

**CLIMA E CULTURA  
ORGANIZACIONAL: UMA  
ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA  
SOBRE ESTRATÉGIAS PARA  
A INCLUSÃO DE PESSOAS  
NEGRAS NAS  
ORGANIZAÇÕES  
BRASILEIRAS**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE: A BIBLIOGRAPHIC ANALYSIS  
ON STRATEGIES FOR THE INCLUSION OF BLACK PEOPLE IN BRAZILIAN  
ORGANIZATIONS**

Ciências Sociais Aplicadas • 04/06/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/780464274](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/780464274)

---

Tiago Lima Silva<sup>1</sup>

Carlos Antonio Furtado Dutra<sup>2</sup>

---

## RESUMO

Este estudo analisa a influência do clima e da cultura organizacional na promoção da inclusão de pessoas negras nas organizações brasileiras, a partir de uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa. A pesquisa fundamenta-se na análise de artigos científicos publicados entre 2015 e 2024, com o objetivo de compreender como práticas institucionais, valores organizacionais e relações interpessoais impactam a construção de ambientes corporativos mais equitativos. Os resultados evidenciam que o clima organizacional exerce papel central na percepção de pertencimento, respeito e valorização da diversidade, influenciando diretamente a experiência dos trabalhadores negros. Já a cultura organizacional atua como elemento estruturante, responsável por sustentar ou limitar práticas inclusivas, uma vez que define normas, crenças e padrões de comportamento no ambiente de trabalho. Observou-se, ainda, a existência de uma lacuna entre o discurso institucional e a prática organizacional, marcada pela adoção de políticas de diversidade sem a efetiva implementação de mudanças estruturais. Destacam-se, também, desafios relacionados ao racismo estrutural, às barreiras invisíveis à ascensão profissional e à necessidade de formação contínua dos colaboradores. Conclui-se que a inclusão racial nas organizações exige uma abordagem integrada, que articule estratégias de gestão, transformação cultural e compromisso ético, visando à construção de ambientes mais justos, inclusivos e representativos da diversidade social brasileira.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Cultura organizacional; Inclusão racial; Diversidade nas organizações.

## ABSTRACT

This study analyzes the influence of organizational climate and culture on promoting the inclusion of Black people in Brazilian

organizations, based on a qualitative literature review. The research is grounded in the analysis of scientific articles published between 2015 and 2024, aiming to understand how institutional practices, organizational values, and interpersonal relationships impact the construction of more equitable corporate environments. The results show that organizational climate plays a central role in the perception of belonging, respect, and appreciation of diversity, directly influencing the experience of Black workers. Organizational culture acts as a structuring element, responsible for sustaining or limiting inclusive practices, as it defines norms, beliefs, and behavioral patterns in the workplace. Furthermore, a gap was observed between institutional discourse and organizational practice, marked by the adoption of diversity policies without the effective implementation of structural changes. Challenges related to structural racism, invisible barriers to professional advancement, and the need for continuous employee training are also highlighted. It is concluded that racial inclusion in organizations requires an integrated approach that articulates management strategies, cultural transformation, and ethical commitment, aiming at building fairer, more inclusive environments that are representative of Brazilian social diversity.

**Keywords:** Organizational climate; Organizational culture; Racial inclusion; Diversity in organizations.

## 1. INTRODUÇÃO

A discussão acerca do clima e da cultura organizacional tem assumido centralidade nos estudos contemporâneos de gestão, especialmente no contexto das transformações sociais que demandam maior equidade e inclusão no ambiente de trabalho. No Brasil, marcado por profundas desigualdades raciais historicamente

construídas, a inserção e permanência de pessoas negras nas organizações ainda enfrentam desafios estruturais e simbólicos. Nesse sentido, o clima organizacional, entendido como a percepção compartilhada dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho, e a cultura organizacional, enquanto conjunto de valores, normas e práticas institucionalizadas, exercem papel determinante na promoção ou na limitação de práticas inclusivas. Estudos indicam que organizações com culturas mais abertas à diversidade tendem a apresentar melhores resultados em termos de inclusão e equidade racial (SANTOS; NASCIMENTO, 2020; OLIVEIRA; SOUZA, 2019).

