

---

# Paradoxos da Inclusão: para além dos mitos legitimadores do preconceito?

## Paradoxes of Inclusion: beyond the myths that legitimize prejudice?

DAVI SAMPAIO MARQUES 

TEREZA CRISTINA BATISTA DE LIMA 

LUIS EDUARDO BRANDÃO PAIVA 

### RESUMO

Este ensaio teórico busca compreender se a teoria dos Paradoxos da Inclusão de Ferdman (2017) reforça ou não os mitos ou discursos legitimadores do preconceito. Para cumprir esse objetivo, são apresentadas e discutidas algumas teorias, que apresentam conceitos relacionados a tais aspectos legitimadores do preconceito, como a Teoria da Dominância Social, a Teoria da Justificação do Sistema e a Hipótese do Contato. Os conceitos mais contemporâneos relacionados com a diversidade e a inclusão são apresentados, aprofundando-se nos paradoxos da inclusão introduzidos por Ferdman (2017). Constatou-se que há elementos que reforçam discursos justificadores do preconceito na teoria apresentada, mas que ela também apresenta elementos inovadores que apresentam o fenômeno da inclusão de um modo mais complexo. Há elementos dos paradoxos que de algum modo reforçam alguns mitos legitimadores dos preconceitos, como a importância que é dada ao papel ativo do próprio sujeito na sua inclusão, podendo reforçar aspectos da meritocracia.

**Palavras-chave:** Diferenças; Paradoxos da Inclusão; Preconceito.

### ABSTRACT

This theoretical essay seeks to understand whether Ferdman's theory of Paradoxes of Inclusion (2017) reinforces or not the

myths or discourses that legitimize prejudice. To fulfill this objective, some theories are presented and discussed, which present concepts related to such legitimating aspects of prejudice, such as the Social Dominance Theory, the System Justification Theory and the Contact Hypothesis. The most contemporary concepts related to diversity and inclusion are presented, delving into the inclusion paradoxes introduced by Ferdman. It was found that there are elements that reinforce discourses that justify prejudice in the presented theory, but that it also presents innovative elements that present the phenomenon of inclusion in a more complex way. There are elements of the paradoxes that somehow reinforce some myths that legitimize prejudices, such as the importance that is given to the active role of the subject itself in its inclusion, which can reinforce aspects of meritocracy.

**Keywords:** Differences; Paradoxes of Inclusion; Prejudice.

## 1. INTRODUÇÃO

A inclusão emergiu como um conceito nuclear na relação com a diversidade. De forma particular, é considerada pelos gestores como uma abordagem-chave em benefício da diferença e, de muitas formas, é uma bandeira levantada pelas práticas contemporâneas de gestão da diversidade. A compreensão de como a inclusão está relacionada com a diversidade, o que é a inclusão e como ela opera são conceitos que nem sempre estão colocadas de forma clara na literatura empírica e conceitual sobre diversidade (FERDMAN; DEANE, 2014).

Nesse sentido, as organizações necessitam desenvolver práticas e políticas organizacionais que promovam a diversidade e que gerem o comportamento inclusivo (BARROS et al., 2016; D'AMÁRIO; FONSECA; SORANZ, 2009; SHORE et al., 2011). O comportamento inclusivo diz respeito às condutas manifestadas por uma pessoa e pelo seu grupo de trabalho, junto com as políticas organizacionais e os procedimentos, que proporcionam um clima inclusivo (FERDMAN et al., 2009). Esses autores definem a experiência de inclusão num grupo de trabalho como a percepção dos indivíduos do grau em que eles se sentem seguros, acreditados, aceitos, respeitados, apoiados, valorizados, satisfeitos, engajados e autênticos em seus ambientes de trabalho, enquanto indivíduos e enquanto membros dos mais diversos grupos de identidade social.

O processo de inclusão é iniciado pelo próprio sujeito, reconhecendo e honrando os vários componentes, características e identidades que são combinadas em si para fazer uma pessoa completa. Ou seja, para que se possa incluir outras pessoas de forma efetiva e completa é necessário incluir a si primeiro com as suas diversidades de experiências, interesses e valores (FERDMAN; DEANE, 2014). Nessa perspectiva, para se criar um clima de trabalho inclusivo, não basta criar políticas de recursos humanos voltadas para a promoção da diversidade e da inclusão, sendo essencial o papel desempenhado pelo próprio sujeito que busca se sentir incluído, além dos líderes e dos colegas de trabalho com suas práticas inclusivas. Vale assinalar, no entanto, que esse discurso pode acabar justificando o *status quo*, principalmente numa sociedade ainda dominada por desigualdades sociais e falta de oportunidades entre públicos historicamente desfavorecidos.

