

**EXPECTATIVAS E PERCEÇÕES MÚTUAS DE MULHERES BRANCAS E  
NEGRAS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Keila Cardoso dos Santos Furquim<sup>1</sup>

Edvan Soares<sup>2</sup>

Bruno Felix<sup>3</sup>

**Recebido em:** 22/12/2023

**Aprovado em:** 18/09/2024

**Resumo:** Nos últimos anos tem aumentado a participação de mulheres negras no mercado laboral, no entanto pouco se conhece a respeito das relações de apoio entre estas mulheres e as brancas. Diante disto, este estudo teve como objetivo verificar a relação de trabalho voltada para as expectativas e percepções de mulheres autodeclaradas brancas e negras no ambiente de trabalho em relação à ascensão na carreira por mulheres negras. Para tal, foi realizado um estudo de natureza quantitativa com mulheres brancas e negras brasileiras. O resultado aponta que as negras acreditam que as brancas deveriam apoiá-la mais em comportamento de assistência de carreira, já as brancas acreditam que faz o suficiente pelas negras e ainda na visão das brancas elas entendem que as negras deveriam se esforçar mais para progredir em sua carreira. Os resultados contribuem para a discussão sobre carreiras e interseccionalidade ao analisar o efeito combinado de gênero e etnia, mas em uma perspectiva intragrupo de gênero e oportuniza uma análise sobre a construção e apoio do desenvolvimento das carreiras dessas mulheres.

**Palavras-chave:** Mulheres Interraciais; Gestão de Carreira; Desenvolvimento de Carreira.

*MUTUAL EXPECTATIONS AND PERCEPTIONS OF WHITE AND BLACK WOMEN IN THE  
WORKPLACE*

**Abstract:** In recent years, the participation of black women in the labor market has increased, however little is known about the supportive relationships between these women and white women. In view of this, this study aimed to verify the working relationship focused on the expectations and perceptions of self-declared white and black women in the workplace regarding career advancement by black women. For this, we conducted a quantitative with white and black Brazilian women. The result points out that black women believe that white women should support her more in career assistance behavior, while white women believe that she does enough for black women and still in the view of white women they understand that black women should try harder to advance in their career. The results contribute to the discussion on careers and intersectionality by analyzing the combined effect of gender and ethnicity, but in a

<sup>1</sup> Fucape Business School. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1741-4237>. E-mail: [keilacardoso28@yahoo.com.br](mailto:keilacardoso28@yahoo.com.br).

<sup>2</sup> Fucape Business School. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-0843-1556>. E-mail: [edvansoares@fucape.br](mailto:edvansoares@fucape.br).

<sup>3</sup> Fucape Business School. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6183-009X>. E-mail: [bfelix@fucape.br](mailto:bfelix@fucape.br).

gender intra-group perspective and provides an opportunity for an analysis on the construction and support of these women's career development.

**Keywords:** Interracial Women; Career Management; Career Development.

#### *EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES MUTUAS DE LAS MUJERES BLANCAS Y NEGRAS EN EL LUGAR DE TRABAJO*

**Resumen:** En los últimos años, la participación de las mujeres negras en el mercado laboral ha aumentado, sin embargo se sabe poco sobre las relaciones de apoyo entre estas mujeres y las mujeres blancas. Ante esto, este estudio tuvo como objetivo verificar la relación laboral centrada en las expectativas y percepciones de las mujeres blancas y negras autodeclaradas en el lugar de trabajo en relación al avance profesional de las mujeres negras. Para ello, se realizó un estudio cuantitativo con mujeres brasileñas blancas y negras. El resultado muestra que las mujeres negras creen que las mujeres blancas deberían apoyarlas más en el comportamiento de asistencia profesional, mientras que las mujeres blancas creen que hace lo suficiente por las mujeres negras y, en opinión de las mujeres blancas, entienden que las mujeres negras deberían esforzarse más para progresar en tu carrera. Los resultados contribuyen a la discusión sobre carreras e interseccionalidad al analizar el efecto combinado de género y etnicidad, pero desde una perspectiva intragrupo de género y brindan una oportunidad para un análisis de la construcción y apoyo al desarrollo profesional de estas mujeres.

**Palabras clave:** Mujeres interraciales; Gestión de la carrera; Desarrollo de carrera.

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, de forma lenta, porém gradativa, mulheres vêm conquistando espaço no mercado de trabalho em várias partes do mundo, ainda que em um ritmo desigual de acordo com sua etnia. No Brasil, conforme os dados divulgados pelo Perfil Social Racial e de Gênero do Instituto Ethos (2016), nas 500 maiores empresas brasileiras, entre os líderes, havia somente 13% de mulheres e, destas, apenas 0,4% eram negras. Esse contexto revela uma condição não ideal em termos de participação feminina no mercado de trabalho, o que é intensificado quando a questão étnica é levada em consideração.

Diante desse contexto, estudos têm sido realizados para compreender os fatores que levam a essa situação. Por exemplo, Morton e Parsons (2018) identificaram que um menor interesse por estudar temas associados à tecnologia, engenharia e matemática, que ocorre por questões culturais, afastaria mulheres de remunerações superiores e promoções. Já Ramos e Felix (2019) identificaram um viés no julgamento de selecionadores de empresas no que se refere ao gênero de candidatos a posições de lideranças, que tende a levar as decisões mais favoráveis a homens.

Alguns estudos têm sido mais específicos e discutido uma possível

discriminação vinda de outras mulheres. Por sua vez, O'Neil, Brooks e Hopkins (2018) identificaram conflitos de percepção intragrupo ao analisarem que mulheres seniores tendem a achar que as que estão em um estágio inicial do desenvolvimento de suas carreiras não se esforçam o suficiente para galgar posições superiores na hierarquia organizacional.

Esses resultados permitem a identificação de duas lacunas de pesquisa. Primeiro, os conflitos intragrupo (SHEPPARD; AQUINO, 2013; O'NEIL et al., 2018) podem ser mais bem explorados para que se compreenda o porquê de mulheres negras terem participação tão reduzida em posições de liderança. Segundo, embora o machismo seja frequentemente apontado como uma razão para a participação inferior das mulheres negras no ambiente de trabalho (FIELD; SOUTHER; YORE, 2020; BERTRAND et al., 2019), o racismo também o é (CARANGIO et al., 2021). Assim, se faz necessário analisar a presença de eventuais fatores na relação entre mulheres brancas e negras que ajudariam a explicar as dificuldades que as últimas enfrentam em seu avanço de carreira.

De forma a preencher essas lacunas de pesquisa, o objetivo deste estudo é comparar as expectativas mútuas entre mulheres brancas e negras em termos do: a) engajamento de mulheres negras em relação às suas carreiras, e b) papel e motivações de mulheres brancas para apoiarem mulheres negras em seu progresso de carreira. Neste estudo, sugere-se que as mulheres brancas acreditam apoiarem em níveis adequados as mulheres negras em seu progresso de carreira e que, por sua vez, as mulheres negras entendem que as mulheres brancas deveriam apoiá-las de forma mais intensa.

Assim, este estudo possui contribuições teóricas e práticas. Em termos teóricos, contribui para a discussão sobre carreiras e interseccionalidade ao analisar o efeito combinado de gênero e etnia, mas em uma perspectiva intragrupo de gênero. Em termos práticos oportuniza uma melhor compreensão sobre a construção e apoio do desenvolvimento das carreiras dessas mulheres em questão.

Em relação ao contexto organizacional, de uma forma geral, há possibilidade de por meio de informações como essa levantadas, existem oportunidade nas tomadas de decisões, no que está diretamente relacionado à questão de inclusão e diversidade na questão de tornar fluído os processos de apoio de desenvolvimento de carreira

intragrupo.