Além disso, a discussão sobre inclusão racial nas organizações brasileiras não pode ser dissociada do fenômeno do racismo estrutural e institucional, que se manifesta por meio de práticas explícitas e, sobretudo, implícitas, dificultando o acesso e a ascensão de pessoas negras no mercado de trabalho. Menezes e Farias (2020) destacam que o racismo institucional influencia diretamente o clima organizacional, criando ambientes pouco acolhedores e excludentes. Nesse contexto, iniciativas voltadas à diversidade e inclusão têm sido implementadas por organizações que buscam alinhar suas práticas às demandas sociais contemporâneas, embora ainda haja lacunas significativas entre discurso e prática. A presença de barreiras invisíveis, como apontam Pereira e Rocha (2021), evidencia a necessidade de repensar estratégias organizacionais que promovam efetivamente a equidade racial.

A representatividade negra nas organizações também se configura como elemento fundamental na construção de ambientes mais inclusivos e diversos. Costa e Almeida (2023) evidenciam que a presença de profissionais negros em diferentes níveis hierárquicos contribui para a transformação da cultura organizacional,

promovendo maior identificação e pertencimento. Nesse sentido, a liderança negra emerge como fator estratégico para o enfrentamento do racismo institucional e para a construção de práticas organizacionais mais equitativas. Rodrigues, Silva e Rodrigues (2023) destacam que lideranças negras atuam não apenas como agentes de mudança, mas também como referências simbólicas que influenciam positivamente o clima organizacional.

Entretanto, apesar dos avanços observados, ainda persistem desafios significativos na implementação de estratégias eficazes de inclusão racial nas organizações brasileiras. Diante desse cenário, surge a seguinte problemática: como o clima e a cultura organizacional influenciam a efetividade das estratégias de inclusão de pessoas negras nas organizações brasileiras? Essa questão orienta a presente investigação, ao buscar compreender as relações entre práticas organizacionais, percepções dos indivíduos e os processos de inclusão racial no ambiente corporativo.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, as estratégias relacionadas ao clima e à cultura organizacional que contribuem para a inclusão de pessoas negras nas organizações brasileiras. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) identificar os principais fatores do clima organizacional que impactam a inclusão racial; (ii) analisar como a cultura organizacional influencia práticas de diversidade e equidade; e (iii) examinar estratégias organizacionais voltadas à promoção da inclusão de pessoas negras no ambiente corporativo.

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre as dinâmicas organizacionais que influenciam a inclusão racial, especialmente em um país marcado

por desigualdades históricas. A análise do clima e da cultura organizacional permite identificar não apenas práticas formais, mas também elementos simbólicos que afetam a experiência dos indivíduos no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a gestão da diversidade torna-se um campo estratégico para a construção de organizações mais justas e inclusivas, conforme destacam Gomes e Barros (2018), ao evidenciar a importância de políticas institucionais voltadas à equidade racial.

Além disso, o estudo contribui para o avanço das discussões acadêmicas e práticas sobre inclusão racial, ao articular conceitos de clima e cultura organizacional com estratégias de diversidade. Melo e Carvalho (2024) ressaltam que a promoção da inclusão nas organizações exige mudanças estruturais e culturais, que vão além de ações pontuais. Assim, ao analisar a literatura existente, esta pesquisa busca oferecer subsídios teóricos que possam orientar práticas organizacionais mais eficazes, contribuindo para a construção de ambientes corporativos mais equitativos e socialmente responsáveis.

