

**FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO**

**KEILA CARDOSO DOS SANTOS FURQUIM**

**NINGUÉM SOLTA A MÃO DE NINGUÉM? EXPECTATIVAS E  
PERCEPÇÕES MÚTUAS DE MULHERES BRANCAS E NEGRAS NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

**VITÓRIA  
2021**

**KEILA CARDOSO DOS SANTOS FURQUIM**

**NINGUÉM SOLTA A MÃO DE NINGUÉM? EXPECTATIVAS E  
PERCEPÇÕES MÚTUAS DE MULHERES BRANCAS E NEGRAS NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edvan Soares de Oliveira

**VITÓRIA  
2021**

**KEILA CARDOSO DOS SANTOS FURQUIM**

**NINGUÉM SOLTA A MÃO DE NINGUÉM? EXPECTATIVAS E  
PERCEPÇÕES MÚTUAS DE MULHERES BRANCAS E NEGRAS NO  
AMBIENTE DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fucape  
Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Aprovada em 26 de julho de 2021.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. EDVAN SOARES DE OLIVEIRA**  
**Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

---

**Prof. Dra. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA**  
**Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

---

**Prof. Dra. MARCIA JULIANA D'ANGELO**  
**Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre abençoar meus caminhos e minhas escolhas. Às minhas filhas, Lisa Marry — pela sua amizade, dedicação, compreensão e, principalmente, por me socorrer em dias difíceis —, e Lara Sofia — pelo carinho, alegria e esperança de dias melhores; à minha mãe, Maria do Carmo, e à minha irmã, Claudia, pelo eterno suporte em todas as etapas percorridas durante a trajetória da minha vida e dos meus estudos (mestrado), além do eterno incentivo à minha educação, à vida profissional e pessoal, apoiando-me em todas as decisões, sem medir esforços para que eu obtivesse sucesso.

Ao meu marido, Adenir Furquim, que sempre esteve ao meu lado, auxiliando-me de todas as maneiras, que foi extremamente parceiro, paciente, compreensivo e me apoiou e incentivou, dando-me forças para continuar. Agradeço ao meu eterno amigo, amigo, Helio Tito, pessoa fundamental para a realização deste curso de Mestrado.

Sou grata ao meu professor, Dr. Bruno Félix, pela paciência nos momentos de ansiedade e insegurança, por sempre enviar um áudio de apoio, pedindo “para confiar” nele “que tudo daria certo”. Agradeço o professor Dr. Edvan Soares de Oliveira pela compreensão, ao me orientar.

Agradeço aos amigos, por me trazerem forças, ao Ricardo, representante da FUCAPE em MT pela prontidão e apoio, aos professores do curso de Mestrado desta IES pelos ensinamentos e crescimento.

## RESUMO

Este estudo aborda as expectativas e percepções de mulheres autodeclaradas brancas e negras no ambiente de trabalho em relação à ascensão na carreira por mulheres negras. O objetivo é entender melhor a relação de trabalho voltada para as expectativas e percepções mútuas entre mulheres brancas e negras em termos do: a) engajamento de mulheres negras em relação as suas carreiras e b) papel e motivações de mulheres brancas para apoiarem mulheres negras em seu progresso de carreira. Dois testes distintos foram utilizados para analisar os resultados das respostas, os testes de diferença de médias, e os modelos de regressão de Mínimos Quadrados Ordinários e *Tobit*. Assim, foi possível verificar e atestar as respostas, e os resultados sugerem um desencontro entre as expectativas e percepções de mulheres brancas e negras. As últimas esperam que as primeiras se envolvam em comportamento de assistência de carreira em maior grau do que elas acreditam que as mulheres brancas estão se engajando, e as mulheres negras acreditam que estão fazendo mais para progredirem em suas carreiras do que as mulheres brancas almejam que elas façam. A relação de trabalho entre mulheres é pouco estudada os resultados contribui 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.

## **ABSTRACT**

This study addresses the expectations and perceptions of self-declared white and black women in the workplace in relation to career advancement by black women. The objective is to better understand the working relationship aimed at mutual expectations and perceptions between white and black women in terms of: a) black women's engagement in their careers and b) white women's role and motivations to support black women in their career progress. Two separate tests were used to analyze the results of the answers to the questions, the difference of means tests, and the Ordinary Least Squares and Tobit regression models. Thus, it was possible to verify and attest the answers, the results suggest a mismatch between the expectations and perceptions of white and black women. Black women expect white women to engage in career assistance behavior to a greater degree than they believe white women are engaging in, black women believe they are doing more to advance their careers than white women are aiming for. that they do. The work relationship between women is rarely studied. The results contribute to the discussion about careers and intersectionality when analyzing the combined effect of gender and ethnicity, but from an intra-gender perspective and provides opportunities for a differentiated understanding of the construction and support of career development of these women.

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

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1</b> .....	<b>7</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>10</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>10</b>
2.1 RELAÇÃO DAS MULHERES BRANCAS E NEGRAS NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	10
2.2 COMPORTAMENTOS DE ASSISTÊNCIA À CARREIRA .....	11
2.4 MOTIVAÇÕES PARA COMPORTAMENTOS DE AJUDA .....	16
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>18</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>18</b>
3.1 AMOSTRA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	18
3.2 MEDIDAS .....	19
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	20
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>26</b>
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>25</b>
<b>Capítulo 5</b> .....	<b>35</b>
<b>5 DISCURSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>35</b>
<b>Capítulo 6</b> .....	<b>40</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>40</b>
<b>ANEXO I</b> .....	<b>47</b>

## Capítulo 1

### 1 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. Em 2019, nos Estados Unidos, a taxa de mulheres desempregadas que procuravam trabalho era de 5,1%, enquanto a taxa de mulheres brancas nas mesmas condições era de 2,7% (Weller, 2019). 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, diversos 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 galgarem 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, Black, Jensen, & Lleras-Muney, 2019), o racismo também o é (Carangio, Farquharson, Bertone, & Rajendran, 2020). 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 a 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).