Isso é relevante, uma vez que as análises costumam ser feitas ou sob uma ótica de gênero, na qual o homem (RAMOS; FELIX, 2019) ou o branco (SIAN, 2019) é o agente do preconceito, enquanto indícios sugerem que as barreiras para o avanço da carreira por indivíduos pertencentes a grupos em desvantagens históricas tendem a ser mais complexas e possuem diferentes nuances (BYARS-WINSTON; ROGERS, 2019).

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **RELAÇÃO DAS MULHERES BRANCAS E NEGRAS DO AMBIENTE DE TRABALHO**

Apesar de avanços recentes no que se refere à progressão de carreira de mulheres, estudos revelam que estas ainda enfrentam dificuldades quanto à ascensão no mercado de trabalho (ROBERTS et al., 2018; CHEEKS, 2018). Para superar tal posição de desvantagem histórica, elas necessitam de oportunidades, apoio familiar e social, além de elevados níveis de motivação interna (ALAM; JANI; OMAR, 2011).

Diante desse contexto, a maioria dos estudos desenvolvidos até o momento tem apontado que os homens, na figura de líderes nas organizações, são os principais responsáveis por dificuldades que mulheres enfrentam para subir na escala hierárquica das organizações (NGOASONG; KIMBU, 2019; ORSER; RIDING; STANLEY, 2012; JOHNSON; MATHUR-HELM, 2011; ALLEN, 2003; KOKILOO; KESHARWANI, 2019).

No entanto, outro fenômeno pode também ajudar a compreender a dificuldade que mulheres enfrentam para construir suas carreiras: os conflitos intragrupo (DE WIT; GREER; JEHN, 2012). Apesar de “mulheres” serem frequentemente vistas como uma categoria social homogênea, em oposição a “homens”, obviamente há diferentes grupos de mulheres, e tais subgrupos podem ser caracterizados por relações desequilibradas de poder (CHUANG; CHURCH; ZIKIC, 2004). Neste trabalho, delinea-se o interesse por discutir a relação entre dois subgrupos específicos de mulheres: os de mulheres brancas e negras (SANCHEZ-HUCLES; DAVIS, 2010).

Esta discussão se faz necessária por razões principais e inter-relacionadas, onde a discussão sobre diversidade no trabalho frequentemente envolve mais do que uma dimensão de tal diversidade, o que conduz ao termo interseccionalidade (NASH, 2008). Enquanto a maioria dos estudos sobre o tema se dedica a analisar dimensões

específicas da diversidade, como gênero, idade, etnia ou deficiências físicas (SHORE et al., 2019), alguns adotam uma abordagem interseccional, analisando os efeitos de interação entre duas ou mais dimensões simultaneamente (LEWIS et al., 2017).

Segundo Von Borell de Araujo, Teixeira e Malini (2013). Em um país miscigenado e no qual a renda *per capita* de indivíduos de diferentes etnias reflete o racismo histórico decorrente de uma colonização escravocrata, a discussão sobre a ascensão de carreira feminina pode se tornar mais completa caso sejam analisadas as relações não somente entre mulheres e homens, mas também entre mulheres de diferentes etnias.

### **COMPORTAMENTOS DE ASSISTÊNCIA À CARREIRA**

A literatura sobre a carreira feminina tem discutido a importância da solidariedade entre mulheres por meio do conceito de comportamentos de assistência de carreira. Refere-se, portanto, a ações colaborativas de indivíduos para outros colegas de trabalho com vistas a aconselhar, orientar e eliminar possíveis barreiras para que seus objetivos profissionais sejam realizados de maneira mais fluída (O'NEIL et al., 2018). Desde os anos 1990, diversos estudos já abordaram esse fenômeno sob o conceito de mentoria e englobaram a ocorrência de comportamentos de assistência à carreira de membros sêniores em direção a funcionários juniores pertencentes a diferentes grupos sociais (BRESSMAN; WINTER; EFRON, 2018; PIRES; ANDRADE, 2022; SULLIVAN, 2000).

Essa literatura sobre mentoria tem fornecido evidências de que as relações de comportamentos de ajuda entre mulheres negras podem não ser tão amistosas. Bevelander e Page (2011) encontraram indícios de que, em geral, mulheres tendem a preferir receber conselhos profissionais de um profissional do sexo masculino do que de outra mulher. Uma razão possível para esse indício, segundo os autores, pode ser a crença de que receber orientações de alguém que não faz parte de um grupo em desvantagem histórica pode auxiliar melhor no rompimento de barreiras que atrapalham a ascensão feminina na carreira.

A mentoria pode ocorrer de maneira formal e informal, e alguns estudos têm sugerido que as mentorias formais tendem a ser vistas como menos eficazes e satisfatórias do que as informais (CHAO; WALZ; GARDNER, 1992). Com base nas

evidências apresentadas e na exposição sobre conflitos intragrupo entre mulheres brancas e negras no ambiente de trabalho, propõe-se, aqui, que o grupo em desvantagem histórica (negras) tende a interpretar o grupo em posição mais vantajosa (brancas) como não sendo tão colaborativo quanto este último grupo tende a se perceber. Esse mesmo fenômeno já foi verificado na relação entre mulheres e homens (O'NEIL et al., 2018), desse modo, neste estudo, espera-se que ele se repita entre mulheres a partir de um recorte intragrupo étnico. Sendo assim, propõe-se que:

**H1:** As avaliações que as negras fazem do grau em que as brancas se engajam em comportamentos de assistência de carreira são inferiores ao envolvimento que as brancas deveriam ter sob a percepção das negras.

**H2:** As avaliações que as brancas fazem a respeito do grau em que as negras se engajam em comportamentos de assistência de carreira são inferiores ao envolvimento que as negras deveriam ter sob a percepção das brancas.

## **COMPORTAMENTOS DE PROGRESSÃO DE CARREIRA**

Apesar de o avanço na carreira das mulheres ser motivo de preocupação para muitas, são poucos os estudos que buscam estratégias que possibilitem o avanço nos níveis organizacionais para superar as dificuldades existentes (DUARTE; GALLON, 2021; JOSHI et al., 2015). Essa situação torna-se ainda mais crítica quando se trata de mulheres negras inseridas no mercado de trabalho (LINDSEY, 2019).

Joshi et al. (2015) realizaram um estudo no qual identificou que as mulheres estão investindo mais na própria qualificação profissional. Assim, frente a uma projeção de aumento gradativo das mulheres no mercado de trabalho, faz-se necessário investigar as relações de apoio e avanço à carreira dessas profissionais (O'NEIL; HOPKINS, 2015). Strohminger, Knobe e Newman (2017) ressaltaram o compromisso que as mulheres precisam ter entre si, examinando a autopercepção e a percepção das mulheres em relação às colegas de trabalho.

Já Ehrlinger, Gilovich e Ross (2005) identificaram que as pessoas tendem a ter percepções diferentes a respeito do próprio comportamento, julgando ações ou situações ocorridas consigo a partir de uma visão pessoal, diferenciando-se das percepções de outras pessoas. Nesse sentido, conforme Park, Ignor, Joo e Heo (2016),

percepções voltadas para o outro podem demandar análises comportamentais tanto positivas quanto negativas, dependendo da visão do observador. Sendo assim, O’Neil et al. (2018) identificaram que mulheres seniores percebem que as principiantes na profissão deveriam se envolver mais para progredirem na carreira. Por sua vez, Ramaswami, Dreher, Bretz e Wiethoff (2010) evidenciaram que as veteranas entendem que as mulheres calouras acreditam que seu empenho na progressão de carreira seria o bastante.