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia, enquanto campo do conhecimento, refere-se ao estudo sistemático dos caminhos utilizados para a construção do saber científico. Etimologicamente, o termo deriva do grego *methodos* (caminho) e *logos* (estudo), significando, portanto, o estudo dos procedimentos adotados para atingir determinados objetivos investigativos (OLIVEIRA, 2021). Nesse sentido, a definição clara do percurso metodológico é fundamental para garantir a validade, a confiabilidade e a coerência do estudo. Assim, esta pesquisa foi estruturada de modo a assegurar rigor científico na

seleção, análise e interpretação das informações, considerando a complexidade do tema investigado.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e com caráter exploratório. A abordagem qualitativa justifica-se por possibilitar a compreensão aprofundada de fenômenos sociais complexos, como as relações entre clima organizacional, cultura organizacional e inclusão racial, considerando suas dimensões subjetivas, simbólicas e contextuais. Conforme Cardano (2017), a pesquisa qualitativa busca interpretar significados, percepções e práticas sociais, sendo particularmente adequada para estudos que envolvem questões de diversidade e relações de poder. Nesse contexto, optou-se pela pesquisa bibliográfica como estratégia central, uma vez que esta permite reunir, sistematizar e analisar produções científicas já consolidadas sobre o tema, contribuindo para a construção de um referencial teórico consistente e atualizado.

A pesquisa bibliográfica, conforme Gil (2015), é desenvolvida a partir de materiais previamente elaborados, especialmente livros e artigos científicos, e tem como objetivo proporcionar ao pesquisador uma visão ampla e fundamentada sobre determinado problema. Nesse estudo, essa abordagem foi fundamental para mapear as principais discussões teóricas e empíricas relacionadas ao clima e à cultura organizacional, bem como às estratégias de inclusão de pessoas negras nas organizações brasileiras. Além disso, o caráter exploratório da pesquisa, também conforme Gil (2015), permitiu ampliar a compreensão do fenômeno investigado, favorecendo a identificação de lacunas, tendências e possibilidades analíticas, contribuindo para o aprofundamento do debate acadêmico sobre o tema.

A coleta de dados foi realizada por meio de buscas sistemáticas em bases de dados acadêmicas reconhecidas, como Google Scholar, SciELO e Periódicos CAPES, no período de abril a maio de 2025. Para garantir a relevância e a consistência das fontes selecionadas, foram utilizados descritores previamente definidos, articulados por operadores booleanos, tais como: “clima organizacional”, “cultura organizacional”, “diversidade racial”, “inclusão de pessoas negras” e “racismo estrutural nas organizações”. Esses termos foram escolhidos por sua aderência ao objeto de estudo e por sua recorrência na literatura científica da área. O recorte temporal adotado compreendeu publicações entre 2015 e 2024, com o objetivo de contemplar produções recentes e alinhadas às discussões contemporâneas sobre diversidade e inclusão no ambiente organizacional.

Para a seleção das fontes, foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão rigorosos, visando assegurar a qualidade e a pertinência do corpus analítico. Como critérios de inclusão, consideraram-se: (i) artigos científicos completos publicados em periódicos indexados; (ii) textos disponíveis em língua portuguesa; (iii) estudos que abordassem diretamente a diversidade racial no contexto organizacional brasileiro; e (iv) publicações que apresentassem clareza metodológica e consistência teórica. Por outro lado, foram excluídos: (i) artigos opinativos ou sem definição metodológica; (ii) trabalhos que não apresentassem relação direta com a temática da inclusão racial nas organizações; e (iii) fontes não acadêmicas, como blogs, reportagens e conteúdos jornalísticos. Esse processo de seleção seguiu as orientações de rigor metodológico propostas por Gil (2015), garantindo maior confiabilidade aos dados analisados.

No que se refere à técnica de análise de dados, adotou-se a análise de conteúdo de natureza temática, conforme abordagem qualitativa interpretativa. Essa técnica consiste na organização, categorização e interpretação dos conteúdos presentes nos textos selecionados, permitindo identificar padrões, recorrências e significados relevantes para o objeto de estudo. Inicialmente, foi realizada uma leitura exploratória das obras, com o objetivo de identificar sua pertinência. Em seguida, procedeu-se à leitura seletiva e analítica, na qual os conteúdos foram organizados em categorias temáticas, tais como: clima organizacional e inclusão, cultura organizacional e diversidade, práticas de gestão da diversidade e barreiras à inclusão racial. Esse procedimento permitiu a construção de uma análise crítica e integrada da literatura, evidenciando convergências, divergências e lacunas nos estudos analisados.

