

**FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO**

**RAFAEL VIANNA MAURICIO**

**COOPERAÇÃO INTRAGRUPO? O PAPEL DE NEGROS SENIORES  
NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DE NEGROS JUNIORES**

**VITÓRIA  
2020**

**RAFAEL VIANNA MAURICIO**

**COOPERAÇÃO INTRAGRUPO? O PAPEL DE NEGROS SENIORES  
NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DE NEGROS JUNIORES**

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 – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell De Araujo

**VITÓRIA  
2020**

**RAFAEL VIANNA MAURICIO**

**COOPERAÇÃO INTRAGRUPO? O PAPEL DE NEGROS SENIORES  
NO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DE NEGROS JUNIORES**

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

Aprovada em 08 de dezembro de 2020.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO**  
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

---

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

---

**Profa. Dra. SILVANIA NERIS NOSSA**  
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo dom da vida e pelas graças a mim concedidas.

Ao meu professor orientador, Bruno Felix, pelas valiosas contribuições à minha pesquisa, e aos meus pais, avôs e noiva por terem me acompanhado nesse processo compreendendo as dificuldades e estresses causados.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como proposta melhor entender a dinâmica da relação entre negros seniores e juniores no ambiente e a forma de suporte prestado entre eles para o avanço de suas carreiras, através da forma de auxílio prestado, e as motivações pelas quais os seniores auxiliam os juniores, e a maneira pela qual os negros juniores se engajem em atividades para o avanço de suas carreiras. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, realizada por meio do método de comparação de médias, que contou com uma amostra de 334 respondentes, sendo eles 97 seniores e 227 juniores. Os resultados sugerem que existe de fato uma relação de insatisfação por parte dos negros juniores em relação ao tipo de auxílio prestado, que contrasta com a compreensão dos seniores de que os juniores não se empenham o suficiente para obter êxito em suas carreiras. Isso demonstra uma realidade na qual o preconceito racial pode dificultar o desenvolvimento da carreira de um jovem negro, por intermédio de atitudes tomadas por outros negros, assim expondo que ainda existe uma necessidade de desenvolvimento intrarracial para que de fato possa existir uma cooperação intragrupo.

**Palavras-chave:** Racismo intragrupo; negros juniores; negros seniores; progressão na carreira de negros.

## **ABSTRACT**

This research aims to better understand the dynamics of the relationship between black seniors and juniors in the work environment and the form of support provided between them for the advancement of their careers, through the form of assistance provided, and the motivations for which seniors they assist juniors, and the way in which black juniors engage in activities to advance their careers. The study had a sample of 334 respondents, 97 being classified as senior and 227 junior, where they completed a structured questionnaire, where they initially declared themselves as junior, or senior and later answered a series of questions asked on the " Likert " measurement scale, in order to measure career assistance behaviors, career progression behaviors and reasons for mentoring. The results show that in relation to career assistance behaviors, black juniors rated seniors more negatively, and in relation to career progression behaviors black seniors rated juniors more negatively. And only in relation to intrinsic satisfaction, juniors rated seniors more highly. The main contribution of this study is to the literature on diversity in the work environment, since it demonstrates an intraracial reality that is little addressed in terms of the assistance provided among blacks in an organization.

**Keywords:** Intragroup racism; black juniors;black seniores; career development for blacks.

## SUMÁRIO

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Capítulo 1.....</b>                                               | <b>7</b>  |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                            | <b>7</b>  |
| <b>Capítulo 2.....</b>                                               | <b>10</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                    | <b>10</b> |
| 2.1 RELAÇÕES ENTRE NEGROS NO AMBIENTE DE TRABALHO .....              | 10        |
| 2.2 MENTORIA ORGANIZACIONAL .....                                    | 12        |
| 2.3 COMPORTAMENTOS PROPÍCIOS AO DESENVOLVIMENTO DA<br>CARREIRA ..... | 14        |
| 2.4 PERCEPÇÕES DO EU VIS A VIS PERCEPÇÃO DOS OUTROS.....             | 15        |
| <b>Capítulo 3.....</b>                                               | <b>18</b> |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                                           | <b>18</b> |
| 3.1 MEDIDAS.....                                                     | 19        |
| <b>Capítulo 4.....</b>                                               | <b>22</b> |
| <b>4 RESULTADOS.....</b>                                             | <b>22</b> |
| <b>Capítulo 5.....</b>                                               | <b>26</b> |
| <b>5 DISCUSSÃO .....</b>                                             | <b>26</b> |
| <b>Capítulo 6.....</b>                                               | <b>31</b> |
| <b>6 CONCLUSÃO .....</b>                                             | <b>31</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                                              | <b>34</b> |

.....