## Capítulo 2

### 2 REVISÃO DA LITERATURA

#### 2.1 RELAÇÃO DAS MULHERES BRANCAS E NEGRAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Apesar de avanços recentes no que se refere à progressão de carreira de mulheres (Weller, 2019), 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, 2010). 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; Jones, Johnson, & Mathur-Helm, 2011; Allen, 2003; Kokiloo & Kesharwani, 2019; Nguyen-Duc, Khodambashi, Gulla Krogstie, & Abrahamsson, 2018).

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 duas razões principais e interrelacionadas. Primeiro, 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, por exemplo, alguns adotam uma abordagem interseccional, analisando os efeitos de interação entre duas ou mais dimensões simultaneamente (Lewis, Williams, Peppers, & Gadson, 2017; Shore, Chung-Herrera, Dean, Ehrhart, Jung, Randel, & Singh, 2019).

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.

## 2.2 COMPORTAMENTOS DE ASSISTÊNCIA À CARREIRA

A literatura sobre 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 (Van Vianen, Rosenauer, Homan, Horstmeier, & Voelpel, 2018; Bressman, Winter, & Efron, 2018; 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. Por exemplo, 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.

Adicionalmente, Hau-siu, Chow e Ng (2007) identificaram que mulheres tendem a se inserir em redes de relacionamentos profissionais masculinos, acreditando que, nelas, há informações estratégicas não veiculadas nas redes estabelecidas somente por mulheres. Mais especificamente em relação à questão étnica, Guramatunhu-Mudiwa e Angel (2017) encontraram certa resistência de mulheres negras em receber mentoria de outras pessoas que se inserem nesse mesmo grupo social.

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; Eby, Allen, Hoffman, Baranik, Sauer, & Baldwin, 2013). Neste estudo, analisam-se os comportamentos de assistência de carreira de mulheres brancas a negras conforme percebido pelas mulheres negras, de forma a englobar tanto as relações formais quanto as informais.

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 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.

## 2.3 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 (Joshi, Neely, Emrich, Griffiths, & George, 2015). Essa situação torna-se ainda mais crítica quando se trata de mulheres negras inseridas no mercado de trabalho (Lindsey, 2019).

A busca do gênero feminino para progredir na carreira tem sido considerada frequente, situando-se que elas procuram conhecimentos especializados e desenvolvem aptidões particularizadas, intencionando se tornarem necessárias para

as organizações. Para isso, comumente precisam de disposição para trabalhar mais do que seus colegas, superar-se nas tarefas e provar sua capacidade e competência tanto para si quanto para os outros, porém isso nem sempre é garantia de reconhecimento externo (Ragins, Townsend, & Mattis, 1998).

Costa (2019) realizou 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.

Alguns estudos mostram que, para haver relação de apoio de progressão à carreira, há necessidade de sinergia entre as pessoas e colaboração mútua, o que

evidencia um cenário de desencontro de percepções entre mulheres seniores e juniores (Moreno & Flowerday, 2006; O'Neil & Aicher, 2013).

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 malsucedidas. Além disso, observaram que as mulheres negras demonstram preferência em serem auxiliadas por suas semelhantes.

Contudo, Felix et al. (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 autoavaliam 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 autoavaliam com uma pontuação mais alta no “envolvimento em comportamentos de progressão na carreira” do que a avaliação que as brancas fazem das negras.

## 2.4 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 autopromovedores, sendo orientados por uma satisfação intrínseca que se sobrepõe ao que 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 (Ngoasong & Kimbu, 2019). 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 (Nguyen-Duc, Khodambashi, Gulla, Krogstie, & Abrahamsson, 2018). Assim, sugere-se que:

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

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

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

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 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, Teixeira, Da Cruz, & Malini, 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. O questionário aplicado se encontra no anexo 1.

### 3.2 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 acha 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.

### 3.3 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 diferente 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 ajudarem 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 segunda equação (2), apresenta o modelo aplicado para a hipótese H4:

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:

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 (negra=1 ou branca=0) 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 *motivasint<sub>it</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 todos 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*.

## Capítulo 4

### 4 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
Expeccom	4,333	0,204	1,000	4,000	5,000	5,000	5,000
Motivapro	3,647	0,351	1,000	3,000	4,000	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
desemph	393	0,167	2,228	0,000	0,000	0,000	0,000
desempm	393	0,244	1,76	0,000	0,000	0,000	0,000
ent	393	0,244	1	0,000	0	000	000
tempoem	8,911	0,941	0,000	2,000	6,000	13,000	36,000
p	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

Variável	Categoria	Fi	%Fi	Fi. Acum	Fi	%Fi	Fi. Acum
idade		38,75	0,306	18,00	30,00	38,00	48,000
Painel B Tabela de frequências							
		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	100,00			

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 a 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.

Para analisar os resultados das respostas das variáveis referentes às hipóteses (H3, H4, H5a, H5b e H5c), o teste de diferença de médias foi aplicado entre os grupos de mulheres brancas e mulheres negras.

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 autoavaliam 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 autoavaliam 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
<b>H1</b>	-	<b>apoioperc</b>	3.472	1,069	-0,5604***	0.0002
		<b>expec</b>	4.032	1,068		
<b>H2</b>	-	<b>expecomp</b>	4.423	0,8022	0.2019***	0.0002
		<b>percnegra</b>	4.221	0.8194		
<b>H3</b>	Branças	<b>apoioperc</b>	4,043	0.9424	0.570***	0.0000
	Negras		3.472	1,06815		
<b>H4</b>	Branças	<b>percnegras</b>	4.221	0.8194	-0.2396**	0.0120
	Negras		4.461	0.7040		
<b>H5a</b>	Branças	<b>motivaprom</b>	3,538	1,362	-0,472***	0.0001
	Negras		4,010	0,877		
<b>H5b</b>	Branças	<b>motivalt</b>	4,195	0,906	0,354**	0.0006
	Negras		3,840	0,937		
<b>H5c</b>	Branças	<b>motivsint</b>	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 da motivação 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 demonstra os resultados das estimativas dos modelos de regressão, considerando os estimadores de mínimos quadrados ordinários (MQO) e *Tobit*. Nota-se que todos os coeficientes estimados para a variável *negras* foram significativos em ambas as regressões.