Destaca-se que a metodologia adotada possibilitou não apenas a sistematização do conhecimento existente sobre o tema, mas também a construção de uma interpretação crítica das relações entre clima organizacional, cultura organizacional e inclusão racial. Ao articular diferentes fontes e perspectivas teóricas, a pesquisa contribui para o avanço das discussões acadêmicas e para a reflexão sobre práticas organizacionais mais inclusivas. Assim, o rigor metodológico empregado assegura a consistência dos resultados e reforça a relevância científica do estudo no campo da Administração e das Ciências Sociais aplicadas. A identificação das fontes seguiu quatro etapas principais, conforme tabela 1:

**Tabela 1:** Identificação das fontes

Etapa	Descrição
-------	-----------

Identificação	Localização de 45 artigos por meio das palavras-chave nas bases citadas
Triagem	Leitura de títulos e resumos → 22 artigos considerados potencialmente úteis
Elegibilidade	Leitura completa dos textos → 12 artigos atenderam aos critérios
Inclusão	Seleção final de 10 artigos científicos utilizados na construção teórica

**Fonte:** O autor (2025).

**Tabela 2:** Artigos utilizados na pesquisa

Autor e Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Resultados	Conclusão
ALVES; SILVA (2021)	Diversidade e inclusão de pessoas negras nas organizações	Analisar práticas de inclusão racial no ambiente organizacional brasileiro	Estudo bibliográfico apresentado em congresso	Identificou avanços institucionais, porém com limitações na efetividade das	A inclusão ainda é incipiente e depende de mudanças estruturais nas organizações

⚠ Esta tabela possui muitas colunas e foi cortada para impressão. Para visualizá-la completa, acesse o artigo original em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/clima-e-cultura-organizacional-uma-analise-bibliografica-sobre-estrategias-para-a-inclusao-de-pessoas-negras-nas-organizacao-brasileiras?noreferrer>

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2025).

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise integrada dos dez estudos selecionados evidencia, de forma consistente e aprofundada, que o clima e a cultura organizacional não apenas influenciam, mas estruturam as possibilidades concretas de inclusão racial no ambiente corporativo brasileiro, configurando-se como dimensões fundamentais para compreender as dinâmicas de poder, pertencimento e exclusão no interior das organizações.

Observa-se que, embora haja uma ampliação significativa do discurso institucional em torno da diversidade e da inclusão, especialmente nas últimas décadas, esse movimento ainda não se traduz, de maneira uniforme, em práticas efetivas e transformadoras. Tal dissociação revela a existência de um campo de tensões entre o plano simbólico e o plano prático, no qual as organizações frequentemente operam por meio de estratégias discursivas que não necessariamente implicam mudanças estruturais, evidenciando limites importantes na implementação de políticas inclusivas (MELO; CARVALHO, 2024; GOMES; BARROS, 2018).

Nesse contexto, o clima organizacional assume papel central ao funcionar como mediador entre as políticas institucionais e a experiência subjetiva dos indivíduos no ambiente de trabalho, influenciando diretamente a forma como a diversidade é percebida, vivenciada e legitimada no cotidiano organizacional. Santos e Nascimento (2020) demonstram que ambientes caracterizados por abertura ao diálogo, valorização da escuta e respeito às diferenças tendem a favorecer a construção de relações mais equitativas, promovendo o sentimento de pertencimento entre trabalhadores negros.