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

A inserção dos negros no mercado de trabalho tem se notado presente na literatura sobre racismo e diversidade nas organizações em estudos recentes (Ozturk & Berber, 2020; MCgee, 2020; Beagan, 2020; Dzirasa, 2020; Lawrance, 2020). Apesar do crescente número de negros sendo inseridos no mercado de trabalho, ainda existe uma sub-representatividade de negros ocupando posições hierárquicas superiores (Livingston, 2020). Essa dificuldade encontrada por negros no início de sua carreira é geralmente associada ao racismo institucional, que dificulta sua trajetória inicial nas organizações, de forma diferente do que é vivido pelos brancos (Seikkula, 2019). Tais barreiras são comumente apontadas como um reflexo da falta de interesse de homens brancos de oferecer oportunidade aos negros e auxiliar no desenvolvimento de suas carreiras (Watts & Carter, 1991).

Diante disso, diversos estudos têm como finalidade buscar a compreensão dos fatores que inibem negros a avançar em sua carreira. A maioria desses estudos tende a atribuir essa causa ao racismo institucionalizado, que cria obstáculos aos negros e conseqüentemente abre maiores caminhos à criação de lideranças brancas em organizações (Adamson, 2000; Van Burren, 1997; Richardson, 2004), à falta de postos de trabalho especializados para negros (Myers, 2003) e condições socioeconômicas, que dificultam a muitos negros o acesso a uma educação de qualidade (Perreira, 2001).

Alguns outros estudos, no entanto, têm utilizado a ideia do racismo intragrupo (Brondolo *et al.*, 2009) para discutir como o comportamento de negros em posições

privilegiadas podem ser uma forma de barreira no avanço da carreira de outros negros. Segundo esse conceito, negros que obtiveram sucesso socioeconômico, ou político, podem vir a não se classificarem mais como parte da minoria, e assim tratar outros negros de forma pejorativa, portanto podem dificultar o avanço desses indivíduos em organizações. (Jehn & Manix, 2001). Assim esses profissionais poderiam gozar de uma posição privilegiada em relação a outros negros (Kronberg, 2014), e sua ascensão profissional pode ser usada como justificativa organizacional para silenciar outros negros que reclamam da falta de oportunidades (Amodio, Harmon-Jones, Devine, Curtin, Hartley, & Covert, 2004).

Apesar da contribuição desses estudos, nota-se a existência de uma lacuna de pesquisa. Primeiro, é preciso melhor compreender as barreiras de avanço de carreira de negros não apenas como uma estrutura originada da disfuncionalidade decorrente do racismo estrutural (Sisco, 2020), mas também analisar as possíveis causas provenientes do comportamento de outros negros. Segundo, faz-se necessário realizar estudos que não apenas avaliem as perspectivas de negros juniores a respeito da existência da falta de oportunidade para os avanços de suas carreiras (Coleman & Campbell-Stephens, 2010), mas que também estabeleçam um parâmetro de comparação com a expectativa de negros seniores.

Para preencher essa lacuna, o presente estudo tem como objetivo comparar as expectativas que negros seniores e juniores possuem uns dos outros no que se refere: a) ao engajamento de negros juniores em suas próprias carreiras e, b) ao papel e às motivações de negros seniores para ajudar negros juniores a progredirem na carreira. Neste estudo, argumenta-se que ainda que haja evidências de que negros em posições juniores de carreira não recebam o devido suporte de brancos no tocante a seu avanço de carreira, a falta de atendimento das expectativas dos

negros não se deve exclusivamente a uma questão de etnia. Sugere-se aqui que negros jovens também possuem expectativas não atendidas em termos do suporte vindo de negros seniores. Assim, propõe-se que uma posição considerada superior de poder de indivíduos em outros grupos sociais, e não somente diferenças de raça, seja um fator relevante para a percepção da existência de falta de apoio para a ascensão de carreira.

O presente estudo apresenta contribuições para a literatura sobre progressão na carreira de negros ao avançar no estudo de relações entre negros no contexto do avanço de carreira. Assim, possibilita-se um melhor entendimento a respeito dos impactos das ações e interpretações de negros em posições de alto nível hierárquico na carreira dos que iniciam suas jornadas profissionais e, por consequência, no fenômeno da equidade de raça em carreiras (Cancio, Evans, & Maume, 1996). Ao avaliar as percepções de negros para negros, o estudo apresenta ideias que podem levar negros a um aprimoramento de tais relações e informações que mostrem a organizações a necessidade de prover políticas e programas que facilitem o avanço de carreira de negros, independentemente de seu estágio na carreira.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 RELAÇÕES ENTRE NEGROS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Existe uma quantidade limitada de trabalhos acadêmicos que têm como foco a relação de negros com negros no ambiente de trabalho (Everett, Hall, & Hamilton-Mason, 2010; Jehn & Manix, 2001; Brondolo *et al.*, 2009; Haywood, 2017; Saha, 1978), os quais podem ser divididos em duas categorias. A primeira representa uma interação mais colaborativa, que pode ser caracterizada como solidariedade intrarracial (Pitcan, Park-Taylor, & Hayslett, 2018). Já a segunda possui uma abordagem mais crítica e destaca o fenômeno do racismo intrarracial (Amodio *et al.*, 2004).

