confidenciais de solicitação de acomodações, maior flexibilidade na organização do trabalho e formação de gestores para lidar com necessidades que nem sempre são imediatamente perceptíveis. Mais do que responder à diferença após sua revelação, organizações inclusivas devem construir condições de trabalho capazes de acomodar a diversidade sem exigir que os indivíduos exponham continuamente aspectos potencialmente estigmatizados de sua identidade para legitimar suas necessidades.

Mais do que oferecer respostas definitivas, este ensaio propõe, portanto, um deslocamento analítico ao compreender a invisibilidade como uma dimensão estruturante da experiência profissional. A partir dessa perspectiva, abre-se uma agenda de pesquisa promissora. Estudos futuros podem investigar como a gestão da visibilidade se manifesta em diferentes contextos organizacionais, especialmente em setores intensivos em interação, como o de serviços, nos quais trabalhadores precisam negociar sua identidade diante de múltiplas audiências. Também se mostra relevante examinar como essas dinâmicas se articulam aos processos de avaliação de desempenho, às relações de poder, às oportunidades de progressão e às trajetórias de carreira.

Adicionalmente, pesquisas que incorporem perspectivas interseccionais podem aprofundar a compreensão das múltiplas dimensões que atravessam as experiências de invisibilidade, examinando como gênero, raça, classe e outros marcadores sociais interagem com a deficiência na configuração dessas dinâmicas. Da mesma forma, investigações sobre políticas organizacionais e práticas de gestão de pessoas podem contribuir para compreender em que medida iniciativas de diversidade e inclusão promovem transformações efetivas nas condições de trabalho ou permanecem circunscritas a discursos formais que pouco alteram as estruturas subjacentes. Estudos longitudinais também podem ser particularmente relevantes para examinar como estratégias de revelação, ocultação e adaptação se modificam ao longo das trajetórias profissionais e em resposta a mudanças nas relações e nos contextos organizacionais.

Por fim, ao propor uma releitura da identidade profissional a partir da invisibilidade, este ensaio contribui para uma agenda de pesquisa que reconhece a complexidade das experiências contemporâneas de trabalho. Ao deslocar o foco de identidades concebidas como estáveis e plenamente reconhecíveis para processos dinâmicos, negociados e situados, o estudo convida à revisão das bases teóricas que sustentam o campo e à construção de perspectivas mais sensíveis às desigualdades e tensões que atravessam as organizações. Reconhecer a invisibilidade como dimensão estruturante da experiência profissional implica, portanto, questionar não apenas as práticas organizacionais de inclusão, mas também os próprios critérios de visibilidade, produtividade e legitimidade que definem quem pode ser reconhecido, em quais condições e a que custo como trabalhador legítimo.

Referências

Berghs, M. (2016). Disabled states and impaired citizens in the Global South: Bio, necro to impairometrics. *Minority Reports: Cultural Disability Studies, 2*(1), 237–256.

Borsotti, V., Begel, A., & Bjørn, P. (2024). Neurodiversity and the accessible university: Exploring organizational barriers, access labor and opportunities for change. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 8*(CSCW1), 1–27.

Brasil. (2015). *Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015: Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).* Diário Oficial da União.

Brown, N., & Leigh, J. (Eds.). (2020). *Ableism in academia: Theorising experiences of disabilities and chronic illnesses in higher education*. UCL Press.

Dolan, V. L. B. (2023). "… but if you tell anyone, I'll deny we ever met": The experiences of academics with invisible disabilities in the neoliberal university. *International Journal of Qualitative Studies in Education, 36*(4), 689–706.

Follmer, K. B., Sabat, I. E., & Siuta, R. L. (2020). Disclosure of stigmatized identities at work: An interdisciplinary review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior, 41*(2), 169–184.

França, I. (2014). Deficiência e inclusão: Perspectivas do modelo social da deficiência. *Revista Brasileira de Educação Especial, 20*(4), 573–586.

Giroux, H. A. (2002). Neoliberalism, corporate culture, and the promise of higher education: The university as a democratic public sphere. *Harvard Educational Review, 72*(4), 425–464.

Goffman, E. (1963). *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Prentice-Hall.

Grue, J. (2024). The double bind of social legitimacy: On disability, the sick role, and invisible work. *Sociology of Health & Illness, 46*(1), 78–94.

Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly, 44*(4), 764–791.

Mello, A. G. de. (2016). Deficiência, incapacidade e vulnerabilidade: Do capacitismo ou a preeminência capacitista e biomédica do Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC. *Ciência & Saúde Coletiva, 21*(10), 3265–3276.

Mota, P. H. dos S., & Bousquat, A. (2021). Deficiência: Palavras, modelos e exclusão. *Saúde em Debate, 45*(130), 847–860.

Prince, M. J. (2017). Persons with invisible disabilities and workplace accommodation: Findings from a scoping literature review. *Journal of Vocational Rehabilitation, 46*(1), 75–86.

Remnant, J., Sang, K., Calvard, T., & Richards, J. (2024). Exclusionary logics: Constructing disability and disadvantaging disabled academics in the neoliberal university. *Sociology, 58*(1), 23–44.

Santuzzi, A. M., Waltz, P. R., Finkelstein, L. M., & Rupp, D. E. (2014). Invisible disabilities: Unique challenges for employees and organizations. *Industrial and Organizational Psychology, 7*(2), 204–219.

Sapir, A., & Banai, A. (2024). Balancing attendance and disclosure: Identity work of students with invisible disabilities. *Disability & Society, 39*(8), 2032–2052.

Slay, H. S., & Smith, D. A. (2011). Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human Relations, 64*(1), 85–107.

Tomas, V., Ahmed, H., & Lindsay, S. (2022). Unravelling the complexities of workplace disclosure among persons with non-visible disabilities and illnesses: A qualitative meta-ethnography. *Journal of Occupational Rehabilitation, 32*(3), 538–563.