A ideia de que possam existir conflitos e tensões na formação e manutenção de grupos com maior diversidade nas representações de identidades sociais (HANASHIRO; CARVALHO, 2005; GÜNDEMIR et al., 2017; TOMÉ; VIEIRA, 2017) pode contribuir como “discursos justificadores” do preconceito, da discriminação e da exclusão de alguns grupos de identidades sociais diversos da “norma social”. Destarte, algumas teorias apresentam elementos que ajudam a adentrar nessa questão dentro de uma perspectiva mais crítica, como a Teoria da Dominância Social (SIDANIUS; PRATTO, 1993); a Teoria da Justificação do Sistema (JOST; BANAJI, 1994); Hipótese do Contato (ALLPORT, 1954). Cada uma dessas teorias será brevemente abordada no decorrer do trabalho.

Em um sistema inclusivo, há uma valorização de si e dos outros “por causa das” e não “apesar das” diferenças (ou semelhanças) (FERDMAN; DEANE, 2014). Todos – por meio dos múltiplos tipos de diferenças – devem ser empoderados por meio da participação completa e de sua contribuição pelo sentir e estar conectado com a coletividade sem ter que abandonar sua singularidade, identidades apreciadas ou qualidades vitais. A forma como a inclusão é visualizada ou percebida varia conforme o contexto, assim como de que a define e para qual o propósito, levando-se a uma ênfase diferencial, em que alguns de seus elementos estariam sobrepostos

a outros (FERDMAN, 2017). Além do exposto, o processo e a prática da inclusão envolvem tensões que podem ser vistas por meio das lentes do paradoxo. Abordagens que focalizam apenas um lado da polarização da inclusão tendem a ter vida curta ou serem problemáticas, pois abrem margem para a necessidade oposta. Já a adoção de uma perspectiva paradoxal pode ser útil e necessária, pois considera os desafios e tensões da inclusão, além de contribuir para se evitar o apego a apenas um “lado da moeda” (FERDMAN, 2017).

Dessa forma, levando em consideração as discussões iniciais levantadas, este ensaio teórico busca responder se os paradoxos da inclusão (FERDMAN, 2017) reforçam ou não os discursos legitimadores de preconceitos. Além desta introdução, este ensaio teórico está segmentado na discussão sobre diversidade, em que são apresentados teorias e conceitos e, por fim, nas considerações finais, podendo-se denotar reflexões e contribuições do estudo.

## **2. DIVERSIDADE: ENTRE DIFERENÇAS, PERTENCIMENTO E INCLUSÃO**

A Teoria de Dominância Social (SIDANIUS; PRATTO, 1993; SIDANIUS et al., 2004) evidencia a existência de uma hierarquia de importância de grupos sociais nas comunidades em que os indivíduos vivem, de modo que, ao serem guiados pela perspectiva da dominância social, os indivíduos exercem valores que reconhecem a não igualdade entre os grupos sociais e acabam elegendo os que estão na base da hierarquia.

Nessa mesma perspectiva, Sidanius e Pratto (2004) apresentam três processos que guiam e mantêm as estruturas de desigualdade: a assimetria comportamental, a discriminação individual e a discriminação institucional. A regulação desses processos se dá por meio de crenças, valores, estereótipos, atribuições e ideologias que precorrem a igualdade ou desigualdade social, alimentando argumentos e justificativas de caráter moral e intelectual (SIDANIUS; PRATTO, 2004; FERNANDES et al., 2007; GIGER et al., 2015; HO et al., 2015).

A Teoria da Dominância Social pode ser observada como uma medida de justificação do sistema, fazendo parte da teoria geral de Jost e Banaji (1994) – a Teoria de Justificação do Sistema (*Social Justification Theory*), que expressa o processo em que diferentes convenções sociais são legitimadas na busca do favorecimento de interesses

individuais e de grupos (JOST; BANAJI, 1994; JOST; THOMPSON, 2000; GIGER et al., 2015). Destacam-se duas justificativas nesse sentido: a justificação do grupo, ou a ânsia por desenvolver e manter uma boa imagem do grupo e de seus membros; e a justificação do sistema, que absorvem as necessidades psicológicas e sociais para manter e justificar o *status quo*, definindo-o como algo justo, bom, natural, inevitável e até mesmo desejável (GIGER et al., 2015).

Outras teorias, contudo, procuraram explicar situações que poderiam proporcionar a diminuição do preconceito. Nessa esteira, está incluído Allport (1954) que formulou a Hipótese do Contato, alegando que o contato repetido com membros de um grupo distinto pode ter efeito positivo nos estereótipos e preconceitos. Para o autor, aquilo que é mais familiar tende a se tornar algo mais valorizado, como por exemplo, um determinado estilo de cozinhar, a prática de alguns costumes e o relacionamento com as pessoas com as quais se cresce e se convive.