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 autoavaliam 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		0.0056
Observações	384	384	385	385	385	385	385	385	385	385

Fonte: Elaboração própria. Erros-padrão robustos em parênteses para o MQO. Estimções 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; desemp h 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.

Por fim, a Tabela 4 resume os resultados encontrados e as hipóteses da pesquisa. Consta-se, portanto, que todas as hipóteses de pesquisa foram confirmadas e estatisticamente significativas.

**TABELA 4 - HIPÓTESE X RESULTADOS**

Hipóteses	Teste de diferença de médias		
<b>H1:</b> 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.		Confirmada a hipótese	
<b>H2:</b> As avaliações que 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.		Confirmada a hipótese	
	Sinal esperado do coeficiente	Estimador MQO	Estimador Tobit
<b>H3:</b> As brancas se autoavaliam 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.	Negativo Confirmada a hipótese	Negativo	Negativo
<b>H4:</b> As negras se autoavaliam com uma pontuação mais alta no “envolvimento em comportamentos de progressão na carreira” do que a avaliação que as brancas fazem das negras.	Positivo Confirmada a hipótese	Positivo	Positivo
<b>H5a:</b> As brancas irão se autoavaliar com uma pontuação mais baixa na “autopromoção” do que a avaliação que as negras fazem das brancas.	Positivo Confirmada a hipótese	Positivo	Positivo
<b>H5b:</b> As brancas irão se autoavaliar com uma pontuação mais alta no “beneficiar outros” do que a avaliação que as negras fazem das brancas.	Negativo Confirmada a hipótese	Negativo	Negativo
<b>H5c:</b> As brancas irão se autoavaliar com uma pontuação mais alta na “motivação por satisfação intrínseca” do que a avaliação que as negras fazem das brancas.	Negativo Confirmada a hipótese	Negativo	Negativo

Fonte: Elaboração própria.

## Capítulo 5

### 5 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 nos seguintes tópicos: comportamento de assistência na carreira, engajamento de mulheres negras em relação às suas carreiras e as motivações de mulheres brancas para apoiarem mulheres negras em seu progresso de carreira.

Outro ponto importante diz respeito à literatura vigente sobre a temática corporativa. De forma geral, as mulheres enfrentam dificuldades quanto à ascensão no mercado de trabalho, como apontado por Roberts et al. (2018) e Cheeks (2018).

Com isso, os estudos recentes como os trabalhos de Ngoasong e Kimbu (2019), Kokiloo e Kesharwani (2019) e Nguyen-Duc et al. (2018) 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.

Dado esse contexto, os resultados apontaram que as avaliações que as mulheres negras fazem do grau de 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 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.

Segundo Bevelander e Page (2011), por exemplo, as mulheres preferem receber mentoria de homens a recebê-la de outras mulheres. Na questão ética, Guramatunhu-Mudiwa e Angel (2017) tiveram como resultados que houve resistência de mulheres negras em receber mentoria de grupos sociais diferentes do delas. Essa hipótese também foi validada utilizando o teste de diferença de médias.

Todavia, quanto às hipóteses H3, H4, H5a, H5b e H5c, para analisar suas respostas e verificar suas validações, os testes de diferenças de médias foram utilizados. A título de fortalecer a validação dessas hipóteses, foram realizadas as regressões com o método de Mínimos Quadrados Ordinários - MQO e *Tobit*.

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, MQO e *Tobit*, 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) e (Moreno & Flowerday, 2006; O'Neil & Aicher, 2013).

Para H4, também houve validação a partir dos testes de diferenças de médias e das regressões MQO e *Tobit*, 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 por MQO e *Tobit* (O'Neil et al., 2018, Heck & Krueger, 2016, Ngoasong & Kimbu, 2019, Nguyen-Duc et al., 2018).

Isso significa que as mulheres brancas se autoavaliaram com uma pontuação mais baixa no quesito autopromoção em relação ao que as mulheres negras fazem a respeito delas. Outro ponto que foi validado diz respeito ao fato de as mulheres brancas se autoavaliarem com uma pontuação mais alta em relação às mulheres negras no quesito de beneficiar os outros. Por fim, as mulheres brancas se autoavaliaram, também com uma pontuação mais alta, sobre a motivação intrínseca do que as mulheres negras fazem das brancas.

Outrossim, os resultados sugerem que em média as mulheres brancas acreditam que não são em benefício próprio os motivos que as levam a apoiarem as mulheres negras em seu progresso de carreira e que, por sua vez, em média, as mulheres negras entendem que as brancas são motivadas a ajudarem as negras em seus avanços à profissão por autopromoção. Essas percepções estão alinhadas com os estudos dos pesquisadores Ehrlinger, Gilovich e Ross (2005) e Park, Ignor, Joo e Heo (2016), os quais identificaram que as pessoas tendem a ter percepções diferentes a respeito do próprio comportamento, avaliando ações ou acontecimentos ocorridos consigo, partindo de uma visão individual, distinguindo-se das análises de outras pessoas.

No entanto, os resultados evidenciam que tanto as mulheres autodeclaradas negras como as brancas têm altas expectativas, só que geralmente não são atendidas em relação à assistência à carreira, e ambos os grupos de mulheres classificam que nenhum deles está fazendo o que deveria ser feito para a progressão da carreira das mulheres negras. Essas decorrências vêm de encontro com a pesquisa de (Ragins, Townsend, & Mattis, 1998), a qual afirma que por mais que a mulher se dedique ao máximo para provar sua capacidade, competência, mesmo assim todo esse esforço não é garantia de reconhecimento.

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).



## Capítulo 6

### 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou evidenciar a temática de assistência à carreira para mulheres negras. Com isso, o objetivo foi comparar as expectativas mútuas de mulheres autodeclaradas negras e brancas no ambiente organizacional. 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.

As organizações podem adotar tais estratégias que venham a contribuir para uma mudança entre e intragrupos. Como por exemplo: nas condições em relação as percepções e expectativas das mulheres brancas e negras; ao apoio percebido; a motivação por autopromoção, por altruísmo e motivação intrínseca de maneira mais coletiva e direcionada.