A solidariedade entre negros assume que o negro que se identifica com a cultura de origem africana estará mais predisposto a ter afinidade com outras pessoas da mesma etnia (Jackson, 2020). Logo, o negro, ao atingir níveis mais avançados no desenvolvimento de sua carreira, tenderia a auxiliar e encorajar o avanço de outros negros em posições iniciais do nível hierárquico organizacional. De acordo com Friedman, Kane e Cornfield (1998), o comportamento solidário faz com que os que se encontram em estágios mais iniciais de desenvolvimento da carreira encontrem um referencial comportamental com o qual se identificam em sua busca pela construção de uma carreira.

Como exemplo dessa perspectiva, Selby e Sutherland (2006) apresentam estratégias para gerar uma maior equidade representativa de negros em cargos

gerenciais seniores. Para tais autores, o comportamento solidário e o suporte para o avanço de carreira são uma alternativa eficiente para o aumento na participação de negros em níveis hierárquicos organizacionais considerados superiores. Similarmente, Watkins, Simons e Umphress (2019) reportaram que, majoritariamente, em situações nas quais um negro sênior possui uma relação profissional com negros juniores, comportamentos de favorecimento intragrupo normalmente são implementadas, o que leva a uma menor intenção de saída, quando comparado com os níveis encontrados quando não há líderes negros envolvidos.

Por outro lado, a perspectiva do racismo intrarracial tem sido explorada em estudos recentes de forma a discordar do conceito de comportamento intrarracial solidário, no qual demonstram que a relação entre dois negros no ambiente de trabalho é caracterizada como mais negativa e competitiva do que a relação entre dois homens brancos (Chung, Baskin, & Case, 1999). Em seu estudo sobre dominância social, Holt e Sweitzer (2020) trazem que, em mercados majoritariamente preenchidos por homens brancos, negros relataram que o suporte recebido de outros da mesma etnia é menor. Chatman, Boisnier, Sptaro, Anderson e Berdahl (2008) constataram que negros também competem pelo desenvolvimento de sua carreira, entretanto eles competem entre si, dificultando assim a cooperação entre eles.

Homens negros que procuram obter sucesso em organizações predominantemente brancas, para enfrentar as barreiras ao desenvolvimento no mercado de trabalho, tendem a se alinhar à maneira de pensar do homem branco sênior, logo não podem favorecer negros em posições hierárquicas inferiores, por medo de ter suas carreiras afetadas. (Pitcan, Park-Taylor, & Hayslett, 2018).

Por chegar ao topo da hierarquia organizacional, alguns negros sentem ter feito isso por mérito próprio. Jehn e Manix (2001), mostram que por vezes a falta de auxílio por parte de negros seniores é proposital, e ocorre por se sentirem ameaçados por negros juniores em ascensão. Jackson, Thoits e Taylor (1995), ao analisarem o tokenismo com pessoas negras, afirmam que os negros seniores, ao serem colocados como um símbolo dentro da hierarquia organizacional, sentem-se excluídos socialmente por parte dos negros juniores.

Resumindo, o argumento pode ser construído mostrando que a relação entre negros no mercado de trabalho é complexa, multifacetada e influenciada pela estrutura étnica organizacional. De um lado existe o entendimento de que a relação entre negros no ambiente de trabalho é negativa (Jehn & Manix, 2001; Pitcan, Park-Taylor, & Hayslett, 2018; Chatman, Boies, Sptaro, Anderson, & Berdahl, 2008). E em outra vertente temos a relação solidária entre o negro sênior e o júnior, na qual a cooperação no que diz respeito ao desenvolvimento da carreira dos mais jovens é uma realidade (Whittler, Calantone, & Young, 1991; Watkins, Simons, & Umphress, 2019).

## 2.2 MENTORIA ORGANIZACIONAL

A propensão de o profissional sênior de se engajar positivamente em comportamentos propícios e solidários ao desenvolvimento da carreira de juniores é correlacionada à prática de mentoria. Nos últimos anos, uma quantidade considerável de estudos, destinados a compreender melhor o efeito da mentoria na evolução de profissionais juniores ao longo da hierarquia organizacional, demonstraram que tanto a mentoria informal, quanto formal ocupam um importante papel no aprimoramento de habilidades-chave para jovens obterem sucesso em

organizações. (Giraud, Bernard, & Trinchera (2019); Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004; Curran, Hamilton, Mansfield, Mountz, Walton-Roberts, Werner, & Whitson, 2019).

Ao se tratar de programas voltados a mentorias organizacionais, Kalbfleish e Davies (1991) relatam que mentores negros se demonstraram mais participativos auxiliando e desenvolvendo proteges negros. Entrando em concordância com o estudo de caso de Johnson-Bailey e Cervero (2004), existe uma complexidade e pragmatismo vinculados a mentorias entre pessoas de duas etnias diferentes. E em grande parte é pela dificuldade no desenvolvimento, originada na não compreensão por parte do mentor branco, sobre as dificuldades ao avanço da carreira de jovens negros. Entretanto, muitos negros seniores se sentem ameaçados ao serem selecionados como mentores, uma vez que se sentem pressionados por seus proteges a tomar decisões empresarias, tendo como base questões raciais. (Jackson, Thoits & Taylor, 1995).