No que tange às mulheres negras no mercado de trabalho, Livingston, Rosette e Washington (2012), ao estudarem o impacto da raça nesse espaço, identificaram que a autopromoção por parte das mulheres tende a ser vista de modo negativo, enquanto aquelas que investem menos nesse quesito são mais bem conceituadas quando se trata da competitividade nas organizações. Já Hekman, Johnson, Foo e Yang (2017) encontraram evidências de que as mulheres brancas classificam e se autoavaliam positivamente seu desempenho no ambiente de trabalho, enquanto as mulheres negras tendem a considerar mais negativamente o próprio desempenho.

Desse modo, evidências indicam que há diferenças na autoavaliação relativa ao desempenho conforme a etnia a que pertencem as mulheres. Porém, há necessidade de mais estudos para confirmar essas possibilidades no subgrupo das mulheres quanto à raça. Patton e Harper (2003), por exemplo, ao estudarem as relações de mentoria de mulheres afro-americanas, descobriram que estas apresentam menos probabilidade de receber auxílio, conseqüentemente são mais mal sucedidas. Além disso, observaram que as mulheres negras demonstram preferência em serem auxiliadas por suas semelhantes.

Contudo, Felix, Melo e Von Borell (2018) dispõem que o ser humano é essencial no processo contínuo na construção da sua formação. Desta forma, neste estudo acredita-se que mulheres brancas esperam que mulheres negras se envolvam no engajamento e performance de avanço das próprias carreiras. Com isso, acredita-se que:

**H3:** As brancas se auto avaliam com uma pontuação mais alta em “demonstrar comportamentos de assistência profissional em relação às negras” do que a avaliação que as negras fazem das brancas.

**H4:** As negras se auto avaliam com uma pontuação mais alta no “envolvimento

em comportamentos de progressão na carreira” do que a avaliação que as brancas fazem das negras.

## **MOTIVAÇÕES PARA COMPORTAMENTOS DE AJUDA**

O último grupo de hipóteses trata da motivação percebida para que mulheres brancas adotem comportamentos de ajuda em relação a mulheres negras. Estudos anteriores voltados para as condutas dos mentores mostram que estes tendem a se ver como mais altruístas e menos auto promovedores, sendo orientados por uma satisfação intrínseca que se sobrepõe ao que os mentorados percebem (O’NEIL et al., 2018). Isso se deve a um viés de autopercepção, segundo o qual indivíduos tendem a se ver como mais benevolentes e menos egoístas do que são percebidos por seus pares (HECK; KRUEGER, 2016).

Assim, propõe-se neste estudo que as mulheres brancas se veem como menos motivadas a apoiarem mulheres negras em seu processo de ascensão de carreira por razões de promoção de si mesmas. Por outro lado, quando se trata de motivações socialmente desejáveis, como a de beneficiar outras pessoas, e por uma satisfação intrínseca sugere-se que as mulheres brancas se vejam como mais motivadas por esses propósitos (NGOASONG; KIMBU, 2019). Assim, sugere-se que:

**H5a:** As brancas se auto avaliam com uma pontuação mais baixa na “autopromoção” do que a avaliação que as negras fazem das brancas.

**H5b:** As brancas se auto avaliam com uma pontuação mais alta no “beneficiar outros” do que a avaliação que as negras fazem das brancas.

**H5c:** As brancas se auto avaliam com uma pontuação mais alta na “motivação por satisfação intrínseca” do que a avaliação que as negras fazem das brancas.

## **METODOLOGIA**

### **AMOSTRA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

A pesquisa tem como objetivo ampliar os conhecimentos sobre as relações de trabalho entre mulheres e envolvimento de apoio à carreira, verificando as expectativas que as mulheres têm de outras mulheres quanto aos papéis das mulheres brancas em ajudar as mulheres negras a ter sucesso e envolvimento na própria



carreira.

Os dados foram coletados por meio de formulário eletrônico compartilhado por um *link* disponibilizado na internet. A amostra da pesquisa foi composta por mulheres autodeclaradas brancas e mulheres autodeclaradas negras, inseridas no mercado de trabalho em território brasileiro. Após selecionar a opção da etnia, elas foram direcionadas ao questionário proposto a cada grupo de mulheres autodeclaradas brancas ou negras. Pessoas de outras etnias não seguiram respondendo ao questionário.

Inicialmente 401 participantes clicaram no *link* da pesquisa, 392 forneceram dados utilizáveis, sendo que 301 foram respondidos pelo grupo de mulheres autodeclaradas brancas e 91 pelo grupo de mulheres autodeclaradas negras. O questionário da pesquisa foi compartilhado a partir de contatos pessoais de pessoas físicas e jurídicas e suas indicações de outras mulheres para participar, utilizando-se a técnica da amostragem bola de neve (VON BOREL DE ARAUJO et al., 2014).

As escalas aplicadas para mensurar os itens utilizados para medir os comportamentos de assistência à carreira de mulheres negras foram adaptadas de acordo com o perfil das participantes, autodeclaradas mulheres brancas e mulheres negras.

## MEDIDAS

Para mensurar os comportamentos de assistência à carreira, foi utilizada uma versão adaptada dos 24 itens de O'Neil et al. (2018), adaptados pelas autoras do *Instrumento de Papel do Mentor (Mentor Role Instrument – MRI)* de 33 itens, de Ragins e McFarlin (1990). Apesar de o instrumento original ter sido criado e utilizado para mensurar o contexto de mentorias, os sentidos nele contidos estão alinhados com os objetivos deste estudo.

Enquanto o grupo de mulheres brancas avaliou o grau em que as mulheres brancas adotam esses comportamentos, o grupo de mulheres negras avaliou o quanto as mulheres brancas os adotam e o que acham que seria ideal de adotar. As opções de respostas se encontram dispostas em uma escala Likert de cinco pontos.

Para mensurar o comportamento de apoio à progressão de carreira, foi utilizada a medida de 15 itens de O'Neil et al. (2018), também adaptada de uma escala aplicada

por Ragins et al. (1998). Assim, enquanto o grupo de mulheres negras avaliou o grau em que elas próprias adotam esses comportamentos, o grupo de mulheres brancas avaliou o quanto o grupo das mulheres negras adota e os deveria adotar. Da mesma forma que nas outras questões, as opções de respostas se encontram dispostas em uma escala Likert de cinco pontos.

Para mensurar motivações para comportamentos de ajuda, foi utilizada a escala de 11 itens de O'Neil et al. (2018), adaptada pelas autoras dos itens propostos por Allen (2003). A escala contempla três dimensões: motivos de autopromoção, composta por 4 itens, benefícios a outros 4 itens e satisfação intrínseca, 3 itens, procura entender levando em consideração a compreensão dos dois grupos de participantes. As opções de resposta se dispõem em uma escala Likert de cinco pontos.

A mensuração dos constructos apresentados foi evidenciada pela média das respostas obtidas para cada respondente a respeito das perguntas existentes dentro dos respectivos constructos. Em ambas as pesquisas direcionadas a cada grupo de mulheres (brancas e negras), além dos construtos apresentados, foi analisado também o perfil demográfico da amostra, tal como tempo em que trabalha na empresa, tempo de atuação na profissão, idade e nível educacional.

## **TÉCNICA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta pesquisa, foram utilizados dois testes distintos. A primeira análise utilizada foi o teste de diferença de médias, aplicado em diferentes grupos e variáveis, de maneira que ajuda na verificação de todas as hipóteses propostas neste. Também foi utilizada a análise de regressão, que foi aplicada na verificação das hipóteses H3, H4, H5a, H5b e H5c.