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. Outro ponto foi que as mulheres negras avaliaram com uma pontuação mais alta no quesito envolvimento em comportamentos de progressão na carreira do que as brancas fizeram das negras nesse quesito. Ou seja, 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.

Por fim, este trabalho contribui com a literatura ao expor a temática das percepções e expectativas mútuas de progressão na carreira dessas mulheres. Cabe ressaltar que a estratégia empírica utilizada, os métodos de teste de diferença de médias aplicados nos grupos e comparados entre eles, estimação pelo método de mínimos quadrados ordinários (MQO) e modelo com dados censurados *Tobit*, não deixam dúvidas nos resultados obtidos que respondem às hipóteses desta pesquisa.

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 inserida no mercado de trabalho nacional, atestando-se as percepções e expectativas em relação ao apoio de progressão na carreira.

## REFERÊNCIAS

Alam, S. S., Jani, M. F. M., & Omar, N. A. (2011). An empirical study of success factors of women entrepreneurs in southern region in Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, 3(2), 166-175.

Allen, T. D. (2003). Mentoring others: a dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 134-154.

Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86(1), 191-239.

Bevelander, D., Page, M.J. (2011). Ms trust: gênero, redes e confiança - implicações para gestão e educação. *Academy of Management Learning and Education*, 10(4), 623-642.

Bressman, S., Winter, J. S., & Efron, S. E. (2018). Next generation mentoring: Supporting teachers beyond induction. *Teaching and Teacher Education*, 73, 162-170.

Byars-Winston, A., & Rogers, J. G. (2019). Testing intersectionality of race/ethnicity× gender in a social–cognitive career theory model with science identity. *Journal of Counseling Psychology*, 66(1), 30.

Carangio, V., Farquharson, K., Bertone, S., & Rajendran, D. (2020). Racism and white privilege: highly skilled immigrant women workers in Australia. *Ethnic and Racial Studies*, 3, 1-20.

Chao, GT, Walz, PM, & Gardner, PD. (1992). Mentores formais e informais: uma comparação sobre funções de mentoria e contraste com contrapartes não-mentorizadas. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.

Cheeks, M. (2018). How Black women describe navigating race and gender in the workplace. *Harvard Business Review*, 1-8.

Chuang, Y. T., Church, R., & Zikic, J. (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management: an International Journal*, 10(1-2), 26-34.

Costa D. (2019). *Até 2030 a participação feminina no mercado de trabalho vai crescer mais que a masculina*. Recuperado em 24 março, 2020, de <https://oglobo.globo.com/celina/ate-2030-participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho-vai-crescer-mais-que-masculina-23751912>.

De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 97(2), 360.

Eby, LT, Allen, TD, Hoffman, BJ, Baranik, LE, Sauer, JB, & Baldwin, S. (2013). Uma metanálise interdisciplinar dos antecedentes em potencial, correlatos e consequências das percepções protegidas da mentoria. *Boletim psicológico*, 2(139), 441-476.

Ehrlinger, J., Gilovich, T., & Ross, L. (2005). Peering into the bias blind spot: People's assessments of bias in themselves and others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(5), 680-692.

Felix, B., Mello, A., & Von Borell, D. (2018). Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 805-828.

Field, L. C., Souther, M. E., & Yore, A. S. (2020). At the table but can't break through the glass ceiling: Board leadership positions elude diverse directors. *Journal of Financial Economics, Forthcoming*, 46, 154-171. Recuperado em 13 maio, 2020. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2810543>.

Guramatunhu-Mudiwa, P., & Angel, R. B. (2017). Women mentoring in the academe: A faculty cross-racial and cross-cultural experience. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 25(1), 97-118.

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica-5*. Amgh Editora.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookman editora.

Hau-siu Chow, I. & Ng, I. (2007). O gênero do gerente afeta com quem ele / ela interage?. *Journal of Applied Business Research*, 23(4), 49-60.

Heck, P. R., & Krueger, J. I. (2016). Social perception of self-enhancement bias and error. *Social Psychology*, 47, 327-339.

Hekman, D. R., Johnson, S. K., Foo, M. D., & Yang, W. (2017). Does diversity-valuing behavior result in diminished performance ratings for non-white and female leaders?. *Academy of Management Journal*, 60(2), 771-797.

Instituto Ethos (2016). *Perfil social racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Ethos.

Jones, P., Johnson, Z., & Mathur-Helm, B. (2011). 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*, 42(4), 47-55.

Joshi, A., Neely, B., Emrich, C., Griffiths, D., & George, G. (2015). Gender research. In: A. Joshi, B. Neely, C. Emrich, D. Griffiths, & G. George. An overview of

five decades of empirical research and calls to action: thematic issue on gender in management research. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1459-1475.

Kokiloo, M. R., & Kesharwani, S. (2019). Women Entrepreneurship Research: An Exploratory Study of the Emerging Evidences with Special Reference to India. *Global Journal of Enterprise Information System*, 11(2), 72-79.

Lewis, J. A., Williams, M. G., Peppers, E. J., & Gadson, C. A. (2017). Applying intersectionality to explore the relations between gendered racism and health among Black women. *Journal of Counseling Psychology*, 64(5), 475.

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

Livingston, R. W., Rosette, A. S., & Washington, E. F. (2012). Can an agentic Black woman get ahead? The impact of race and interpersonal dominance on perceptions of female leaders. *Psychological science*, 23(4), 354-358.

Moreno, R., & Flowerday, T. (2006). Students' choice of animated pedagogical agents in science learning: A test of the similarity-attraction hypothesis on gender and ethnicity. *Contemporary educational psychology*, 31(2), 186-207.

Morton, T. R., & Parsons, E. C. (2018). BlackGirlMagic: the identity conceptualization of black women in undergraduate STEM education. *Science Education*, 102(6), 1363-1393.

Nash, J. C. (2008). Re-thinking intersectionality. *Feminist review*, 89(1), 1-15.

Ngoasong, M. Z., & Kimbu, A. N. (2019). Why hurry? the slow process of high growth in women-owned businesses in a resource-scarce context. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 40-58.