Allport (1954) define o preconceito como um sentimento de antipatia que tem base numa generalização equivocada e rígida, podendo ser apenas sentido ou abertamente expresso, e que pode ser dirigido a um grupo como um todo ou a um indivíduo por ser membro de tal grupo. Pressupõe-se que preconceitos signifiquem julgamentos negativos *a priori* sobre os membros de uma raça, religião ou qualquer outro grupo social (FERNANDES et al., 2017; JONES, 1972), não indicando diretamente aspectos comportamentais, mesmo que se tenha uma noção clara de que crenças e ações normalmente estejam associadas. Os preconceitos estão relacionados a práticas e comportamentos discriminatórios frente a membros de grupos externos pelo simples fato de pertencerem a estes (BROWN, 2011).

Allport (1954) traz uma análise sobre grupos e identidades sociais que ajudam a compreender melhor sua hipótese do contato. Ele apresenta uma classificação dos *in-groups* e os *out-groups*. Para ele, a melhor forma de se definir um *in-group* é afirmar que são os membros em que todos utilizam o termo 'nós' com o mesmo significado essencial. Toda linha, fenda ou fronteira demarca aquilo que está dentro e o que está fora, e, dessa forma, numa lógica estrita, um *in-group* sempre implica a existência de algum *out-group* correspondente (ALLPORT, 1954). O autor apresenta que membros de um

*in-group* tendem a desenvolver lealdades aos seus semelhantes e podem desenvolver hostilidades aos de fora (*out-groups*), fortalecendo o senso de pertencimento. Em um extremo, quem não pertence ao grupo (*out-group*) pode ser visto como um inimigo comum para ser eliminado no sentido de proteger o grupo e fortalecer as lealdades internas. Em outro extremo, o grupo de fora pode ser apreciado, tolerado e até acolhido por sua diversidade.

Allport (1954) apresenta o conceito de grupo de referência, que diz respeito a um *in-group* que é amplamente aceito, ou um grupo em que os indivíduos desejam ser incluídos. As atitudes parciais de um *in-group* ou de um grupo de referência não exigem necessariamente que as atitudes em relação a outros grupos sejam antagônicas, embora a hostilidade geralmente ajude a intensificar a coesão no grupo. Dessa forma, círculos estreitos podem, sem conflito, ser complementados por círculos de lealdade maiores, e, apesar dessa condição nem sempre ser alcançada, permanece do ponto de vista psicológico e do autor como uma possibilidade esperançosa. Essa hipótese de que as aproximações entre determinados círculos podem favorecer a uma inclusão de novos membros está bem representada na Figura 1, que ilustra círculos concêntricos, que vão desde um círculo menor (família) até um maior (humanidade).

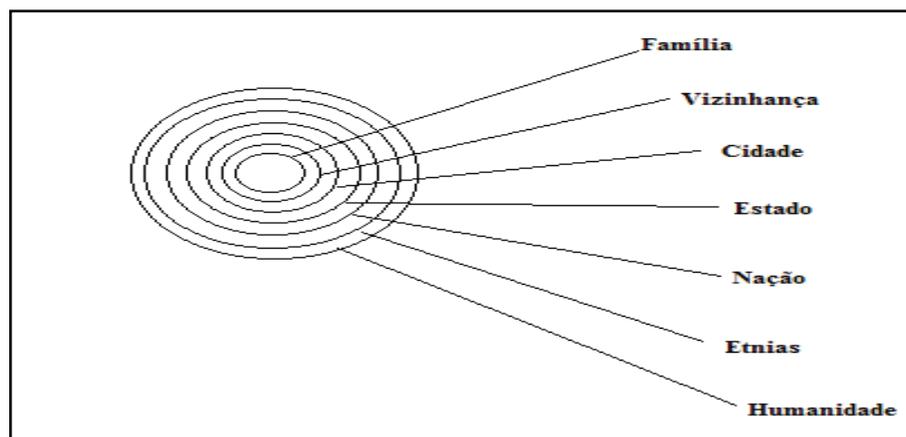


Figura 1 – Hipótese de adesão mais inclusiva dos *in-groups* a partir de aproximações entre os círculos (grupos)

Fonte: Adaptada de Allport (1954, p.43).