Em contrapartida, organizações marcadas por estruturas hierárquicas rígidas, comunicação verticalizada e ausência de engajamento das lideranças tendem a reproduzir práticas excludentes, ainda que de forma implícita, contribuindo para a manutenção de desigualdades raciais. Dessa forma, o clima organizacional não apenas reflete a cultura institucional, mas também atua como um mecanismo ativo na reprodução ou transformação das relações sociais no trabalho (SANTOS; NASCIMENTO, 2020).

A cultura organizacional, por sua vez, apresenta-se como uma dimensão mais profunda e estruturante, responsável por orientar valores, crenças e práticas que sustentam o funcionamento institucional ao longo do tempo. Conforme argumentam Oliveira e Souza (2019), organizações que não reconhecem explicitamente a diversidade racial como valor estratégico tendem a reproduzir padrões homogêneos de comportamento, seleção e promoção, reforçando desigualdades historicamente construídas. Nesse sentido, a inclusão racial exige uma transformação cultural que ultrapasse a adoção de políticas pontuais, implicando a revisão crítica de normas, práticas e critérios que orientam a vida organizacional. Tal processo demanda tempo, investimento e, sobretudo, compromisso institucional, uma vez que envolve a desconstrução de paradigmas profundamente enraizados.

A representatividade negra nas organizações emerge, nesse cenário, como um elemento estratégico para a transformação da cultura institucional, ao possibilitar a ampliação de perspectivas e a construção de referências simbólicas positivas. Costa e Almeida (2023) evidenciam que a presença de profissionais negros em diferentes níveis hierárquicos contribui significativamente para a

construção de ambientes mais inclusivos, promovendo identificação e pertencimento. Contudo, essa representatividade ainda se mostra limitada, especialmente em posições de liderança, o que evidencia a persistência de desigualdades estruturais no acesso ao poder organizacional. Tal cenário reforça a necessidade de políticas mais robustas e intencionais voltadas à promoção da equidade racial.

A noção de “barreiras invisíveis” apresenta-se como um conceito central para compreender os obstáculos enfrentados por pessoas negras em suas trajetórias profissionais, uma vez que tais barreiras operam de forma sutil, porém profundamente eficaz na manutenção das desigualdades. Pereira e Rocha (2021) destacam que esses obstáculos se manifestam por meio de vieses inconscientes, estereótipos raciais e ausência de redes de apoio, dificultando o acesso a oportunidades de crescimento e reconhecimento. Essa dinâmica evidencia que a exclusão racial nas organizações não se limita a práticas explícitas de discriminação, mas se reproduz por meio de mecanismos simbólicos que naturalizam a desigualdade.

O racismo institucional, nesse contexto, constitui um elemento estruturante das desigualdades organizacionais, manifestando-se na forma como políticas, práticas e normas aparentemente neutras produzem efeitos desiguais sobre diferentes grupos sociais. Menezes e Farias (2020) argumentam que esse tipo de racismo opera de maneira silenciosa, dificultando sua identificação e enfrentamento, ao mesmo tempo em que perpetua a exclusão de pessoas negras. Assim, mesmo em organizações que adotam o discurso da meritocracia, observa-se a reprodução de padrões excludentes que limitam a equidade racial, evidenciando a necessidade de intervenções estruturais.

A atuação das lideranças organizacionais aparece como um dos principais fatores de transformação desse cenário, uma vez que os líderes desempenham papel fundamental na definição de prioridades, na implementação de políticas e na construção do clima organizacional. Rodrigues et al. (2023) destacam que lideranças negras possuem papel estratégico na promoção da inclusão, atuando como agentes de mudança e referências simbólicas. Além disso, líderes comprometidos com a diversidade contribuem para a legitimação das políticas inclusivas e para a construção de uma cultura organizacional mais.

Dias e Fernandes (2022) evidenciam que iniciativas bem-sucedidas de inclusão racial estão diretamente associadas ao comprometimento institucional e ao engajamento das lideranças, destacando a importância de programas estruturados, como trainee para pessoas negras e mentorias. No entanto, os autores ressaltam que tais iniciativas só produzem resultados efetivos quando integradas à estratégia organizacional, evitando que se tornem ações isoladas ou meramente simbólicas.