Nguyen-Duc, A., Khodambashi, S., Gulla, J. A., Krogstie, J., & Abrahamsson, P. (2018). Female leadership in software projects-a preliminary result on leadership style and project context factors. In *Towards a Synergistic Combination of Research and Practice in Software Engineering* (pp. 149-163). Cham: Springer.

O'Neil, D. A., & Hopkins, M. M. (2015). The impact of gendered organizational systems on women's career advancement. *Frontiers in psychology*, 6, 905.

O'Neil, D. A., Brooks, M. E., & Hopkins, M. M. (2018). Women's roles in women's career advancement: what do women expect of each other?. *Career Development International*, 23(9), 327-344.

Orser, B., Riding, A., & Stanley, J. (2012). Perceived career challenges and response strategies of women in the advanced technology sector. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), 73-93.

Park, S. W., Tignor, S. M., Joo, M. J., & Heo, Y. H. (2016). Accuracy and bias in self-perception of performance: Narcissism matters in Korea as well. *Korean Social Science Journal*, 43(2), 29-43.

Patton, L. D., & Harper, S. R. (2003). Mentoring relationships among African American women in graduate and professional schools. *New Directions for Student Services*, 2003(104), 67-78.

Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Percepções de papéis de mentores em relacionamentos de orientação entre gêneros. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.

Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Lacuna de gênero na suíte executiva: CEOs e executivas relatam quebrar o teto de vidro. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28-42.

Ramaswami, A., Dreher, G.F., Bretz, R., & Wiethoff, C. (2010). The interactive effects of gender and mentoring on career attainment: making the case for female lawyers. *Journal of Career Development*, 37, 4, 692-716.

Ramos, A. M., & Felix, B. (2019). Gender Effects on Decision Hiring and Promotion Leaders. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(1), 71.

Rindfleish, J. (2000). Senior management women in Australia: diverse perspectives. *Women in Management Review*, 15(4), 172-180.

Roberts, L. M., Mayo, A. J., Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2018). *Beating the odds*. *Harvard Business Review*, 96(2), 126-131.

Sanchez-Hucles, J. V., & Davis, D. D. (2010). Women and women of color in leadership: Complexity, identity, and intersectionality. *American Psychologist*, 65(3), 171.

Sealy, RH, & Singh, V. (2010). A importância dos modelos de comportamento e do contexto demográfico para o desenvolvimento da identidade profissional da mulher idosa. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 284-300.

Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2013). Much ado about nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work. *Academy of Management Perspectives*, 27(1), 52-62.

Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?. *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133.

Sian, K. P. (2019). *Hiring practices and career development. in navigating institutional racism in British Universities* (pp. 119-152). Cham: Palgrave Macmillan.

Strohminger, N., Knobe, J., & Newman, G. (2017). The true self: A psychological concept distinct from the self. *Perspectives on Psychological Science*, 12(4), 551-560.

Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(3), 160-175.

Van Vianen, A. E., Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A., & Voelpel, S. C. (2018). Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate. *Human Resource Management*, 57(2), 583-599.

Von Borell de Araujo, B. F., Teixeira, M. L. M., da Cruz, P. B., & Malini, E. (2014). Understanding the adaptation of organizational and self-initiated expatriates in the context of Brazilian culture. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(18), 2489-2509.

Wells, J. E., & Aicher, T. J. (2013). Follow the leader: A relational demography, similarity attraction, and social identity theory of leadership approach of a team's performance. *Gender Issues*, 30(1-4), 1-14.

Weller, C. E. (2019). *African Americans face systematic obstacles to getting good jobs*. Center for American Progress, 1-10. Recuperado em 28 outubro, 2020. Disponível em: <https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2019/12/05/478150/african-americans-face-systematic-obstacles-getting-good-jobs/>

Wooldridge, J. M. (2016). *Introdução à econometria: uma abordagem moderna*. 6.ed. Cengage Learning.

## ANEXO 1

### Pesquisa sobre percepções e expectativas de mulheres brancas e mulheres negras nas empresas.

Consentimento informado

Ao preencher esta pesquisa online, você tem a oportunidade de contribuir com pesquisas relacionadas às percepções e expectativas de mulheres brancas e mulheres negras na sua organização (caso você não se identifique como mulher branca ou mulher negra, agradeço a sua intenção em participar, mas não será necessária a sua contribuição neste estudo, uma vez que essa pesquisa é voltada para esse público específico). Suas respostas são anônimas, seu nome não é solicitado e não há identificadores que possam ser pessoalmente ligados a você. Sua participação neste estudo é totalmente voluntária e você pode se retirar a qualquer momento, sem penalidade.

Obrigada pela sua participação!

Keila Cardoso dos Santos Mestranda em Administração Fucape Business School

Orientador: Dr. Edvan Soares de Oliveira

Classificação Étnica-racial:

Mulheres brancas ( )

Mulheres negras ( )

#### **Perquntas a serem respondidas por mulher branca.**

**Mulheres brancas** pensem nas mulheres negras da empresa em que trabalham ao responder às seguintes declarações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto as mulheres negras da empresa em que trabalham se envolvem nos comportamentos listados:

1 Discordo Totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Indiferente	4 concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
-----------------------	-------------------------	---------------	-------------------------	-----------------------

As mulheres negras são esforçadas.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras são determinadas.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras buscam oportunidades de progresso.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras envolvem-se em comportamentos proativos.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras escolhem mulheres brancas que atuem onde elas querem chegar.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras confiam nas mulheres brancas como fontes de sabedoria.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras minimizam os problemas do trabalho que interferem na vida familiar.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras minimizam os problemas da família que interferem na vida do trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras têm estratégias específicas para alcançar seus objetivos.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras usam habilidades de escuta eficazes.	( )	( )	( )	( )	( )



As mulheres negras separam os limites hierárquicos entre supervisores e subordinados. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras tem um desejo genuíno de avançar. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras buscam o que é importante para elas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras abraçam a construção de relacionamentos como um valor positivo de liderança. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