A mentoria pode ocorrer tanto formal quanto informalmente. Alguns estudos descobriram que a mentoria informal pode levar a melhores resultados (Allen & O'Brien, 2006). No entanto, mesmo em programas formais de mentoria, empregados juniores podem esperar de seus mentores auxilio para o crescimento de sua carreira.

Neste estudo, será examinado o quanto os negros seniores se engajam em comportamentos propícios ao desenvolvimento da carreira dos juniores, e isso inclui mentoria informal e a avaliação de negros juniores sobre o engajamento dos seniores. Com base na literatura da relação de negros no ambiente de trabalho, espera-se que os juniores desejem mais engajamento dos seniores em seu desenvolvimento profissional. Portanto propõe-se que:

Hipótese 1: A avaliação de negros juniores (sobre o quanto os negros seniores auxiliam no desenvolvimento das suas carreiras) será significativamente menor do que as avaliações dadas pelos negros juniores (a respeito do quanto os seniores deveriam auxiliar ao desenvolvimento de sua carreira).

## 2.3 COMPORTAMENTOS PROPÍCIOS AO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

A discussão sobre o desenvolvimento da carreira de negros é algo pertinente à literatura acadêmica, contudo existe uma escassez de trabalhos, que discutem sobre estratégias eficientes para que negros possam alcançar cargos mais elevados dentro de organizações. Não somente isso, existe uma escassez ainda maior de trabalhos que trazem maneiras de ultrapassar as barreiras que limitam o sucesso e o avanço de negros na hierarquia organizacional. Os estudos encontrados normalmente abordam temas como: as atitudes e o comportamento no trabalho, questões socioculturais, condições socioeconômicas e decisões pessoais de carreira. (Kock, 2020; Roberson, 2020; Sisco, 2020).

Contudo, negros seniores já conseguiram atingir sucesso e romper barreiras que normalmente impedem negros de alcançarem posições hierárquicas superiores em organizações, e por isso acabam por criar expectativas de que outros negros também consigam. Tendo em vista que altas posições organizacionais são majoritariamente ocupadas por brancos, espera-se que comportamentos voltados ao interesse próprio dos negros seniores superem as ações em benefício dos juniores, logo não prestando tanto auxílio (Watson, Saley-Ruiz, & Jackson, 2016). Sendo assim, espera-se que negros seniores tenham expectativas altas de que os juniores

consigam gerenciar sua própria carreira, e os negros juniores podem ser incapazes de atender a tais expectativas, e com isso propõe-se que:

Hipótese 2: A avaliação dos negros seniores (acerca do quanto os negros juniores possuem comportamento propício ao desenvolvimento de sua carreira) será significativamente menor do que a avaliação dos negros seniores (sobre o quanto os juniores deveriam se dedicar ao desenvolvimento de sua carreira).

## 2.4 PERCEPÇÕES DO EU VIS A VIS PERCEPÇÃO DOS OUTROS

Após a análise dos comportamentos assistenciais por parte de negros seniores e os comportamentos propícios ao avanço de carreira de negros juniores, também se mostrou interessante ao estudo comparar a percepção de si mesmo dos negros em relação à percepção de outros negros sobre ele. A literatura de psicologia social sugere que a nossa própria percepção sobre nossas motivações e comportamentos difere da opinião dos outros sobre nossas reais motivações e comportamentos. Além disso, existem estudos demonstrando que as pessoas têm uma tendência à autopromoção. (Dong, Prooijen, & Lange, 2019; Den Hartog, De Hoogh, & Belschak, 2020).

Os estudos de hoje majoritariamente demonstram que as pessoas tendem a se autoavaliar de forma mais elevada do que quem está em contato com elas, seja sobre suas habilidades, traços de personalidade e a crença de que têm intenções altruístas, ao invés de uma motivação ao enaltecimento próprio (Blagoeva, Mom, Jansen, & George, 2020; Sedikides, 2020; Magee & Upenieks, 2019). Em pesquisas sobre o viés da autopromoção, Leising, Locke, Kurzius e Zimmerman (2016) explicam que normalmente um indivíduo consegue detectar esse viés nos outros, porém tem muita dificuldade de encontrá-lo em si mesmo.

Esses estudos analisam as diferenças entre a autoavaliação, a avaliação de outros sobre seu comportamento e as expectativas sobre pessoas em geral. Entretanto, devido à complexidade de analisar as relações de negros no trabalho, é importante estudar as diferenças, quando o assunto são os negros. A expectativa dos negros juniores de que negros seniores irão auxiliá-los na progressão de suas carreiras pode ocasionar insatisfação dependendo da quantidade de auxílio recebida. Com isso, espera-se que o comportamento assistencial ao avanço de carreira é considerado positivo, e que negros seniores irão adotá-los com intuito de se enaltecer e, sendo assim, propõe-se que:

Hipótese 3: Negros seniores irão se avaliar de forma mais elevada no que diz respeito ao quanto eles auxiliam negros juniores do que negros juniores irão avaliar os seniores.