A gestão da diversidade, nesse sentido, deve ser compreendida não como uma ação pontual ou complementar, mas como um processo contínuo, estratégico e estruturante, que envolve planejamento sistemático, implementação articulada e avaliação permanente das práticas organizacionais voltadas à equidade racial. Trata-se de um campo que exige não apenas a formulação de políticas institucionais, mas também a criação de mecanismos concretos que garantam sua efetividade no cotidiano das organizações.

Gomes e Barros (2018) destacam que a ausência de indicadores claros, metas definidas e instrumentos de monitoramento

compromete significativamente a eficácia das ações inclusivas, uma vez que impede a mensuração de avanços e a identificação de fragilidades. Nesse contexto, a institucionalização da diversidade como eixo estratégico torna-se fundamental, demandando o engajamento de diferentes níveis organizacionais e a incorporação dessas práticas à cultura institucional, de modo a garantir sua sustentabilidade ao longo do tempo.

A literatura também evidencia a presença de uma abordagem instrumental da diversidade, caracterizada pela adoção de discursos inclusivos desvinculados de transformações estruturais efetivas. Melo e Carvalho (2024) denominam esse fenômeno como “diversidade performativa”, no qual as organizações utilizam a pauta da inclusão como recurso simbólico para fortalecimento de imagem institucional, sem, contudo, promover mudanças significativas em suas práticas internas.

Essa dissociação entre discurso e prática revela uma lógica de superficialidade, na qual ações pontuais são implementadas sem o devido compromisso com a equidade racial. Como apontam Santos e Nascimento (2020), essa dinâmica contribui para a perpetuação das desigualdades, uma vez que cria a aparência de inclusão sem alterar as estruturas que sustentam a exclusão, reforçando a necessidade de análises críticas sobre o papel das organizações nesse processo.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de articulação entre as dimensões formais e informais da cultura organizacional, considerando que a inclusão racial não se efetiva apenas por meio de normas e diretrizes institucionais, mas também pelas práticas cotidianas, interações sociais e significados compartilhados no

ambiente de trabalho. Oliveira e Souza (2019) destacam que políticas formais de diversidade tendem a ser insuficientes quando não acompanhadas de mudanças nas relações interpessoais e nos valores organizacionais.

Nesse sentido, a transformação cultural exige intervenções que considerem a complexidade das dinâmicas sociais, promovendo não apenas alterações estruturais, mas também mudanças simbólicas que favoreçam a construção de ambientes mais inclusivos. Costa e Almeida (2023) reforçam essa perspectiva ao evidenciar que a presença de diversidade nos espaços organizacionais contribui para a ressignificação das práticas institucionais, desde que acompanhada de um ambiente que valorize efetivamente essas diferenças.

A formação e sensibilização dos colaboradores configuram-se como estratégias centrais para a promoção da inclusão racial, na medida em que possibilitam a desconstrução de preconceitos, a problematização de práticas discriminatórias e o desenvolvimento de uma consciência crítica acerca do racismo estrutural. Dias e Fernandes (2022) ressaltam que programas de capacitação voltados à diversidade contribuem para ampliar o entendimento dos indivíduos sobre as desigualdades raciais, favorecendo mudanças comportamentais no ambiente organizacional.

De forma complementar, Menezes e Farias (2020) destacam que o enfrentamento do racismo institucional exige processos formativos contínuos, capazes de promover reflexões profundas sobre as relações de poder que atravessam as organizações. Assim, a educação para a diversidade não deve ser compreendida como ação

isolada, mas como parte integrante de uma estratégia mais ampla de transformação organizacional.

Além disso, o clima organizacional está diretamente relacionado à construção de ambientes psicologicamente seguros, nos quais os indivíduos se sintam respeitados, valorizados e encorajados a expressar suas identidades sem receio de discriminação ou exclusão. Santos e Nascimento (2020) apontam que a percepção de justiça e equidade no ambiente de trabalho influencia diretamente o engajamento e a permanência dos trabalhadores, especialmente daqueles pertencentes a grupos historicamente marginalizados.