*Mulheres brancas pense em você e em outras mulheres brancas da empresa que trabalha ao responder às seguintes declarações comportamentais.*

*Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto as mulheres brancas da sua empresa se envolvem nos seguintes comportamentos em relação às mulheres negras da empresa.*

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Indiferente	4 concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
As mulheres brancas ajudam as mulheres negras a alcançar posições desejáveis.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas usam a influência na empresa para beneficiar as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas usam a influência para apoiar o avanço das mulheres negras na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas sugerem estratégias específicas para as mulheres negras alcançarem aspirações de Carreira.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas dá conselhos para as mulheres negras sobre como obter reconhecimento na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas ajudam as mulheres negras a aprender sobre outras partes da empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas protegem as mulheres negras de contatos prejudiciais com pessoas importantes da empresa	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas fornecem tarefas desafiadoras para as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas designa tarefas que levam as mulheres negras a desenvolverem novas habilidades.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas dá para as mulheres negras tarefas que exijam que elas aprendam novas habilidades.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas ajudam as mulheres negras a serem mais visíveis na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas destacam para as mulheres negras os limites hierárquicos entre supervisores e subordinados.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas trás as realizações das mulheres negras à atenção de pessoas importantes da empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas confidenciam com as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas fornecem apoio e incentivo as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas inspiram confiança as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas tem interações sociais únicas e informais com mulheres negras fora do ambiente de trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas representam para as mulheres negras quem elas querem ser.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas servi como pessoa com quem as					

mulheres negras se identificam.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas orientam as mulheres negras no seu desenvolvimento pessoal.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas servi como caixa de ressonância para que as mulheres negras se desenvolvam e se entendam.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas aceita as mulheres negras como profissionais competentes.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas pensam bem nas mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas vê as mulheres negras como Competentes.	( )	( )	( )	( )	( )

*Pense em você e em outras mulheres brancas da sua empresa ao responder aos seguintes itens. Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto os itens listados motivam ou influenciam os comportamentos de desenvolvimento de carreira das mulheres brancas em ajudar às mulheres negras da sua empresa.*

1 Discordo Totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Indiferente	4 concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
-----------------------	-------------------------	---------------	-------------------------	-----------------------

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento aumenta sua visibilidade na empresa. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento aumenta sua reputação na empresa. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento elas ganham respeito de outras pessoas na empresa. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento aumenta sua base de suporte dentro da empresa. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento beneficia a empresa em que trabalha. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento criar / desenvolver uma força de trabalho competente dentro da empresa. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham pois acreditam que esse comportamento ajudam outras pessoas a ter sucesso na empresa. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento garante que o conhecimento e as informações sejam transmitidas a outras pessoas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento gera orgulho pessoal por guiar alguém. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento é uma gratificação pessoal que vem ao ver as mulheres negras crescerem e se desenvolverem. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento trás sensação de auto-satisfação, transmitindo suas ideias e conhecimentos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

***Mulheres brancas*** *ensem nas mulheres negras da empresa que trabalham, ao responder às seguintes declarações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto as mulheres negras da empresa em que trabalham devem se envolver nos comportamentos listados:*

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Indiferente	4 concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
As mulheres negras devem se esforçar.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem ser mais determinadas.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem buscar oportunidades de progresso.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem envolver-se em comportamentos proativos.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem escolher mulheres brancas que atuem onde elas querem chegar.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem confiar nas mulheres brancas como fontes de sabedoria.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem minimizar os problemas do trabalho que interferem na vida familiar.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem minimizar os problemas da família que interferem na vida do trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem ter estratégias específicas para alcançar seus objetivos.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem usar habilidades de escuta eficazes.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem separar os limites hierárquicos entre supervisores e subordinados.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem ter um desejo genuíno de avançar.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem buscar o que é importante para elas.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras devem abraçar a construção de relacionamentos como um valor positivo de liderança.	( )	( )	( )	( )	( )

***Mulheres brancas*** *ensem em você e em outras mulheres brancas da sua empresa ao responder às seguintes declarações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto as mulheres brancas da sua empresa devem se envolver nos seguintes comportamentos em apoio às mulheres negras da empresa em que trabalham.*

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Indiferente	4 concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
As mulheres brancas devem ajudar as mulheres negras a alcançar posições desejáveis.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas devem usar a influência na empresa para beneficiar as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas devem usar a influência para apoiar o avanço das mulheres negras na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )

As mulheres brancas devem sugerir estratégias específicas para as mulheres negras alcançarem aspirações de carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem dá conselhos para s mulheres negras sobre como obter reconhecimento na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem ajudar as mulheres negras a aprender sobre outras partes da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem proteger as mulheres negras de contatos prejudiciais com pessoas importantes da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem fornecer tarefas desafiadoras para as mulheres negras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem designar tarefas que levam as mulheres negras a desenvolverem novas habilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem dá para as mulheres negras tarefas que exijam que elas aprendam novas habilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem ajudar as mulheres negras a serem mais visíveis na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem destacar para as mulheres negras os limites hierárquicos entre supervisores e subordinados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem trazer as realizações das mulheres negras à atenção de pessoas importantes da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem confidenciar com as mulheres negras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem fornecer apoio e incentivo as mulheres negras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem inspirar confiança as mulheres negras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem te interações sociais únicas e informais com mulheres negras fora do ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem representar para as mulheres negras quem elas querem ser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem servi como pessoa com quem as mulheres negras se identificam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem orientar as mulheres negras no seu desenvolvimento pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem servi como caixa de ressonância para que as mulheres negras se desenvolvam e se entendam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem aceitar as mulheres negras como profissionais competentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem pensam bem a respeito das mulheres negras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas devem vê as mulheres negras como competentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Contexto organizacional. Agora, considere sua empresa por completo

Indique até que ponto você concorda com as seguintes declarações:

1 Discordo Totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Indiferente	4 concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
-----------------------	-------------------------	---------------	-------------------------	-----------------------

O gênero faz a diferença nas interações diárias com as colegas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

O gênero faz a diferença no acesso aos recursos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Gênero faz diferença no acesso a oportunidades ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

### Mais uma vez, considere sua empresa por completo.

*Indique a opção que melhor descreve sua empresa*

	Homens	Sem diferença	Mulher
Quem são mais valorizados como mentores em sua empresa?	( )	( )	( )
Para quem as expectativas de desempenho são mais altas na sua empresa?	( )	( )	( )
Para quem as expectativas de mentor são mais altas em sua empresa?	( )	( )	( )

### Mulheres Brancas

Escreva suas impressões, experiências ou sentimentos sobre a quantidade de orientação e apoio (em termos de desenvolvimento de carreira) que você fornece às mulheres negras da sua empresa.