Espera-se um comportamento similar por parte dos negros seniores, uma vez que sua expertise no desenvolvimento de suas próprias carreiras pode resultar em uma alta expectativa sobre o desenvolvimento da carreira de negros juniores que, se não atender às expectativas impostas pelos negros seniores, pode gerar descontentamento. Sendo assim propõe-se que:

Hipótese 4: Negros juniores irão se avaliar de forma mais elevada (no que se diz respeito a comportamentos propícios ao desenvolvimento de sua carreira) do que negros seniores irão avaliar os juniores. Complementando o viés normalmente vinculado à autopromoção (Duffy & Pooley, 2019), pesquisadores encontraram outro viés específico ao interesse próprio. Estudos nessa área sugerem que as pessoas normalmente superestimam que as decisões tomadas por outros foram por motivos de interesse próprio, e subestimam que as próprias decisões e comportamentos têm

a mesma finalidade (Bocian & Wojciszke, 2014; Schmid, Pircher Verdorfer & Peus, 2019; Wu, Liao & Wayne, 2020).

Em concordância com os estudos sobre o viés da autopromoção e interesse próprio, pressupõe-se que negros seniores vão atrelar sua motivação em auxiliar no desenvolvimento da carreira de negros juniores à motivação em beneficiar os outros e satisfação intrínseca, enquanto os negros juniores vão atribuir o comportamento propício ao desenvolvimento de carreira praticado pelos seniores como interesse próprio e, com isso, propõe-se que:

Hipótese 5a: Negros seniores irão se avaliar de forma inferior em termos de sua motivação por autopromoção do que os negros juniores irão avaliá-los;

Hipótese 5b: Negros seniores irão se avaliar de forma mais elevada em termos de sua motivação por benefício a outros do que os negros juniores irão avaliá-los;

Hipótese 5c: Negros seniores irão se avaliar de forma mais elevada em termos de sua motivação por satisfação intrínseca do que os negros juniores irão avaliá-los.

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

No presente trabalho, o foco é a análise da percepção entre negros seniores e juniores no mercado de trabalho. Nele foi estabelecida a definição de negro "sênior"— para aqueles em posições de gerência, ou superiores em suas carreiras —, e negro "júnior" para aqueles que ocupam posições inferiores à gerência, tais como assistente de gerente, auxiliar administrativo, dentre outros. O público-alvo da pesquisa é de pessoas negras inseridas no mercado de trabalho que conheçam outros negros ocupantes de cargos seniores, ou juniores. A forma de coleta de dados foi feita através de um questionário eletrônico enviado por meio de e-mail, e mídias sociais dos respondentes, que foram unicamente de negros de diversas regiões do Brasil. Essa escolha foi feita, uma vez que optando por diversas regiões do território nacional é possível uma melhor compreensão da díade entre negros a um nível macro. Não somente isso, como também a pesquisa realizada com pessoas de diferentes níveis educacionais proporciona a oportunidade de entender a relação entre seniores e juniores. No formulário, os participantes tiveram inicialmente uma descrição do que classifica o cargo como "sênior", e "júnior". Após a compreensão, passaram por uma pergunta de controle para identificar a qual categoria cada participante se adequa. Depois de identificada a categoria, os "seniores" e "juniores" foram enviados para um questionário específico de sua respectiva identificação. Em ambos os questionários, os construtos serão os mesmos, unicamente com pequenas adaptações para que o questionário faça sentido aos seus respondentes.

Contudo, é de suma importância ressaltar que não existe relação direta entre subordinados e gestores entre os respondentes, logo podendo se tratar de pessoas que trabalham na mesma organização, ou não.

Para análise dos resultados, foram executados dois testes. Os testes da Hipótese 1 e da Hipótese 3 foram feitos através do testes-t para amostras independentes, dado que se trata de uma mesma variável de resultado (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Para a realização do teste, as amostras de negros seniores, e juniores foram separadas aleatoriamente em dois grupos, de forma que as amostras para cada uma das condições sejam distintas. Já os testes da Hipótese 2, Hipótese 4 e as Hipóteses 5a, 5b e 5c foram realizados por meio de uma MANOVA entre sujeitos, uma vez que nesse caso são levadas em consideração as correlações de múltiplas variáveis de resultados (Hair et al., 2009).

### 3.1 MEDIDAS

A seguir, serão apresentadas as três escalas utilizadas neste trabalho para a mensuração dos comportamentos de assistência à carreira, comportamentos de progressão de carreira e de motivos para a mentoria.

Na escala para medir os comportamentos de assistência à carreira, será utilizado Instrumento de Papel do Mentor (Ragins & McFarlin, 1990), conforme adaptação realizada por O'Neil *et al.* (2018). Esse instrumento originalmente foi criado para melhor compreender questões relacionadas à mentoria organizacional, contudo preenche perfeitamente as necessidades do presente estudo. Enquanto os participantes seniores avaliarão o grau em que os negros seniores apresentam esses comportamentos, os negros juniores avaliarão a forma como os negros seniores se comportam, e irão opinar sobre a forma como eles deveriam se

comportar. O instrumento é composto por 24 itens, e as opções de resposta estão dispostas em uma escala Likert de 5 pontos e variam de “Não apresentam esse comportamento” (1) a “Apresentam claramente esse comportamento” (5). Exemplos de itens de mensuração desse construto incluem: “Têm estratégias específicas para atingir seus objetivos”, “Procuram evitar que questões da vida familiar atrapalhem o trabalho” e “Confiam nos negros mais experientes como fonte de sabedoria”.