As hipóteses H1 e H2 foram verificadas somente por teste de diferença de média, sem a análise de regressão, uma vez que o teste de diferença média ajuda a comparar as diferentes variáveis para o mesmo grupo, sendo os objetivos das hipóteses: H1 verificar as avaliações das mulheres negras em relação às mulheres brancas no engajamento de apoio à carreira das negras, e H2 verificar as avaliações das mulheres brancas em relação ao engajamento das mulheres negras na própria carreira. Essas hipóteses H1 e H2 verificam as expectativas de ambos os grupos de mulheres

negras e brancas.

Na hipótese H3, os dois testes aplicados ajudaram a analisar se os dois grupos de mulheres são estatisticamente diferentes entre si, no quesito da percepção das mulheres brancas em relação ao seu envolvimento em comportamento de assistência à carreira das mulheres negras. Para a hipótese H4, eles também analisaram as diferenças estatísticas entre ambos os grupos, voltadas para a percepção das mulheres negras em relação aos seus envolvimento em comportamento de progressão na carreira.

Para as três últimas hipóteses, os testes aplicados (teste de diferença de médias e análise de regressão) analisaram as diferenças estatísticas entre os grupos de negras e brancas no quesito: H5a, analisar se o motivo do apoio das mulheres brancas ao avanço da carreira das mulheres negras é para a autopromoção das mulheres brancas; a H5b objetiva averiguar se as mulheres brancas são motivadas a ajudar na progressão de carreira das mulheres negras por benefícios a outros, e o objetivo da H5c é constatar se o grupo de mulheres brancas é motivado a apoiar a carreira do grupo de mulheres negras por satisfação intrínseca. As hipóteses H3, H4, H5a, H5b e H5c verificam as percepções dos grupos de mulheres brancas e negras.

Vale destacar que a variável negra foi construída como uma *dummy* que assume valor 1 se a mulher em questão é negra, e 0 se a mulher for branca. A seguir são apresentados os modelos estimados: A equação (1) representa o modelo econométrico a ser estimado para testar a validade da hipótese H3:

$$apoioperc_i = \beta_0 + \beta_1 negra_i + \sum_j \beta_j controle_{ji} + \varepsilon_i \quad (1)$$

Nessa equação (1), a variável *apoioperc* é a média das respostas das perguntas do apoio percebido, o coeficiente  $\beta_1$  mede o efeito da cor no apoio percebido, e demonstra como o comportamento de progressão de carreira é afetado pela cor das respondentes. Os controles são: *gencorp* - gênero afetando o ambiente corporativo; *valorh* - valorização do homem; *desemph* - desempenho do homem; *desempment* - desempenho do mentor; *tempoemp* - tempo de trabalho na organização atual, em anos; *tempoprof* - tempo de profissão, em anos; idade - em anos; *expec* - expectativa da negra. A segunda equação (2), apresenta o modelo aplicado para a hipótese H4:

$$percnegras_i = \beta_0 + \beta_1 negra_i + \sum_j \beta_j controle_{ji} + \varepsilon_i \quad (2)$$

A variável *percnegras* é a média das respostas das perguntas referentes à percepção das negras, o coeficiente  $\beta_1$  representa o efeito cor no envolvimento em comportamentos de progressão de carreira, e as variáveis de controles dessa equação são as mesmas descritas no modelo anterior. Nesse mesmo sentido, o modelo de regressão (3) foi utilizado para testar a validade da hipótese H5a:

$$motivaprom_i = \beta_0 + \beta_1 negra_i + \sum_j \beta_j controle_{ji} + \varepsilon_i \quad (3)$$

Na equação (3), a variável *motivaprom<sub>i</sub>* é a média das respostas das perguntas sobre motivação por autopromoção, o coeficiente  $\beta_1$  mensura o impacto da variável binária negra sobre a motivação para o comportamento de apoio na progressão de carreira das mulheres negras, por autopromoção. As variáveis de controle são iguais às do modelo anterior.

O modelo (4) será utilizado para testar a validade da hipótese H5b:

$$motivalt_i = \beta_0 + \beta_1 negra_i + \sum_j \beta_j controle_{ji} + \varepsilon_i \quad (4)$$

A variável *motivalt<sub>i</sub>* é a média das respostas das perguntas sobre motivação por altruísmo. Onde  $\beta_1$  é o coeficiente que mensura a variável binária negra e seus efeitos na motivação da progressão de carreira. Esse modelo de regressão ajudou a averiguar a hipótese H5a, sobre as percepções referentes às medidas motivações para comportamentos de ajuda, e benefícios a outro. As variáveis de controle são iguais às do modelo anterior. A última especificação, testa a validade da hipótese H5c:

$$motivsint_i = \beta_0 + \beta_1 negra_i + \sum_j \beta_j controle_{ji} + \varepsilon_i \quad (5)$$

A variável *motivsint<sub>i</sub>* é a média das respostas das perguntas sobre motivação intrínseca,  $\beta_1$  é o coeficiente que mensura a variável binária negra (negra=1 ou branca=0) e seus efeitos na motivação da progressão de carreira. Esse modelo de regressão ajudou a averiguar a hipótese H5c, sobre as percepções referentes às

medidas, motivações para comportamentos de ajuda, e seus efeitos por satisfação intrínseca. As variáveis de controle são iguais às do modelo anterior.

Em todas as especificações, referentes às hipóteses 3H, 4H, 5Ha, 5Hb e 5Hc, foram aplicados dois estimadores diferentes. Primeiro foi aplicado o estimador de mínimos quadrados ordinários - MQO, com variâncias de erros corrigidas pelo estimador de *White*. No entanto, como as variáveis dependentes se referem às médias das respostas em escala *likert* onde 1 (não apresentam esse comportamento) a 5 (apresentam claramente esse comportamento), fez-se necessária a utilização de um estimador de regressão censurada, pela limitação dos dados dentro de um intervalo específico. Nesse caso, o modelo indicado e utilizado na pesquisa foi o *Tobit*.

## ANÁLISE DE RESULTADOS

De acordo com a Tabela 1, a média do grau de percepção das mulheres negras em relação às brancas foi de 4,27. Esse resultado significa que a percepção das mulheres brancas quanto às negras na assistência à carreira está mais próxima do comportamento claramente percebido (valor atribuído a 5 na escala), enfatizando que esse nível de comportamento é bem percebido entre os respondentes.

Para o apoio percebido (*apoioperc*), a média dessa variável foi 3,884, com mínimo aproximadamente 1 e máximo 5. Em relação à motivação para o apoio, mensurado por *motivaprom* - motivação por autopromoção; *motivalt* - motivação por altruísmo e *motivsint* - motivação intrínseca, com média para *motivaprom* - 3,647, *motivalt* - 4,113 e *motivsint* - 4,021. Vale ressaltar que as médias dos resultados obtidos podem ter sido influenciados pelo fato de terem mais respondentes autodeclaradas brancas - 76,84% do que negras - 23,16%, como por exemplo, *motivalt* - 4,113 foi a maior média.

De acordo com a amostra, a média da idade foi de 38,75 anos, o tempo médio de trabalho na profissão foi de 12,6 anos, e o máximo de 25 anos. Quanto ao tempo de emprego no trabalho atual, a média foi de 8,9 anos e um máximo de 36 anos.

O painel B traz a frequência da amostra com relação à categoria educação referente aos grupos de mulheres negras e brancas. Sobre a educação, o ensino médio incompleto representa 9,67% do total da amostra, enquanto o superior completo

representa 24,17%. A maior representatividade da amostra está no nível de pós-graduação, representando 47,33% dela. Isso enfatiza que as respondentes são, em média, mais escolarizadas, e o perfil educacional da maior parte da amostra é de ensino superior completo e pós-graduadas.