Allport (1954) ainda apresenta algumas condições que podem favorecer a diminuição do preconceito a partir da redução das tensões entre grupos. Uma dessas condições é a utilização da legislação contra o preconceito e a discriminação, que se aplicada, pode ser uma ferramenta afiada nessa batalha. A ação legal, no entanto, tem apenas uma influência indireta sobre a redução do preconceito pessoal, pois não pode coagir pensamentos ou provocar uma tolerância subjetiva; de todo modo a psicologia preconiza que a ação exterior apresenta efeitos eventuais nos hábitos internos de pensamento e sentimento, e por isso, é listada como um dos principais métodos de redução, não apenas da discriminação pública, mas do preconceito também (ALLPORT, 1954). Entre outras condições também apreciadas e listadas pelo autor estão os métodos de educação formal, programas de contato e conhecimento, métodos de reciclagem de grupos, a utilização das mídias de massa, o encorajamento e as terapias individuais.

Enquanto o conceito de inclusão ganha proeminência em conexão com a diversidade nas organizações, historicamente, ele foi desenvolvido inicialmente e usado extensivamente no campo da educação, particularmente em crianças com dificuldades de aprendizagem, e mais tarde expandido em relação às pessoas com deficiência de um modo geral. Todavia, a inclusão nas organizações passou a tentar criar ambientes de trabalho e processos que funcionassem para todos, por meio de todos os tipos de diferenças, ao invés enfatizar a assimilação (FERDMAN; DEANE, 2014). De todo modo, na prática essas diferenças são normalmente associadas à pessoa com deficiência, que apresenta características físicas, sensoriais, intelectuais e/ou comportamentais diferentes, destoando de um ideal de perfeição humano (GOFFMAN, 1988; PEREIRA; BIZELLI; LEITE, 2017).

Para se sentir incluído num grupo de trabalho, um indivíduo precisa ter duas necessidades complementares satisfeitas: pertencimento e singularidade (SHORE et al., 2011). Promover um senso de pertencimento é essencial, mas se o indivíduo tiver que abrir mão de suas características singulares, não experimentará a verdadeira inclusão (MOR BARAK, 2015). Aumentar a representação da diversidade e alcançar a inclusão da força de trabalho é um processo que ocorre em dois estágios, em que cada um afeta o outro de maneira

circular. O primeiro estágio é reativo – as organizações recrutam e empregam uma força de trabalho mais diversa; o segundo é proativo – as organizações investem esforços na gestão da diversidade para promover inclusão e eficácia organizacional (MOR BARAK et al., 2009).

A concepção inclusão-exclusão no local de trabalho se refere à sensação individual de ser parte de um sistema organizacional tanto no aspecto formal – por meio do acesso à informação e aos canais de tomada de decisões – como no informal – onde as informações são extraídas, e as decisões tomam lugar informalmente (MOR BARAK, 2016). Além disso, a inclusão requer um nivelamento do campo de jogo e de oportunidades proporcionadas mediante práticas organizacionais e gerenciais que ofereçam perspectivas reais de acesso igual a oportunidades valiosas para funcionários que pertençam a grupos de identidade social que vivenciam maior discriminação (SHORE; CLEVELAND; SANCHEZ, 2018).

Sherbin e Rashid (2017) apresentam que a diversidade, sem inclusão, não ‘cola’, de modo que as empresas podem perder conexões cruciais relacionadas à atração e participação de talentos diversos, à inovação e ao crescimento dos negócios. As autoras ilustram esse ponto por meio de um pensamento apregoado por uma consultora de diversidade, Vernã Myers, que coloca a diversidade como ser convidado para a festa e a inclusão como ser convidado a dançar. Apontam ainda que a diversidade, em si, é algo associado a números, sendo fácil medir e uma simples questão de pessoal, mas que quantificar sentimentos de inclusão é algo mais complexo.

Ferdman (2017) ressalta que a inclusão é um processo e uma prática que envolve trabalhar com a diversidade como um recurso; em organizações e sociedades inclusivas, as pessoas de todas as identidades e muitos estilos podem ser completamente elas mesmas e também contribuir para a grande coletividade, com a valorização de todos os seus membros. Contudo, é importante assinalar que trabalhar em torno da inclusão em organizações e sociedades diversas pode frequentemente ser experienciada como uma polarização e apresentar muitos desafios e tensões.

Smith e Lewis (2011) sugerem uma perspectiva paradoxal ao explorar de que forma as organizações podem atender as demandas

concorrentes de forma simultânea. Por exemplo, líderes podem experimentar demandas para focar as necessidades atuais ou futuras, ou ainda escolher entre o foco nos lucros ou nas pessoas. Tais tensões e outras representam as complexidades de uma vida organizacional e talvez da vida de modo geral, sendo frequentemente melhor respondidas por uma abordagem “tanto...como...” do que “isso ou...”. (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016; FERDMAN, 2017).