Comportamentos de progressão de carreira. Para a mensuração desse construto, foi utilizada uma escala de 15 itens desenvolvida por O’Neil *et al.* (2018) a partir de estudos anteriores sobre estratégias de avanço de carreira (Baumgartner & Schneider, 2010; Ragins *et al.*, 1998). Os respondentes juniores irão avaliar a maneira como eles próprio praticam tais formas de se comportar, e os negros seniores irão avaliar o quanto os negros juniores praticam tais comportamentos e o quanto deveriam praticar. As opções de resposta estão dispostas em uma escala Likert de 5 pontos e variam de “Não apresentam esse comportamento” (1) a “Apresentam claramente esse comportamento” (5). São exemplos de itens de mensuração desse construto: “Sugerem estratégias específicas para que negros juniores possam crescer na carreira”, “Aconselham os negros juniores sobre como seu trabalho pode ser mais bem reconhecido” e “Protegem negros juniores de contatos potencialmente danosos com pessoas importantes na organização”.

Motivos para a adoção de comportamentos de assistência à carreira. O construto foi mensurado por meio de uma escala de 11 itens de motivação de mentores de Allen (2003). A escala é composta por três motivos: de autopromoção (quatro itens; exemplo: “Ganhar respeito de outras pessoas na organização”), benefícios a outros (quatro itens; exemplo: “Se assegurar de que o conhecimento e a informação sejam transmitidos a outras pessoas”) e satisfação intrínseca (quatro

itens; exemplo: “Aumentar sua gratificação pessoal ao ver negros juniores crescendo e se desenvolvendo”). As opções de resposta estão dispostas em uma escala Likert de 5 pontos, que variam de “Não apresentam esse comportamento” (1) a “Apresentam claramente esse comportamento” (5).

Além dos construtos apresentados, foram também avaliadas variáveis de controle, a saber: tempo na organização, tempo de profissão, tempo em que trabalha na profissão, idade, nível educacional educação e região onde reside.

## **Capítulo 4**

### **4 RESULTADOS**

Na análise de dados, o começo é uma descrição do perfil demográfico dos participantes do estudo. Quanto ao tempo na organização, nota-se que dentre as sêniores havia uma média de 6,7 anos, enquanto dentre os juniores a média foi de 3,2 anos. Em relação ao tempo de profissão, a média foi de 11,2 anos para os negros sêniores e de 5,7 anos para os juniores. A faixa etária média foi de 35,3 anos para sêniores e de 26,8 anos para juniores.

Quanto ao gênero dos participantes sêniores (97), 61 negros se declararam como pertencentes ao gênero masculino e 36 do feminino. Por sua vez, o grupo dos juniores (227) foi constituído de 124 que se declararam como pertencentes ao gênero feminino, e 113 ao masculino.

Em relação ao nível educacional, a amostra dos sêniores foi caracterizada predominantemente por negros ensino médio completo (53), com superior completo (40), superior incompleto (20), mestres (7), ensino médio incompleto (2), e doutores (1). Já os juniores foram representados por negros, com superior incompleto (88), superior completo (67), ensino médio completo (56), ensino médio incompleto (10), e mestres (6).

#### **4.1 TESTE DAS HIPÓTESES**

**Hipóteses relativas a Comportamentos de assistência à carreira.**

A primeira hipótese testada analisou se as classificações dos negros juniores a respeito do grau em que negros seniores se envolvem em comportamentos de assistência à carreira são significativamente inferiores às classificações dos negros juniores a respeito do grau em que negros seniores deveriam se envolver em comportamentos de assistência à carreira. Por meio de um teste-t para amostras independentes,  $t(334,53)=4,812$ ,  $p<0,001$ , identificou-se que os negros juniores avaliam que os comportamentos de assistência à carreira em níveis inferiores ( $M=3,53$ ; desvio-padrão= $0,87$ ) aos encontrados nas respostas dos negros juniores sobre o quanto deveriam prestar auxílio ( $M=4,18$ ; desvio padrão= $0,58$ ). Dessa forma, foi encontrado suporte para a hipótese 1.

Na hipótese 2, sugeriu-se que negros seniores se classificariam com níveis mais altos em relação ao grau em que adotam comportamentos de assistência à carreira a negros juniores do que os negros juniores classificam negros seniores. Para realizar esse teste, foi realizada uma MANOVA entre sujeitos que mostrou uma diferença entre as percepções de negros juniores e seniores com relação ao engajamento na carreira e comportamentos de assistência à carreira. De forma que a hipótese 2 foi confirmada, e foi encontrado um efeito geral  $F(2, 334)=17,9$ ;  $p<0.001$ ; lambda de Wilks= $0.81$ ,  $\eta^2$  parcial= $0,017$ . Mais especificamente, a avaliação de negros seniores a respeito do grau em que eles adotam comportamentos de assistência à carreira a negros juniores ( $F(1.334)=4.21$ ;  $p=0.029$ ,  $\eta^2$  parcial= $0,025$ ) foi mais alto ( $M=3,71$ ; desvio-padrão= $0,83$ ) do que a avaliação feita pelos negros juniores ( $M=3,09$ ; desvio-padrão= $0,71$ ). Assim, a hipótese 2 também foi suportada.