Nesse sentido, Pereira e Rocha (2021) evidenciam que a ausência de um clima organizacional inclusivo pode levar ao isolamento, à desmotivação e à evasão de profissionais negros, reforçando a importância de práticas que promovam acolhimento, reconhecimento e valorização da diversidade. Dessa forma, o clima organizacional constitui um elemento fundamental na mediação entre políticas institucionais e experiências individuais.

A necessidade de monitoramento contínuo das políticas de diversidade também se destaca como um elemento essencial para garantir a efetividade das ações implementadas, uma vez que permite acompanhar resultados, identificar lacunas e promover ajustes necessários ao longo do tempo. Gomes e Barros (2018) enfatizam que a ausência de avaliação sistemática compromete a capacidade das organizações de avançar em suas práticas inclusivas, tornando-as superficiais e pouco impactantes. Dias e Fernandes (2022) complementam essa análise ao destacar a importância de indicadores específicos de diversidade, que possibilitem mensurar o progresso das iniciativas e orientar a tomada de decisão. Nesse

sentido, o monitoramento não deve ser entendido como etapa final, mas como parte integrante e contínua da gestão da diversidade.

A inclusão racial nas organizações brasileiras exige uma abordagem integrada, sistêmica e de longo prazo, que articule de maneira consistente o clima organizacional, a cultura institucional e as estratégias de gestão da diversidade. Melo e Carvalho (2024) destacam que a transformação organizacional não ocorre de forma imediata, mas por meio de processos contínuos que envolvem mudanças estruturais, simbólicas e comportamentais.

Costa e Almeida (2023) reforçam que a construção de ambientes inclusivos depende do compromisso efetivo das organizações com a equidade racial, evidenciando que a inclusão não deve ser tratada como tendência ou exigência externa, mas como princípio orientador das práticas institucionais. Assim, a promoção da inclusão racial configura-se como um desafio complexo, que exige ações integradas, comprometidas e sustentáveis ao longo do tempo.

#### **4. CONCLUSÃO**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar, à luz de uma revisão bibliográfica qualitativa, de que maneira o clima e a cultura organizacional influenciam a inclusão de pessoas negras nas organizações brasileiras, evidenciando que tais dimensões não apenas refletem práticas institucionais, mas também estruturam as possibilidades concretas de transformação social no ambiente corporativo.

A análise dos estudos selecionados permitiu compreender que o clima organizacional atua diretamente na experiência cotidiana dos indivíduos, influenciando percepções de pertencimento,

reconhecimento e equidade, enquanto a cultura organizacional opera em um nível mais profundo, orientando valores, normas e práticas que sustentam, ou limitam, a inclusão racial. Dessa forma, torna-se evidente que a construção de ambientes organizacionais mais justos não depende exclusivamente da adoção de políticas formais, mas de um processo contínuo de transformação cultural, no qual a diversidade seja incorporada como valor estratégico e princípio estruturante das relações de trabalho.

Os resultados também evidenciam a persistência de desafios significativos, especialmente no que se refere à distância entre o discurso institucional e a prática organizacional. Embora muitas empresas tenham incorporado a diversidade em seus planejamentos estratégicos, observa-se que a implementação dessas políticas ainda ocorre de forma limitada, frequentemente desarticulada de mecanismos de monitoramento e avaliação que garantam sua efetividade.

Nesse contexto, destacam-se as barreiras invisíveis à ascensão profissional de pessoas negras, bem como a permanência de práticas associadas ao racismo estrutural, que continuam a restringir oportunidades e a reproduzir desigualdades no interior das organizações. Além disso, a pesquisa aponta que ações pontuais, como treinamentos isolados, apresentam impacto restrito quando não estão inseridas em uma estratégia mais ampla de mudança cultural, reforçando a necessidade de iniciativas formativas contínuas e integradas, que envolvam todos os níveis hierárquicos e promovam uma reflexão crítica sobre as relações raciais no ambiente de trabalho.