Lewis (2000) aborda as tensões a partir de uma perspectiva paradoxal como polaridades construídas cognitivamente ou socialmente que mascaram a simultaneidade de verdades conflitantes que obscurecem a inter-relação das contradições. Ela explica ainda que, ao contrário daquilo que é contínuo, dos dilemas ou das escolhas, as tensões paradoxais significam dois lados da mesma moeda.

Dessa forma, Ferdman (2017) apresenta uma abordagem sobre a inclusão a partir de três núcleos, descritos a seguir. A Figura 2 apresenta as tensões e dimensionamentos do núcleo Expressão de si e identidade, que ocorre entre elementos do Pertencimento e Absorção e da Distinção e Singularidade.

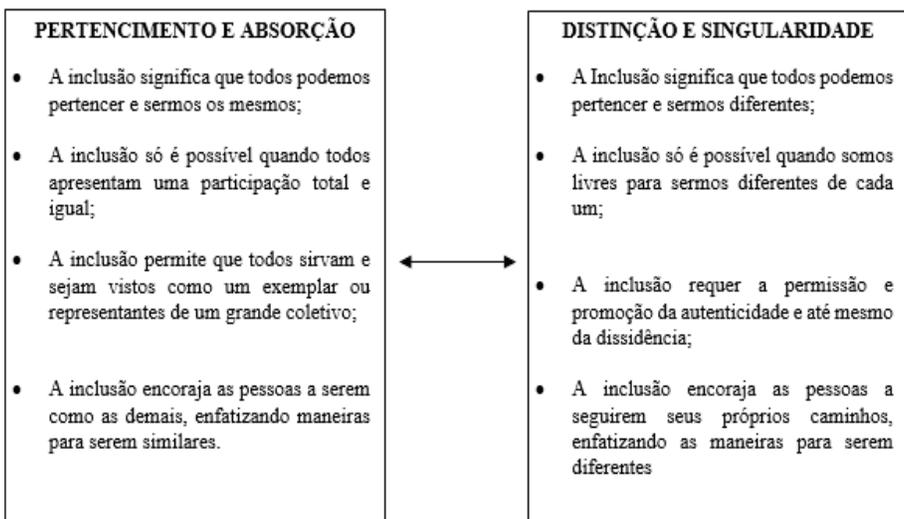


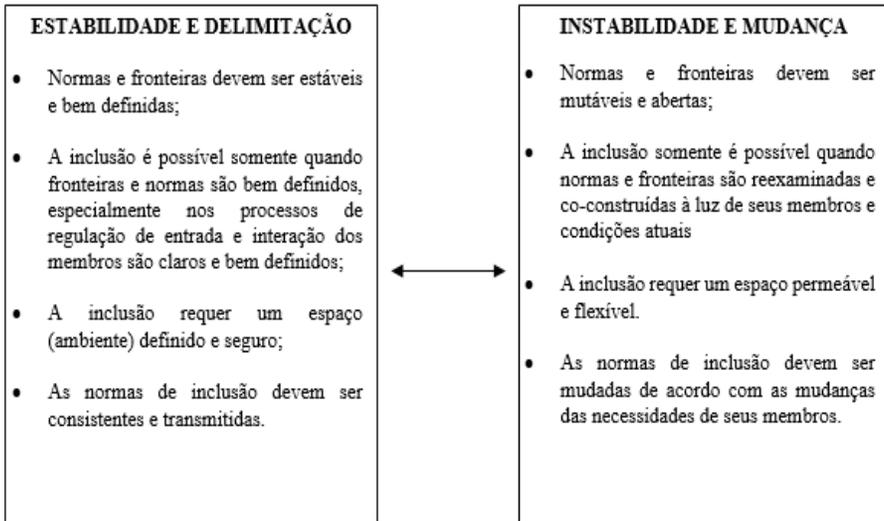
Figura 2 – Tensões do Núcleo Expressão de Si e Identidade

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ferdman (2017).

Como pode ser visualizado na Figura 2, tanto o pertencimento e absorção quanto a distinção e singularidade apresentam aspectos que devem ser observados e adotados num processo de inclusão. O seu desenvolvimento envolve poder pertencer ao coletivo sem precisar se modificar, mas valorizando as diferenças e singularidades; a participação de todos necessita ser total e igual, mas sem deixar de lado a liberdade para atuar de forma diferente; deve permitir que cada indivíduo seja visto como um representante do todo (coletivo), mas sempre permitindo a promoção da autenticidade, inclusive da dissidência; deve enfatizar as similaridades, mas sem deixar de encorajar as manifestações das diferenças.