## 4.2 HIPÓTESES RELATIVAS A COMPORTAMENTOS DE PROGRESSÃO DA CARREIRA

Na terceira hipótese, foi testado se as classificações dos negros seniores a respeito do grau em que negros juniores se envolvem em comportamentos de progressão na carreira seriam significativamente inferiores às classificações que negros seniores fazem a respeito do grau em que as negros juniores deveriam se envolver em comportamentos de progressão na carreira. Para isso, realizou-se um teste t (duas partições aleatórias da amostra de negros seniores), e foi encontrado um efeito geral,  $t(293,292)=7,24$ ;  $p<0.001$ . Mais especificamente, a avaliação que os negros seniores fizeram a respeito dos comportamentos de avanço de carreira dos negros juniores ( $M=3,53$ ; desvio-padrão= $0,92$ ) foi significativamente inferior que à que foi feita pelos negros juniores em relação ao grau em que eles acham que os juniores deveriam se engajar em tais comportamentos ( $M=3,97$ ; desvio-padrão= $0,86$ ). Tais resultados também fornecem suporte para H3.

A hipótese 4 propôs que negros juniores se classificariam com níveis mais altos em relação ao grau em que se engajam em comportamentos de progressão de carreira do que os negros seniores classificariam negros juniores. De fato, as percepções com relação aos comportamentos de avanço de carreira variaram entre os dois grupos -  $F(1,332)=5,95$ ;  $p=0,014$ ,  $\eta^2$  parcial= $0,035$ ). O grau em que negros seniores avaliaram o engajamento de negros juniores em comportamentos que os levam a avançar na carreira ( $M=3,24$ ; desvio-padrão= $0,78$ ) foi significativamente menor do que o encontrado nas respostas de negros juniores sobre seu próprio engajamento ( $M=4,14$ ; desvio-padrão= $0,67$ ). Dessa forma, pode-se afirmar que foi encontrado suporte para H4.

#### 4.3 HIPÓTESES RELATIVAS À MOTIVAÇÃO DOS NEGROS SENIORES.

O último grupo de hipóteses sustentou que negros sêniores se classificariam com níveis mais baixos em termos de motivação por autopromoção (H5a) e níveis mais altos de motivação pelo benefício a outros (H5b) e por satisfação intrínseca (H5c) do que os negros juniores os classificariam. Um teste MANOVA mostrou que houve diferença na percepção entre os dois grupos citados  $F(3, 332)=15,3$ ;  $p<0.001$ ;  $\lambda$  de Wilks=0,74,  $\eta^2$  parcial=0,022. Mais especificamente e oferecendo suporte para H5a, negros seniores se consideraram menos motivados por questões de autopromoção ( $M=2,80$ ; desvio-padrão =0,74) do que os negros juniores os consideraram ( $M=3,34$ ; desvio-padrão=0,86);  $F(1,332)=26,9$ ;  $p<0.001$ ;  $\eta^2$  parcial=0,015. A H5b também foi suportada, uma vez que as avaliações que os negros sêniores fizeram a respeito do quão motivados são pelo benefício de outros ( $M=3,55$ ; desvio-padrão=0,81) foi significativamente superior ao encontrado nas respostas dos negros juniores ( $M=3,07$ ; desvio-padrão=0,90);  $F(1, 332)=2,53$ ;  $p<0,001$ ;  $\eta^2$  parcial=0,028. Por fim, não se encontrou suporte também para H5c, já que os negros sêniores se avaliaram com pontuações sem diferença significativa ( $M=3,35$ ; desvio-padrão=0,82) em relação aos negros juniores ( $M=3,33$ ; desvio-padrão=0,89);  $F(1, 332)=10,1$ ;  $p<0.001$ ;  $\eta^2$  parcial=0,067.

## Capítulo 5

### 5 DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa sugerem que tanto os negros seniores quanto juniores possuem expectativas não atendidas quanto ao comportamento favorável à assistência de carreira e ao comportamento propício ao avanço da carreira. Também foi constatado que tanto os seniores como os juniores tendem a avaliar sua atuação, seja auxiliando a carreira dos outros, seja na sua própria carreira de forma mais elevada do que a impressão da contraparte.