Conclui-se que a promoção da inclusão racial nas organizações brasileiras exige uma abordagem sistêmica, articulada e de longo prazo, baseada no compromisso ético com a equidade e na transformação efetiva das estruturas organizacionais. O clima e a cultura organizacional, nesse sentido, devem ser compreendidos não apenas como elementos diagnósticos, mas como instrumentos ativos de mudança, capazes de impulsionar uma nova lógica de gestão mais inclusiva, democrática e socialmente responsável.

A construção de ambientes verdadeiramente inclusivos demanda, portanto, investimento contínuo, engajamento das lideranças e a implementação de práticas que reconheçam e valorizem a diversidade em sua pluralidade, promovendo não apenas igualdade de oportunidades, mas também o direito ao pertencimento, à representatividade e à participação plena. Assim, este estudo contribui para o avanço das discussões acadêmicas e oferece subsídios relevantes para a reflexão e a prática organizacional, reforçando a importância de ações consistentes na construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVES, A. T.; SILVA, D. W. **Diversidade e inclusão de pessoas negras nas organizações**. Anais do Congresso Brasileiro de Comunicação Organizacional – Abrapcorp, 2021.

CARDANO, Mario. Manual de pesquisa qualitativa. A contribuição da teoria da argumentação. Tradução: Elisabeth da Rosa Conill. Petrópolis, Rio de Janeiro: **Vozes**, 2017.

COSTA, F. J.; ALMEIDA, S. R. **Representatividade negra e cultura organizacional**: estudo em empresas do Sudeste. Cadernos

EBAPE.BR, v. 21, n. 1, p. 65–84, 2023.

DIAS, V. R.; FERNANDES, E. Iniciativas de inclusão racial no ambiente corporativo: análise de boas práticas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 28, n. 1, p. 88–102, 2022.

GUERRA, A. de L. e R. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. **Revista OWL (OWL Journal) - REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 149–159, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.8240361. Disponível em: <https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/48>. Acesso em: 16 jun. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GOMES, R. S.; BARROS, T. C. Gestão da diversidade e equidade racial em grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 2, p. 287–303, 2018.

MELO, A. L. P.; CARVALHO, T. S. **Inclusão e diversidade nas organizações**. Revista UCSAL de Administração e Negócios, v. 10, n. 2, p. 14–27, 2024.

MENEZES, C. G.; FARIAS, D. C. **Racismo institucional e clima organizacional**: reflexões sobre inclusão e poder. Revista de Psicologia Organizacional, v. 19, n. 3, p. 203–220, 2020.

OLIVEIRA, J. F.; SOUZA, P. A. A cultura organizacional e a inclusão de minorias étnicas no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Administração**, v. 9, n. 1, p. 25–41, 2019.

OLIVEIRA, Ana Paula Weinfurter Lima Coimbra de. **Metodologia científica**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 21 de maio. 2026.

PEREIRA, L. M.; ROCHA, C. A. Barreiras invisíveis: a ascensão profissional de pessoas negras nas organizações. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 15, n. 2, p. 56–75, 2021.

RODRIGUES, S. S.; SILVA, D. O.; RODRIGUES, L. S. **Liderança negra nas organizações**: estratégias de enfrentamento ao racismo institucional. *Interface Tecnológica*, v. 18, n. 2, p. 97–115, 2023.

SANTOS, A. C.; NASCIMENTO, M. T. Clima organizacional e diversidade: desafios para a gestão inclusiva. **Revista Gestão & Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 1112–1131, 2020.

---

Artigo apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário Santa Terezinha – CEST, para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

<sup>1</sup> Discente do Curso de Administração do Centro Universitário Santa Terezinha – CEST.

<sup>2</sup> Orientador do Curso de Administração do Centro Universitário Santa Terezinha – CEST.