A inclusão diz respeito a uma mútua adaptação a serviço do coletivo e, ao mesmo tempo, permite e ainda estimula a capacidade de os membros permanecerem como são sem necessitar de alguma adaptação para que possam participar de um grupo ou organização (FERDMAN, 2017). Além disso, o autor apresenta que a inclusão envolve experimentar um senso completo de conexão e participação combinados com uma aparente contradição do senso de diferença, singularidade e ainda de distanciamento. Essa tensão pode ser mais evidente quando há grupos constituídos em padrões históricos de desigualdades ou de estigmas, ou quando a identidade coletiva foi previamente mais associada (ou completamente) com componentes de um subgrupo e não com outros. O fato de o autor apresentar esses e os demais elementos da inclusão sempre em uma perspectiva de tensionamento e em um olhar com lentes do paradoxo demonstra uma perspectiva mais ampla do sistema social, ou, no caso, das organizações que buscam implantar práticas inclusivas.

A Figura 3 apresenta as tensões e dimensionamentos do núcleo Normas e fronteiras, que ocorre entre aspectos da Estabilidade e Delimitação e da Instabilidade e Mudança.



*Figura 3 – Tensões do Núcleo Normas e Fronteiras*  
 Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ferdman (2017).

Como é possível visualizar na Figura 3, as normas e fronteiras podem ser estáveis e delimitadas ou mutáveis e permeáveis; devem ser claras e bem definidas, além de consistentes e transmitidas, especialmente na regulação da entrada e interação de seus membros, ou devem ser reexaminadas e co-construídas a partir das necessidades de seus membros.

De um lado, o conceito de inclusão implica que um coletivo específico é tomado por indivíduos e grupos e apresenta estabilidade e normas bem definidas de forma que o indivíduo se sinta incluído e com confiança de que o sistema que se está aderindo apresenta e terá normas e processos para garantir a sua contínua inclusão (FERDMAN, 2017). Nessa perspectiva, ocorre a inclusão na medida em que o indivíduo se torna parte de um sistema organizado e estável com fronteiras e normas persistentes e bem definidas, tão bem estabelecidas e compartilhadas que todos possam segui-la.

No outro lado, o autor pontua que praticar inclusão implica que todos devem ter voz na definição do coletivo, então as fronteiras devem periodicamente, ou até mesmo constantemente, serem reexaminadas com a participação de novos membros, e as normas

e práticas precisam ser avaliadas quanto à adequação e relevância para as condições atuais, necessidades e prioridades. Nesse sentido, o indivíduo está incluído na extensão em que pode forçar os limites e estar envolvido na criação e adaptação das convenções e regras coletivas, de forma que elas se encaixem nas necessidades únicas suas (e dos demais) num sistema flexível e em constante mudança que tenham normas e fronteiras adequadas aos seus membros. Nessa lógica apresentada pelo autor, há um certo pressuposto de que só há inclusão com uma gestão ampla e democrática com participação igualitária de todos os membros, o que reforça um pouco elementos de uma inclusão utópica. O que se percebe bastante na prática é a necessidade de um conjunto de normas e legislações que praticamente obriguem as organizações a inserir grupos alvos de preconceitos históricos em suas forças de trabalho.

A Figura 4 apresenta as tensões e dimensionamentos do núcleo Segurança e conforto, que ocorre entre aspectos relacionados ao estar Dentro da Zona de Conforto e Fora da Zona de Conforto.

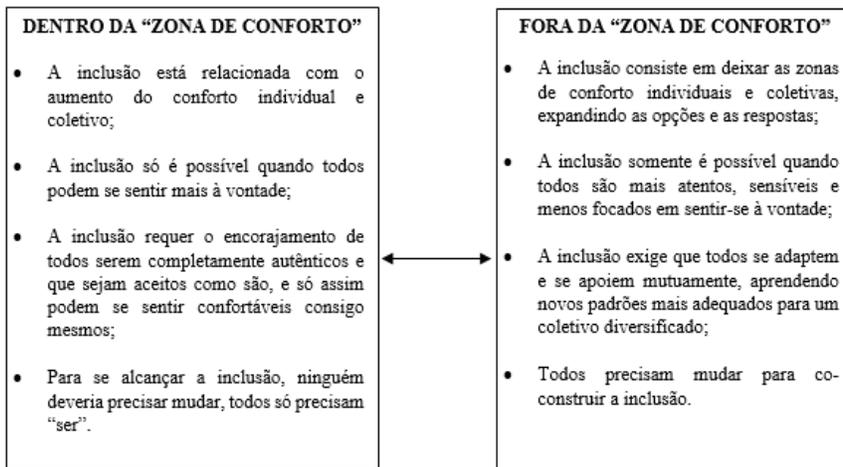


Figura 4 – Tensões do Núcleo Segurança e Conforto  
Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ferdman (2017).