Por fim, a maior representatividade da amostra está no nível de pós-graduação. As mulheres brancas representam 49,34% dela, e as negras, 40,66%. Isso enfatiza que as respondentes são, em média, mais escolarizadas, e a maior parte da amostra é de ensino superior completo e pós-graduadas. A participação das mulheres negras no total da amostra foi de 23,16%, enquanto a das brancas foi de 76,84% (Tabela 1 – Painel B).

**Tabela 1 - Caracterização da amostra**

Painel A:	Estatística descritiva						
Variável	Média	C.V.	Min	p25	p50	p75	Max
Percnegras	4,264	0,167	1,066	3,933	4,466	4,800	5,000
Apoioperc	3,884	0,243	1,041	3,25	4,041	4,708	5,000
Expeccomp	4,333	0,204	1,000	4,000	5,000	5,000	5,000
Motivaprom	3,647	0,351	1,000	3,00	4,00	5,000	5,000
Motivalt	4,113	0,224	1,000	3,500	4,25	5,000	5,000
Motivsint	4,021	0,264	1,000	3,333	4,333	5,000	5,000
Gencorp	3,280	0,445	1,000	2,000	3,666	4,666	5,000
Valorh	393	0,396	1,234	0,000	0,000	0,000	1,000
Desemp	393	0,167	2,228	0,000	0,000	0,000	0,000
Desempment	393	0,244	1,761	0,000	0,000	0,000	0,000
Tempoemp	8,911	0,941	0,000	2,000	6,000	13,000	36,000
Tempoprof	12,638	1,227	0,000	4,000	10,000	19,000	25,000
Idade	38,75	0,306	18,000	30,000	38,000	48,000	78,000
Painel B							
Tabela de frequências							
Variável	Categoria	Fi	%Fi	Fi. cum	Fi	%Fi	Fi. cum
		Brancas			Negras		
Educação	Ensino médio incompleto ou inferior	32	10,6	10,6	6	6,59	6,59
	Ensino médio completo	-	-	-	11	12,09	18,68
	Superior incompleto	44	14,57	25,17	19	20,88	39,56
	Superior completo	77	25,5	50,66	18	19,78	59,34
	Pós-graduada, Mestre ou Doutora	149	49,34	100	37	40,66	100
	Total						
Mulheres	Negras	91	23,16	23,15			
	Brancas	302	76,84	100			
			100,00				

Nota: O Painel A traz as estatísticas descritivas das variáveis do estudo e o painel B a tabela de frequência a respeito do perfil sociodemográfico da amostra. *percnegras* significa média das percepções das negras em relação aos seus envolvimento em comportamento de progressão na carreira; *apoioperc* significa média das percepções das mulheres brancas em demonstrar comportamento de apoio na carreira das mulheres negras; *expeccomp* significa média das expectativas de comportamento das mulheres negras em relação ao apoio recebido das mulheres brancas na carreira das negras, e expectativas das mulheres brancas em relação ao envolvimento das mulheres negras em suas carreiras; *motivaprom* significa média das motivações por autopromoção, motiva as mulheres brancas em apoiarem as mulheres negras na progressão de carreira ; *motivalt* significa média da motivação por altruísmo, motiva as mulheres brancas em apoiarem as mulheres negras na progressão de carreira ; *motivsint* significa média da motivação intrínseca, motiva as mulheres brancas em apoiarem as mulheres negras na progressão de carreira; *gencorp* - gênero afetando o ambiente corporativo ; *valorh* significa média da valorização homem; *desemph* significa média do desempenho homem; *desempment* significa média do desempenho do mentor; *tempoemp* significa média do tempo de trabalho na organização atual, em anos; *tempoprof* significa média do tempo de profissão, em anos; *idade* em anos; *educ* significa média da escolaridade das mulheres, 1 para Ensino médio incompleto ou inferior, 2 para Ensino médio completo, 3 Superior incompleto, 4 Superior completo, 5 Pós-graduada. Mestre ou Doutora.

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 2 apresenta os resultados referentes aos testes de diferenças de média. A primeira constatação foi a respeito do apoio percebido e aquele que deveria ser oferecido na percepção das negras. Os resultados mostram que as mulheres negras criam mais expectativa em relação à assistência à carreira das que têm o apoio percebido das mulheres brancas, e a diferença de médias foi de 0,5604; estatisticamente significativo com 99% de confiança. Com isso, em média, as avaliações feitas pelas negras sobre o grau de engajamento das brancas para o apoio percebido são menores do que as brancas deveriam ter. Validando, assim, a hipótese H1.

Em relação à H2, a respeito da expectativa de engajamento das mulheres negras em suas próprias carreiras e do engajamento ideal pela percepção das mulheres brancas, os resultados indicam que, em média, as brancas avaliam que as negras deveriam se dedicar mais à própria carreira. Essa diferença de médias no valor foi de -0,2019, o que se mostrou estatisticamente significativa, validando, assim, a hipótese H2 da pesquisa com 99% de significância estatística.

As variáveis utilizadas a título de comparação entre os grupos (negras e brancas) previstas nas hipóteses H3 (*apoioperc*) procura mensurar a percepção das brancas em relação às negras sobre demonstrar comportamento de assistência à carreira, H4 (*percnegras*) procura medir a percepção das negras em relação aos seus envolvimento em comportamento de progressão na carreira, H5a (*motivaprom*) procura estimar com qual pontuação a autopromoção motiva o comportamento das mulheres brancas em apoiarem as mulheres negras na progressão de carreira, H5b (*motivalt*), mensura com

que grau benefícios a outros na percepção dos dois grupos de mulheres motivam o comportamento de ajuda das brancas em apoiarem as negras no avanço à carreira, e H5c (*motivsint*), mensura as percepções referentes às medidas, motivações para comportamentos de ajuda, e seus efeitos por satisfação intrínseca.

Considerando a variável apoio percebido *apoioperc* (H3), o teste de diferença de médias constatou que os grupos de mulheres negras e brancas são estatisticamente diferentes entre si com o nível de significância de 99%, com uma diferença de média de 0,570, isso é as brancas se auto avaliam com uma pontuação mais alta em demonstrar comportamentos de assistência profissional em relação às negras do que a avaliação que as negras fazem das brancas, o teste de diferença de médias leva na direção da validação da hipótese H3.

Para a variável apoio percebido *percnegras* (H4), o nível de significância foi de 95%, com uma diferença de média -0,2386. Isso significa que as negras se auto avaliam com uma pontuação mais alta no envolvimento de progressão na carreira do que a avaliação que as brancas fazem das negras, o teste de diferença de médias leva na direção da validação da hipótese H4.

Quanto às variáveis motivação por autopromoção *motivaprom* (H5a), pode-se verificar que o teste de hipótese informa que, com 99% de confiança, com a diferença de média de -0,472, há evidência de que em média as mulheres negras enxergam a motivação como autopromoção de forma mais evidente do que as mulheres brancas, o teste de diferença de médias leva na direção da validação da hipótese H5a.

A respeito da motivação por altruísmo *motivsint* (H5b), os resultados dos testes de hipóteses mostram que, em média, o fato de ser negra diminui a visão sobre o altruísmo, com 0,354 no apoio oferecido pela mulher branca, o teste de diferença de médias leva na direção da validação da hipótese H5b.

Para a variável motivação intrínseca *motivsint* (H5c), o teste de diferença de médias, mostrou a evidência de que as mulheres brancas enxergam o seu apoio por satisfação intrínseca, com 4,070 de forma mais acentuada do que as mulheres negras enxergam, com a diferença de média de 0,2134, o teste de diferença de médias leva na direção da validação da hipótese H5c.

De forma geral, esses resultados do teste de diferença de médias, em especial para as hipóteses H3, H4, H5a, H5b e H5c, levam a uma possível validação dessas



hipóteses, porém, para constatar com maior precisão dessas validações, necessita-se da análise de regressão.