---

Escreva suas impressões, experiências ou sentimentos sobre o tipo ou a natureza da orientação e do apoio (em termos de desenvolvimento de carreira) que você fornece às mulheres negras de sua empresa.

---

Se você pudesse mudar uma coisa sobre os comportamentos de desenvolvimento de carreira de mulheres negras em sua empresa, quais seriam?

---

Estamos tentando entender mais sobre o relacionamento das mulheres com outras mulheres em sua empresa, particularmente no que diz respeito a questões de desenvolvimento de carreira. Gostaríamos de ouvir outras impressões que você tiver sobre o relacionamento das mulheres com outras mulheres da sua empresa.

---

### Mulher negra- responder

Escreva suas impressões, experiências ou sentimentos sobre a orientação e apoio (em termos de desenvolvimento de carreira) que você recebe das mulheres brancas da empresa em que trabalham.

---

Escreva suas impressões, experiências ou sentimentos sobre o tipo ou natureza da orientação e apoio (em termos de desenvolvimento de carreira) que você recebe das mulheres brancas da empresa em que trabalham.

---

Se você pudesse mudar uma coisa sobre a orientação e o apoio que recebe das mulheres brancas, qual seria?

---

Estamos tentando entender mais sobre o relacionamento das mulheres com outras mulheres na empresa em que trabalham, particularmente no que diz respeito a questões de desenvolvimento de carreira. Gostaríamos de ouvir outras impressões que você tiver sobre o relacionamento das mulheres com outras mulheres da empresa em que trabalham.

---

### Dados demográficos.

*Responda a várias perguntas sobre você. Essas respostas não serão usadas para identificá-la pessoalmente, mas para coletar informações agregadas para fornecer o contexto da pesquisa*

**Quanto tempo trabalha na empresa ( em anos)**

menos de 2 ( )

2 - 5 ( )  
 6 - 10 ( )  
 11 - 14 ( )  
 15 - 20 ( )  
 mais de 20 ( )

**Quanto tempo tem de profissão (em anos)**

menos de 2 ( )  
 2 - 5 ( )  
 6 - 10 ( )  
 11 - 14 ( )  
 15 - 20 ( )  
 mais de 20 ( )

**Sua idade (em anos)**

18-24 ( )  
 25-34 ( )  
 35-44 ( )  
 45-54 ( )  
 55-64 ( )  
 65 ou mais ( )

**Educação**

Ensino médio completo ou inferior ( )

Ensino superior incompleto ( )

Superior completo ( )

Especialização/MBA, Mestre,

Doutora/Pós Doutora ( )

**Peruntas a serem respondidas por mulher negra.**

Mulheres negras pense em você e em outras mulheres negras da sua empresa ao responder às seguintes declarações comportamentais. *Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto as mulheres negras da empresa em que trabalha se envolvem no seguinte comportamento de desenvolvimento de carreira.*

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Indiferente	4 concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
--	-----------------------	-------------------------	---------------	-------------------------	-----------------------

As mulheres negras são esforçadas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras promovem-se ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras são determinadas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras buscam oportunidades de progresso. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras envolvem-se em comportamentos proativos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras escolhem mulheres brancas que atuam onde elas querem chegar. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras confiam nas mulheres brancas como fontes de sabedoria. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras minimizam os problemas do trabalho que interferem na vida familiar. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras minimizam os problemas

da família que interferem na vida do trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras têm estratégias específicas para alcançar seus objetivos.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras usam habilidades de escuta eficazes.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras separam os limites hierárquicos entre supervisores e subordinados.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras tem um desejo genuíno de avançar.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras buscam o que é importante para elas.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres negras abraçam a construção de relacionamentos como um valor positivo de liderança.	( )	( )	( )	( )	( )

Mulheres negras pensem nas mulheres brancas da empresa em que vocês trabalham ao responder às seguintes declarações comportamentais. *Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto as mulheres brancas da sua empresa se envolvem nos seguintes comportamentos de desenvolvimento de apoio a carreira em relação às mulheres negras da empresa.*

1 Discordo Totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Indiferente	4 concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
-----------------------	-------------------------	---------------	-------------------------	-----------------------

As mulheres brancas ajudam as mulheres negras a alcançar posições desejáveis.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas usam a influência na empresa para beneficiar as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas usam a influência para apoiar o avanço das mulheres negras na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas sugerem estratégias específicas para as mulheres negras alcançarem aspirações de Carreira.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas dá conselhos para as mulheres negras sobre como obter reconhecimento na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas ajudam as mulheres negras a aprender sobre outras partes da empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas protegem as mulheres negras de contatos prejudiciais com pessoas importantes da empresa	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas fornecem tarefas desafiadoras para as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas designa tarefas que levam as mulheres negras a desenvolverem novas habilidades.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas dá para as mulheres negras tarefas que exijam que elas aprendam novas habilidades.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas ajudam as mulheres negras a serem mais visíveis na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas decentraliza para as mulheres negras os limites hierárquicos entre supervisores e subordinados.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas trás as realizações das mulheres negras à atenção de pessoas importantes da empresa	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas confidenciam com as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas fornecem apoio e incentivo as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )

As mulheres brancas inspiram confiança as mulheres negras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas tem interações sociais únicas e informais com mulheres negras fora do ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas representam para as mulheres negras quem elas querem ser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas servi como pessoa com quem as mulheres negras se identificam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas orientam as mulheres negras no seu desenvolvimento pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas servi como caixa de ressonância para que as mulheres negras se desenvolvam e se entendam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas aceita as mulheres negras como profissionais competentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas pensam bem nas mulheres negras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mulheres brancas vê as mulheres negras como competentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Mulheres negras pensem nas mulheres brancas da sua empresa ao responder aos seguintes itens. Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto os itens listados motivam ou influenciam os comportamentos de desenvolvimento de carreira das mulheres brancas em ajudar às mulheres negras da sua empresa.*

1 Discordo Totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Indiferente	4 concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
-----------------------	-------------------------	---------------	-------------------------	-----------------------

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento aumenta sua visibilidade na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento aumenta sua reputação na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento elas ganham respeito de outras pessoas na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento aumenta sua base de suporte dentro da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalha, pois acreditam que esse comportamento beneficia empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento criar / desenvolver uma força de trabalho competente dentro da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento ajudam outras pessoas a ter sucesso na empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento garanti que o conhecimento e as informações sejam transmitidas a outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento gera o orgulho pessoal por guiar alguém.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento é uma gratificação pessoal que vem ao ver as mulheres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



negras crescerem e se desenvolverem. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Mulheres brancas se setem motivadas em ajudar as mulheres negras da empresa em que trabalham, pois acreditam que esse comportamento trás uma sensação de auto-satisfação, transmitindo suas ideias e conhecimentos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

**Mulheres negras** pense em você e em outras mulheres negras da sua empresa ao responder às seguintes declarações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto as mulheres negras da empresa em que trabalham devem se envolver nos seguintes comportamentos de desenvolvimento de carreira.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Indiferente	4 concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
-----------------------	-------------------------	---------------	-------------------------	-----------------------

As mulheres negras devem se esforça. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem ser determinadas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem buscar oportunidades de progresso. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem envolver-se em comportamentos proativos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem escolher mulheres brancas que atuem onde elas querem chegar. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem confiar nas mulheres brancas como fontes de sabedoria. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem minimizar os problemas do trabalho que interferem na vida familiar. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem minimizar os problemas da família que interferem na vida do trabalho. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem ter estratégias específicas para alcançar seus objetivos. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem usar habilidades de escuta eficazes. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem separar os limites hierárquicos entre supervisores e subordinados. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem ter um desejo genuíno de avançar. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem buscar o que é importante para elas. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

As mulheres negras devem abraçar a construção de relacionamentos como um valor positivo de liderança. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

**Mulheres negras** pense nas mulheres brancas da empresa em que trabalham ao responder às seguintes declarações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto as principais mulheres brancas da empresa em que trabalham devem se envolver nos seguintes comportamentos de desenvolvimento de negócios para com as mulheres negras da empresa em que trabalham.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Indiferente	4 concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
--------------------------	----------------------------	---------------	----------------------------	--------------------------

As mulheres brancas ajudam as mulheres negras a alcançarem posições desejáveis.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas usam a influência na empresa para beneficiarem as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas usam a influência para apoiar o avanço das mulheres negras na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas sugerem estratégias específicas para as mulheres negras alcançarem aspirações de carreira.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas dão conselhos para as mulheres negras sobre como obter reconhecimento na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas ajudam as mulheres negras a aprenderem sobre outras partes da empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas protegem as mulheres negras de contatos prejudiciais com pessoas importantes da empresa	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas fornecem tarefas desafiadoras para as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas designam tarefas que levam as mulheres negras a desenvolverem novas habilidades.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas dá para as mulheres negras tarefas que exijam que elas aprendam novas habilidades.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas ajudam as mulheres negras a serem mais visíveis na empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas destacam para as mulheres negras os limites hierárquicos entre supervisores e subordinados.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas trás as realizações das mulheres negras à atenção de pessoas importantes da empresa.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas confidenciam com as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas fornecem apoio e incentivo as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas inspiram confiança as mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas tem interações sociais únicas e informais com mulheres negras fora do ambiente de trabalho.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas representam para as mulheres negras quem elas querem ser.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas servi como pessoa com quem as mulheres negras se identificam.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas orientam as mulheres negras no seu desenvolvimento pessoal.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas servi como caixa de ressonância para que as mulheres negras se desenvolvam e se entendam.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas aceitam as mulheres negras como profissionais competentes.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas pensam bem nas mulheres negras.	( )	( )	( )	( )	( )
As mulheres brancas vê as mulheres negras como					

competentes.

### Mulher negra- responder

Escreva suas impressões, experiências ou sentimentos sobre a orientação e apoio (em termos de desenvolvimento de carreira) que você recebe das mulheres brancas da empresa em que trabalham.

Escreva suas impressões, experiências ou sentimentos sobre o tipo ou natureza da orientação e apoio (em termos de desenvolvimento de carreira) que você recebe das mulheres brancas da empresa em que trabalham.

Se você pudesse mudar uma coisa sobre a orientação e o apoio que recebe das mulheres brancas, qual seria?

Estamos tentando entender mais sobre o relacionamento das mulheres com outras mulheres na empresa em que trabalham, particularmente no que diz respeito a questões de desenvolvimento de carreira. Gostaríamos de ouvir outras impressões que você tiver sobre o relacionamento das mulheres com outras mulheres da empresa em que trabalham.

### Dados demográficos.

*Responda a várias perguntas sobre você. Essas respostas não serão usadas para identificá-la pessoalmente, mas para coletar informações agregadas para fornecer o contexto da pesquisa*

#### Quanto tempo trabalha na empresa ( em anos)

menos de 2   
 2 - 5   
 6 - 10   
 11 - 14   
 15 - 20   
 mais de 20

#### Quanto tempo tem de profissão (em anos)

menos de 2   
 2 - 5   
 6 - 10   
 11 - 14   
 15 - 20   
 mais de 20

#### Sua idade (em anos)

18-24   
 25-34   
 35-44   
 45-54   
 55-64   
 65 ou mais

#### Educação

Ensino médio completo ou inferior   
 Ensino superior incompleto   
 Superior completo   
 Especialização/MBA, Mestre,  
 Doutora/Pós Doutora