Como se observa na Figura 4, o tensionamento relacionado ao núcleo segurança e conforto diz respeito ao se sentir confortável e mais à vontade no grupo e ao mesmo tempo poder se expandir para outras opções e respostas, deixando de lado a "zona de conforto".

Ao mesmo tempo em que se encoraja autenticidade, podendo ser você mesmo sem precisar mudar, busca-se constantemente um aprendizado de novos padrões para um coletivo diversificado, traçando mudanças para uma construção coletiva da inclusão.

De diversas maneiras, a inclusão envolve criar mais conforto para mais pessoas, assim o acesso, oportunidades e o senso de participação completa e pertencimento são facilitados por meio de uma ampla diversidade não ocorrida antes, para o benefício de todos (FERDMAN; DEANE, 2014). Pontuam ainda os autores que praticar inclusão significa distribuir o desconforto de forma mais equitativa, pois há a necessidade de sair das zonas de conforto individuais e coletivas, de modo que isso gere crescimento, aprendizado benefícios mútuos e coletivos. Aqui fica mais evidente um reforço de discursos legitimadores do preconceito ao colocar no próprio indivíduo uma possível culpa em relação a ele não estar mais incluído em seu grupo de trabalho, pois ele pode estar na sua zona de conforto.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse ensaio teórico teve como objetivo responder se os paradoxos da inclusão reforçam ou não os discursos legitimadores de preconceitos. Após o levantamento das teorias apresentadas, o que se percebeu é que há elementos dos paradoxos que de algum modo reforçam alguns mitos legitimadores dos preconceitos, como por exemplo, a importância que é dada ao papel ativo do próprio sujeito na sua inclusão, podendo reforçar aspectos da meritocracia.

De toda forma, o fato de apresentar sua teoria do ponto de vista do paradoxo, não elencando assim um lado certo ou caminho único a ser seguido na busca da inclusão, apresenta elementos que podem tornar bem mais complexa a análise da gestão da diversidade e de seu grande elemento-chave, a inclusão. Nesse sentido, a apreciação das diferenças teria o mesmo peso, ou importância, que apreciação das semelhanças para que um indivíduo se sinta incluído, indo além da hipótese do contato de Allport.

Discutir a diversidade implica discutir sobre a diferença e buscou-se apresentar conceitos e teorias que servem de fundamento para uma melhor compreensão da importância da gestão da diversidade para o mundo dos negócios atuais, mas sem esquecer de

apresentar teorias e reflexões mais críticas sobre o assunto. Essas pontuações são essenciais na compreensão e conscientização de que algumas das possíveis desvantagens e tensionamentos gerados pela diversidade (apresentados por gestores, empregados, empregadores e estudiosos do tema) possam funcionar como “mitos legitimadores” ou alimentar “discursos justificadores” para a não inclusão de grupos sociais historicamente desfavorecidos.

Dentre as contribuições desse ensaio citam-se o levantamento bibliográfico sobre a temática da inclusão, que precisa ser cada vez mais apresentada e discutida no meio acadêmico e empresarial, visto que ainda há muito o que se avançar, principalmente numa sociedade marcada por preconceitos e desigualdades históricas como a brasileira. Além disso, o trabalho traz elementos de uma teoria mais contemporânea em diálogo com teorias sociais mais antigas, que apresentam conceitos que deveriam sempre estar em discussões quando se discute temas como diversidade e inclusão, estando assim em consonância com os estudos organizacionais mais críticos.

Por fim, como sugestões para trabalhos futuros e que, ao mesmo tempo, é uma limitação de todo ensaio teórico, é poder aplicar pesquisas qualitativas e quantitativas que possam analisar na prática de que forma os elementos dos paradoxos da inclusão de Ferdman estão presentes nas organizações que adotam práticas inclusivas em suas gestões, sem esquecer se seus elementos reforçam ou não os discursos justificadores dos preconceitos e de que forma. Outra limitação do ensaio e que enseja outras pesquisas é o acréscimo de outras teorias nas discussões elencadas, como a teoria institucional.

## REFERÊNCIAS

- ALLPORT, G. W. **The nature of prejudice**. 1954.
- BARROS, T. S.; PEREIRA, A. D. S.; NORATO, H. M. G.; MORAIS, I. C. D. Organizações e diversidade: uma análise do tratamento dado aos alunos portadores de deficiência em instituições federais de ensino superior. **Organizações em Contexto**, v. 12, n. 23, p. 69-102, 2016.
- BROWN, Rupert. **Prejudice: its social psychology**. John Wiley & Sons, 2011.
- D'AMARIO, E. Q.; FONSECA, S. A.; SORANZ, R. F. O ambiente inclusivo e a experiência de inclusão de indivíduos da raça negra nas organizações à luz da teoria institucional. **REGES: Revista Eletrônica de Gestão**, v. 2, p. 89-103, 2009.