**Tabela 2 -Teste de diferenças de médias**

Hipótese	Perfil	Variável	Média	D.P	Diferença	p-valor
H1	-	Apoioperc	3.472	1,069	-0,5604***	0.0002
		Expec	4.032	1,068		
H2	-	Expecomp	4.423	0,8022	0.2019***	0.0002
		Percnegra	4.221	0.8194		
H3	Branças	Apoioperc	4,043	0.9424	0.570***	0.0000
	Negras		3.472	1,06815		
H4	Branças	Percnegras	4.221	0.8194	-0.2396**	0.0120
	Negras		4.461	0.7040		
H5a	Branças	Motivaprom	3,538	1,362	-0,472***	0.0001
	Negras		4,010	0,877		
H5b	Branças	Motivalt	4,195	0,906	0,354**	0.0006
	Negras		3,840	0,937		
H5c	Branças	Motivsint	4.070	1,073	0,2134***	0.0464
	Negras		3,857	1,010		

Nota: a hipótese nula dos testes se refere a igualdade das médias, enquanto a hipótese alternativa se trata da diferença entre as duas médias estudadas. apoioperc – expec significa média das percepções e expectativas das mulheres negras e brancas sobre o grau de engajamento das brancas para apoiar as negras; expecomp – percnegras significa média das expectativas e percepções das mulheres brancas e negras sobre o grau de engajamento das negras na própria carreira; apoioperc significa média das percepção das brancas em demonstrar comportamento de apoio na carreira das negras; percnegras significa média das percepções das negras em relação aos seus envolvimento em comportamento de progressão na carreira; motivaprom significa média das motivações por autopromoção, motiva as mulheres brancas em apoiarem as mulheres negras na progressão de carreira ; motivalt significa média da motivação por altruísmo, motiva as mulheres brancas em apoiarem as mulheres negras na progressão de carreira ; motivsint significa média da motivação intrínseca, motiva as mulheres brancas em apoiarem as mulheres negras na progressão de carreira. Diferenças marcadas com (\*) são estatisticamente significativas a 10% de significância; (\*\*) são estatisticamente significativas a 5% de significância e (\*\*\*) são estatisticamente significativas a 1% de significância.

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 3 nota-se que todos os coeficientes estimados para a variável negras foram significativos, o estimador de MQO e o estimador de regressão censurada (*Tobit*) pode verificar que a cor da pele é estatisticamente significativa para explicar o apoio percebido (*apoioperc*). O sinal encontrado é negativo, mostrando que o fato de ser negra reduz a percepção de apoio recebido. Esses resultados levam à validação de H3 com 99% de confiança, a qual diz que as mulheres brancas se auto avaliam com uma

pontuação mais alta em “demonstrar comportamentos de assistência profissional em relação às negras” do que a avaliação que as negras fazem das brancas. Os valores dos coeficientes foram de -0,554, em média, para o MQO e -0,600 para o *Tobit*.

No tocante à variável *percnegra*, pode-se ver que independentemente do estimador utilizado, o coeficiente é positivo e significativo ( $\beta_1$ ), mostrando que, em média, o fato de ser negra aumenta a avaliação feita a respeito da mulher negra, sendo assim confirma a H4 com 95% de confiança estatística, no quesito percepções referentes ao comportamento de progressão à carreira. Os valores foram em média 0,176 e 0,206, para as regressões MQO e *Tobit*.

Conforme demonstrado na Tabela 3, os resultados da estimação para a variável *motivaprom*, foram significativos e positivos para ambos os estimadores. Isso significa que as mulheres brancas avaliam uma pontuação mais baixa em relação às mulheres negras para a motivação por autopromoção, validando a H5a com 99% de confiança estatística, e os valores foram em média 0,493 e 0,624, para MQO e *Tobit*.

Para a variável dependente *motivalt*, o resultado foi significativo e negativo para ambos os estimadores, significando que as mulheres brancas se autoavaliam com uma pontuação mais alta no quesito altruísmo do que a avaliação que as mulheres negras farão das mulheres brancas. Validando a H5b com 99% de confiança estatística, os valores foram em média -0,365 e -0,531, para MQO e *Tobit*.

No concernente à variável dependente *motivsint*, os coeficientes foram negativos e significativos. Isso denota que as brancas se autoavaliam com uma pontuação mais alta em satisfação intrínseca do que a avaliação que as mulheres negras fazem das brancas, validando assim H5c com 95% de confiança estatística, e os valores foram em média -0,212 e -0,364 para MQO e *Tobit*.

**Tabela 3 - Resultados da regressão (MQO e Tobit)**

Variáveis	(H <sub>3</sub> )		(H <sub>4</sub> )		(H <sub>5a</sub> )		(H <sub>5b</sub> )		(H <sub>5c</sub> )	
	Apoioperc		Percnegra		Motivaprom		motivalt		motivsint	
	MQO	Tobit	MQO	Tobit	MQO	Tobit	MQO	Tobit	MQO	Tobit
Negra	-0,554*** (0,121)	-0,600*** (0,127)	0,176** (0,0747)	0,206** (0,0966)	0,493*** (0,122)	0,624*** (0,233)	-0,365*** (0,111)	-0,531*** (0,161)	-0,212** (0,123)	-0,364** (0,202)
Idade	-0,00678 (0,00525)	-0,00719 (0,00626)	-0,0111** (0,00449)	-0,0130** (0,00470) *	0,00999 (0,00666)	0,0129 (0,0115)	-0,00387 (0,00503)	-0,00684 (0,00802)	0,00459 (0,00547)	0,00750 (0,0101)
Tempoprof	-0,000323 (0,00203)	-0,000607 (0,00393)	-0,00260 (0,00184)	-0,00295 (0,00296)	-0,0102** (0,00293) *	-0,0127* (0,00704)	0,000104 (0,00185)	-0,00109 (0,00488)	-0,00420** (0,00188)	-0,00707 (0,00610)
Tempoemp	0,00257 (0,00679)	0,00285 (0,00799)	-0,00668 (0,00601)	-0,00638 (0,00600)	-0,00429 (0,00947)	-0,00806 (0,0146)	-0,00578 (0,00711)	-0,00339 (0,0102)	-0,0108 (0,00835)	-0,0100 (0,0128)
Educ	-0,0385 (0,0439)	-0,0481 (0,0442)	0,0391 (0,0345)	0,0334 (0,0330)	-0,0618 (0,0557)	-0,109 (0,0814)	-0,00978 (0,0422)	-0,0560 (0,0568)	-0,0306 (0,0492)	-0,0800 (0,0715)
Constant	4,410*** (0,193)	4,556*** (0,237)	4,600*** (0,157)	4,760*** (0,178)	3,562*** (0,292)	3,888*** (0,434)	4,444*** (0,208)	5,057*** (0,309)	4,172*** (0,224)	4,681*** (0,382)
R-quadrado	0.066		0.094		0.043		0.035		0.018	
Pseudo R <sup>2</sup>			0.0236		0.0342		0.0101		0.0130	
Observações	384		385		385		385		385	

Nota: Erros-padrão robustos em parênteses para o MQO. Estimacões pelo Método de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO) e regressão Tobit. Marcações com (\*) são estatisticamente significativas a 10% de significância; (\*\*) são estatisticamente significativas a 5% de significância e (\*\*\*) são estatisticamente significativas a 1% de significância. apoioperc significa percepção das mulheres brancas em demonstrar comportamento de apoio na carreira das mulheres negras. percnegras significa percepção das negras em relação aos seus envolvimento em comportamento de progressão na carreira; motivaprom significa motivação por autopromoção, motiva as mulheres brancas em apoiarem as mulheres negras na progressão de carreira ; motivalt significa motivação por altruísmo, motiva as mulheres brancas em apoiarem as mulheres negras na progressão de carreira ; motivsint significa motivação intrínseca, motiva as mulheres brancas em apoiarem as mulheres negras na progressão de carreira; gencorp significa gênero afetando o ambiente corporativo ; valorh significa valorização homem; desemph significa desempenho homem; desempment significa desempenho mentor; tempoemp significa tempo de trabalho na organização atual, em anos; tempoprof significa tempo de profissão, em anos; idade em anos; educ significa escolaridade das mulheres, 1 para ensino médio incompleto ou inferior, 2 para ensino médio completo, 3 superior incompleto, 4 superior completo, 5 pós-graduada, mestre ou doutora.

Fonte: Elaboração própria.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como escopo a análise dos resultados, tendo como foco o objetivo da pesquisa que foi comparar as percepções e as expectativas mútuas entre mulheres brancas e negras. Estudos recentes como os trabalhos de Ngoasong e Kimbu (2019), Kokiloo e Kesharwani (2019) indicam que o principal obstáculo para que as mulheres cresçam hierarquicamente na corporação são os homens os quais estão na figura de líderes dessas instituições que colocam dificuldades para essas mulheres. Os resultados apontaram que as avaliações que as mulheres negras fazem do engajamento das brancas em comportamentos de assistência de carreira são, em média, inferiores ao envolvimento que as brancas deveriam ter.

Para De Wit et al. (2012), existe esse conflito intragrupos que dificulta a progressão na carreira das mulheres negras. Por mais que, segundo Chuang et al. (2004), as mulheres sejam vistas como uma categoria homogênea em oposição aos homens, ele existe de fato, e os resultados validam essa questão, uma barreira intragrupo de mulheres, como descrito na pesquisa de Sanchez-Hucles e Davis (2010). Esse resultado validou a hipótese H1 da pesquisa.

Na hipótese H2, considerando apenas o subgrupo de mulheres brancas, as avaliações que as brancas fazem a respeito do grau em que as negras se engajam em comportamentos de assistência de carreira foram inferiores ao envolvimento que as negras deveriam ter. Essa hipótese foi validada. A literatura está de acordo com esse resultado, ao inferir sobre as relações não serem tão amistosas entre mulheres negras e brancas no ambiente de trabalho.

A H3, as mulheres brancas entendem que apoiam mais as mulheres negras do que elas entendem que fazem, foi validada. Isso significa que, a partir do método de diferenças de médias, em média, as mulheres brancas se autoavaliaram com uma pontuação mais alta em demonstrar um comportamento de assistência profissional em relação às mulheres negras, do que as negras fizeram em relação às brancas. A validação dessa hipótese também está de acordo com a literatura, como em O'Neil et al. (2018), Ramaswami, Dreher, Bretz e Wiethoff (2010), Moreno e Flowerday (2006) e O'Neil e Aicher (2013).

Para H4, também houve validação a partir dos testes de diferenças de médias e das regressões, enfatizando que as mulheres negras se autoavaliaram com uma pontuação mais elevada nas questões de comportamento de progressão na carreira do que as brancas fazem

delas. No mesmo sentido, há os trabalhos de Patton e Harper (2003) e Livingston, Rosette e Washington (2012). Nas questões referentes à motivação por autopromoção (H5a), motivação em beneficiar os outros (H5b) e motivação intrínseca (H5c) por parte das mulheres brancas em relação às mulheres negras, todas as hipóteses foram validadas com a utilização dos testes de diferenças de médias e regressões, (O'NEIL et al., 2018, HECK; KRUEGER, 2016; NGOASONG; KIMBU, 2019).

Por fim, acredita-se que esta pesquisa traz algumas sugestões para as organizações: direcionar seus esforços para investir no capital humano, proporcionar um ambiente de trabalho saudável para essas mulheres, averiguar a questão estrutural e sistêmica na qual o preconceito racial continua impedindo a classe de mulheres em desvantagens históricas (negras) de terem apoio necessário para a progressão de suas carreiras. As empresas precisam ser compreendidas como um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo O'Neil et al. (2018).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa buscou evidenciar a temática de assistência à carreira para mulheres negras. A compreensão da relação de trabalho dessas mulheres nas empresas em um clima de preconceito racial, traz certas implicações práticas. As pessoas jurídicas e físicas podem utilizar a estrutura dessa pesquisa para melhor compreender quais as consequências desse tipo de comportamento, analisando essas ações tanto coletivamente (os dois grupos de mulheres), quanto individualmente.

Os resultados práticos apontam que as mulheres negras avaliam que os graus de engajamento das mulheres brancas em comportamento de assistência são inferiores aos que as brancas deveriam ter. As mulheres brancas e negras esperam muito umas das outras, elas avaliam que cada grupo não está fazendo o que deveria ser feito no que diz respeito ao auxílio no avanço na profissão de mulheres negras. Assim, os resultados da pesquisa apresentaram um norteador para a literatura dentro da temática do relacionamento corporativo entre as mulheres negras e brancas sobre a expectativa mútua no ambiente organizacional.

A limitação aqui percebida foi a dificuldade de encontrar participantes que se autodeclaram negras, uma vez que muitas se autodeclaram pardas, e essa dificuldade pode

ser explicada pelo fato de o Brasil ser um país miscigenado. Como sugestões para futuras pesquisas, têm-se: verificar o comportamento de apoio percebido, comparando as expectativas mútuas de mulheres negras sênior e júnior inseridas no mercado de trabalho nacional, atestando-se as percepções e expectativas em relação ao apoio de progressão na carreira.

## REFERÊNCIAS

ALAM, Syed Shah; JANI, Mohd Fauzi Mohd; OMAR, Nor Asiah. An empirical study of success factors of women entrepreneurs in southern region in Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, v. 3, n. 2, p. 166-175, 2011. <https://doi.org/10.5539/ijef.v3n2p166>

ALLEN, Tammy D. Mentoring others: A dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, v. 62, n. 1, p. 134-154, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00046-5](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00046-5)

BERTRAND, Marianne et al. Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, v. 86, n. 1, p. 191-239, 2019. <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>

BEVELANDER, Dianne; PAGE, Michael John. Ms. Trust: Gender, networks and trust—implications for management and education. *Academy of Management Learning & Education*, v. 10, n. 4, p. 623-642, 2011. <https://doi.org/10.5465/amle.2009.0138>

BRESSMAN, Sherri; WINTER, Jeffrey S.; EFRON, Sara Efrat. Next generation mentoring: Supporting teachers beyond induction. *Teaching and teacher education*, v. 73, p. 162-170, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.04.003>

BYARS-WINSTON, Angela; ROGERS, Jenna Griebel. Testing intersectionality of race/ethnicity× gender in a social–cognitive career theory model with science identity. *Journal of Counseling Psychology*, v. 66, n. 1, p. 30, 2019. <https://doi.org/10.1037/cou0000309>

CARANGIO, Vassilissa et al. Racism and White privilege: highly skilled immigrant women workers in Australia. *Ethnic and Racial Studies*, v. 44, n. 1, p. 77-96, 2021. <https://doi.org/10.1080/01419870.2020.1722195>

CHAO, Georgia T.; WALZ, Patm; GARDNER, Philip D. Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, v. 45, n. 3, p. 619-636, 1992. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>

CHEEKS, Maura. How Black women describe navigating race and gender in the workplace. *Harvard Business Review*, v. 26, p. 1-8, 2018.

CHUANG, You-Ta; CHURCH, Robin; ZIKIC, Jelena. Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management: an International Journal*, v. 10, n. 1-2, p. 26-34, 2004. <https://doi.org/10.1108/13527590410527568>

DE WIT, Frank R.; GREER, Lindred L; JEHN, Karen A. The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, v. 97, n. 2, p. 360, 2012. <https://doi.org/10.1037/a0024844>

DUARTE, Elem Rabelo; GALLON, Shalimar. ‘No, I do not suffer from it’: the analysis of the manipulation of the subjectivity of the executive woman in the rise of the career. *BBR*.