FERDMAN, B. M.; BARRERA, V.; ALLEN, A. A.; VUONG, V. Inclusive behavior and the experience of inclusion. Gender and diversity in organizations division. **Academy of Management**. Chicago, 2009.

FERDMAN, B. M.; DEANE, B. R. (Eds.). **Diversity at work: The practice of inclusion**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014.

FERDMAN, B. M. Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 53, n. 2, p. 235-263, 2017.

FERNANDES, S.; DA COSTA, J.; CAMINO, L.; MENDOZA, R. Valores psicossociais e orientação à dominância social: Um estudo acerca do preconceito. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 20, n. 3, p. 490-498, 2007.

FERNANDES, S.; COSTA, J.; CAMINO, L.; MENDOZA, R. Valores psicossociais e orientação à dominância social: Um estudo acerca do preconceito. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 20, n. 3, p. 490-498, 2007.

GIGER, J. C.; ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A.; GONÇALVES, G.; SANTOS, J.; GOMES, A. Evidências métricas da adaptação da Escala de Dominância Social numa amostra portuguesa. **Avaliação Psicológica**, v. 14, n. 1, p. 143-151, 2015.

GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 1988.

GÜNDEMIR, S.; DOVIDIO, J. F.; HOMAN, A. C.; DE DREU, C. K. The impact of organizational diversity policies on minority employees' leadership self-perceptions and goals. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 24, n. 2, p. 172-188, 2017.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HO, A. K.; SIDANIUS, J.; KTEILY, N.; SHEEHY-SKEFFINGTON, J.; PRATTO, F.; HENKEL, K. E.; STEWART, A. L. The nature of social dominance orientation: Theorizing and measuring preferences for intergroup inequality using the new SDO<sub>7</sub> scale. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 109, n. 6, p. 1003, 2015.

JONES, J. **Racismo e preconceito**. Editora da Universidade de São Paulo: São Paulo, 1972.

JOST, J. T.; BANAJI, M. R. The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. **British journal of social psychology**, v. 33, n. 1, p. 1-27, 1994.

JOST, J. T.; THOMPSON, E. P. Group-based dominance and opposition to equality as independent predictors of self-esteem, ethnocentrism, and social policy attitudes among African Americans and European Americans. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 36, n. 3, p. 209-232, 2000.

LEWIS, M. W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

MOR BARAK, M.; TRAVIS, D. J.; PYUN, H.; XIE, B. The impact of supervision on worker outcomes: A meta-analysis. **Social Service Review**, v. 83, n. 1, p. 3-32, 2009.

MOR BARAK, M. E. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? **Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance**, v. 39, n. 2, p. 83-88, 2015.

MOR BARAK, M. E. **Managing Diversity: Toward a globally inclusive workplace**. SAGE Publications, 2016.

PEREIRA, C. E. C.; BIZELLI, J. L.; LEITE, L. P. Organizações de ensino superior: inclusão e ambiente de trabalho. **Educação & Sociedade**, v. 38, n. 138, p. 99-115, 2017.

SHERBIN, L.; RASHID, R. Diversity doesn't stick without inclusion. **Harvard Business Review**, 2017.

SHORE, L. M.; RANDEL, A. E.; CHUNG, B. G.; DEAN, M. A.; HOLCOMBE EHRHART, K.; SINGH, G. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.

SHORE, L. M.; RANDEL, A. E.; CHUNG, B. G.; DEAN, M. A.; HOLCOMBE EHRHART, K.; SINGH, G. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.

SHORE, L. M.; CLEVELAND, J. N.; SANCHEZ, D. Inclusive workplaces: A review and model. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 2, p. 176-189, 2018.

SIDANIUS, J.; PRATTO, F. The inevitability of oppression and the dynamics of social dominance. **Prejudice, politics, and the American dilemma**, p. 173-211, 1993.

SIDANIUS, J.; PRATTO, F. **Social dominance theory: A new synthesis**. 2004.

SIDANIUS, J.; PRATTO, F.; VAN LAAR, C.; LEVIN, S. Social dominance theory: Its agenda and method. **Political Psychology**, v. 25, n. 6, p. 845-880, 2004.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W.; TUSHMAN, M. L. Both/and" leadership. **Harvard Business Review**, v. 94, n. 5, p. 62-70, 2016.

TOMÉ, A. S.; VIEIRA, A. M. Cultura organizacional e formação identitária: um estudo com gerentes do setor bancário. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 2, p. 44-57, 2017.

Recebido em: 15-2-2021

Aprovado em: 10-3-2022

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>