*Brazilian Business Review*, v. 19, p. 78-95, 2022.

EHRLINGER, Joyce; GILOVICH, Thomas; ROSS, Lee. Peering into the bias blind spot: People's assessments of bias in themselves and others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 31, n. 5, p. 680-692, 2005. <https://doi.org/10.1177/0146167204271570>

FELIX, Bruno; MELLO, Alciara; VON BORELL, Diana. Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 29, n. 5, p. 805-828, 2018. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1255987>

FIELD, Laura Casares; SOUTHER, Matthew E.; YORE, Adam S. At the table but can not break through the glass ceiling: Board leadership positions elude diverse directors. *Journal of Financial Economics*, v. 137, n. 3, p. 787-814, 2020. Recuperado em 13 maio, 2020. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2810543>.

GUJARATI, Damodar N.; PORTER, Dawn C. *Econometria básica-5*. Amgh Editora, 2011.

HECK, Patrick R.; KRUEGER, Joachim I. Social perception of self-enhancement bias and error. *Social Psychology*, v. 47, p. 327-339, 2016. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000287>

HEKMAN, David R. et al. Does diversity-valuing behavior result in diminished performance ratings for non-white and female leaders?. *Academy of Management Journal*, v. 60, n. 2, p. 771-797, 2017. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0538>

INSTITUTO ETHO. *Perfil social racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Ethos, 2016.

JOHNSON, Z.; MATHUR-HELM, Babita. Experiences with queen bees: A South African study exploring the reluctance of women executives to promote other women in the workplace. *South African Journal of Business Management*, v. 42, n. 4, p. 47-55, 2011. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v42i4.504>

PIRES, Fernanda et al. Career choices: Adaptation and initial evidence of the Work Volition Scale in Brazil. *Brazilian Business Review*, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2022.

JOSHI, Aparna et al. Gender research in AMJ: an overview of five decades of empirical research and calls to action: thematic issue on gender in management research. *Academy of Management Journal*, v. 58, n. 5, p. 1459-1475, 2015. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4011>

KOKILOO, Mehvash Riyaz; KESHARWANI, Subodh. Women Entrepreneurship Research: An Exploratory Study of the Emerging Evidences with Special Reference to India. *Global Journal of Enterprise Information System*, v. 11, n. 2, p. 72-79, 2019.

LEWIS, Jioni A. et al. Applying intersectionality to explore the relations between gendered racism and health among Black women. *Journal of Counseling Psychology*, v. 64, n. 5, p. 475, 2017. <https://doi.org/10.1037/cou0000231>

LINDSEY, Karen. *Reclaiming her voice: narratives of black women in higher education administration* (Doctoral dissertation). Azusa Pacific University, Los Angeles, California, 2019.

LIVINGSTON, Robert W.; ROSETTE, Ashleigh Shelby; WASHINGTON, Ella F. Can an agentic Black woman get ahead? The impact of race and interpersonal dominance on perceptions of female leaders. *Psychological Science*, v. 23, n. 4, p. 354-358, 2012. <https://doi.org/10.1177/0956797611428079>

MORENO, Roxana; FLOWERDAY, Terri. Students' choice of animated pedagogical agents in science learning: A test of the similarity-attraction hypothesis on gender and ethnicity. *Contemporary educational psychology*, v. 31, n. 2, p. 186-207, 2006.



<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2005.05.002>

MORTON, Terrell R.; PARSONS, Eileen C. BlackGirlMagic: The identity conceptualization of Black women in undergraduate STEM education. *Science Education*, v. 102, n. 6, p. 1363-1393, 2018. <https://doi.org/10.1002/sce.21477>

NASH, Jennifer C. Re-thinking intersectionality. *Feminist review*, v. 89, n. 1, p. 1-15, 2008. <https://doi.org/10.1057/fr.2008.4>

NGOASONG, Michael Zisuh; KIMBU, Albert Nsom. Why hurry? The slow process of high growth in women-owned businesses in a resource-scarce context. *Journal of Small Business Management*, v. 57, n. 1, p. 40-58, 2019. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12493>

O'NEIL, Deborah A.; HOPKINS, Margaret M. The impact of gendered organizational systems on women's career advancement. *Frontiers in psychology*, v. 6, p. 905, 2015. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00905>

O'NEIL, Deborah A.; BROOKS, Margaret E.; HOPKINS, Margaret M. Women's roles in women's career advancement: what do women expect of each other?. *Career Development International*, v. 23, n. 9, p. 327-344, 2018. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2017-0196>

ORSER, Barbara; RIDING, Allan; STANLEY, Joanne. Perceived career challenges and response strategies of women in the advanced technology sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 24, n. 1-2, p. 73-93, 2012. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.637355>

PARK, Sun W. et al. Accuracy and bias in self-perception of performance: Narcissism matters in Korea as well. *Korean Social Science Journal*, v. 43, n. 2, p. 29-43, 2016. <https://doi.org/10.1007/s40483-016-0030-8>

PATTON, Lori D.; HARPER, Shaun R. Mentoring relationships among African American women in graduate and professional schools. *New directions for student services*, v. 2003, n. 104, p. 67-78, 2003. <https://doi.org/10.1002/ss.108>

RAGINS, Belle Rose; MCFARLIN, Dean B. Percepções de papéis de mentores em relacionamentos de orientação entre gêneros. *Journal of Vocational Behavior*, v. 37, n. 3, p. 321-339, 1990. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90048-7](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90048-7)

RAGINS, Belle Rose; TOWNSEND, Bickley; MATTIS, Mary. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, v. 12, n. 1, p. 28-42, 1998. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.254976>

RAMASWAMI, Aarti et al. The interactive effects of gender and mentoring on career attainment: Making the case for female lawyers. *Journal of Career Development*, v. 37, n. 4, p. 692-716, 2010. <https://doi.org/10.1177/0894845309358886>

RAMOS, Amanda Marques; FÉLIX, Bruno. Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 18, n. 1, p. 71-89, 2019. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2605>

ROBERTS, Laura Morgan et al. Beating the odds. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 2, p. 126-131, 2018.

SANCHEZ-HUCLES, Janis V.; DAVIS, Donald D. Women and women of color in leadership: Complexity, identity, and intersectionality. *American Psychologist*, v. 65, n. 3, p. 171, 2010. <https://doi.org/10.1037/a0017459>

SHEPPARD, Leah D.; AQUINO, Karl. Much ado about nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work. *Academy of Management Perspectives*, v. 27, n. 1, p. 52-62, 2013. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0005>



SHORE, Lynn M. et al. Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?. *Human resource management review*, v. 19, n. 2, p. 117-133, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>

SIAN, Katy P. Hiring Practices and Career Development. In: *Navigating Institutional Racism in British Universities*. Palgrave Macmillan, Cham, 2019. p. 119-152. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-14284-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-14284-1_6)

STROHMINGER, Nina; KNOBE, Joshua; NEWMAN, George. The true self: A psychological concept distinct from the self. *Perspectives on Psychological Science*, v. 12, n. 4, p. 551-560, 2017. <https://doi.org/10.1177/1745691616689495>

SULLIVAN, Robert. Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 6, n. 3, p. 160-175, 2000. <https://doi.org/10.1108/13552550010346587>

VON BORELL DE ARAUJO, Bruno Felix et al. Understanding the adaptation of organisational and self-initiated expatriates in the context of Brazilian culture. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 25, n. 18, p. 2489-2509, 2014. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.743470>