Esse tipo de contradição de expectativas acaba por criar dúvidas sobre se existe de fato, ou não, uma cooperação intragrupo entre os negros seniores e juniores, no que diz respeito ao auxílio mútuo, direcionado ao desenvolvimento de suas carreiras. Além disso, ao avaliar as percepções de intrarraciais, o estudo apresenta ideias que podem levar negros a um aprimoramento de tais relações e informações que mostrem a organizações a necessidade de prover políticas e programas que facilitem o avanço de carreira de negros, independentemente de seu estágio na carreira. Negros juniores mostraram almejar auxílio intrarracial no desenvolvimento de suas carreiras de uma forma mais participativa, diferindo da forma como eles acreditam estar sendo auxiliados atualmente. Essas expectativas estão alinhadas com a assunção da ideia de comportamento solidário encontrada na literatura (Sanders & Schyns, 2006). Uma das motivações para a menor participação dos negros seniores nas carreiras dos juniores pode ser explicada por Watson, Saley-Ruiz e Jackson (2016), que indicaram que, por atingir posições mais altas nas organizações sem receber muito auxílio, alguns negros seniores entendem que se

os juniores colocarem a mesma dedicação no desenvolvimento de suas próprias carreiras vão alcançar o mesmo resultado.

Contudo essa não é a única explicação que influencia negativamente a participação dos negros seniores na carreira dos juniores. De acordo com Jackson, Thoits e Taylor (1995), negros que se encontram em posições mais elevadas na hierarquia organizacional se sentem intimidados por outros colaboradores seniores de sua empresa. Kalbfleish e Davies (1991) explicam que isso ocorre, porque, ao tomar a decisão de promover um profissional júnior negro em vez de um branco, negros seniores acabam por ser malvistas pelo alto escalão de sua organização. Situação essa que é relatada nos resultados da pesquisa e mostra que os profissionais negros juniores acreditam receber menos auxílio do que os seniores poderiam oferecer para o avanço de suas carreiras. Além disso, seniores brancos geralmente entendem a decisão de auxílio intrarracial como um favorecimento por serem da mesma etnia, o que acaba levando a uma penalização por isso (Johnson-Bailey & Cervero, 2004).

A pesquisa também mostrou que negros seniores acreditam que prestam auxílio ao desenvolvimento da carreira de forma mais efetiva do que os juniores pensam. Todavia isso pode ser resultado dos vieses comportamentais dos seniores visando à satisfação intrínseca, e resultando assim no enaltecimento das próprias características pessoais, achando que estão de fato realizando um grande esforço e se dedicando ao máximo para contribuir com o avanço da carreira dos negros juniores (Leising, Locke, Kurzius, & Zimmerman, 2016). Outra possível explicação é que o auxílio prestado pelos seniores muitas vezes é mais constante nos setores gerenciais da empresa, uma vez que em reuniões formais e informais da gerência

esses tendem a focar nos pontos fortes dos negros juniores tentando colocá-los sutilmente em evidência (Kalbfleish & Davies, 1991). Também é válida a observação de que quando não enquadrados em situações de mentoria formal ou promoções diretas, os juniores acabam por não ressaltar a importância das atitudes tomadas pelos seniores para proporcionar o desenvolvimento de suas carreiras (Allen & O'Brien, 2006).

Os negros seniores participantes da pesquisa também mostraram esperar que os juniores se esforcem ao máximo em atividades, e sendo proativos com comportamentos propícios ao desenvolvimento de suas carreiras (Stead, 1996; Watson, Saley-Ruiz & Jackson, 2016). Entretanto, os negros juniores entendem que estão demonstrando mais esses comportamentos do que os seniores de fato percebem. Porém é incerto dizer onde realmente está a disparidade entre a forma de pensar dos juniores e a dos seniores, e isso acaba por danificar as percepções do auxílio prestado.

Analisando também o trabalho de Jehn e Manix (2001), podemos observar que negros sêniores, ao compreenderem que negros juniores não estão de fato se dedicando a atividades que desenvolvam sua carreira, provavelmente não irão atribuir a eles projetos de maior importância na organização. Isso pode ser observado se atentando aos resultados, os quais demonstram que os negros seniores avaliam que os juniores não se dedicam ao avanço de suas carreiras como deveriam. Além disso, eles sabem que, caso eles falhem, a culpa poderá ser atribuída ao fato de o sênior ter favorecido alguém da mesma etnia. Não somente isso, como também, de acordo com Westley (2014), os negros ocupantes de cargos seniores são uma minoria, e colocar outro negro que não esteja apto a realizar o

trabalho pode auxiliar a perpetuar um estereótipo negativo. Além disso, observando a análise de médias constatada nos resultados, pode se notar que existe uma discrepância muito grande quanto à percepção do sênior, e júnior quanto ao engajamento destes no desenvolvimento de suas carreiras, visto que, para os seniores, eles realizam ações moderadas, as quais contribuem para o desenvolvimento de suas próprias carreiras, enquanto os juniores acreditam estar completamente engajados nesses tipos de atividade.

Em contrapartida, os negros juniores caminham em congruência com os pensamentos de Holt e Sweitzer (2020), compreendendo que os negros seniores por muitas vezes não os auxiliam por medo de terem que competir futuramente com eles por cargos destinados a negros nas organizações. E isso pode fomentar um clima organizacional desfavorável ao desenvolvimento da carreira de jovens negros. Fato esse notado nos resultados encontrados onde foi demonstrado que os negros juniores compreendem estar amplamente focados no desenvolvimento de suas carreiras, diferentemente da concepção dos seniores para com eles.

Também foi constatado que existem diferentes percepções sobre a forma como os seniores e juniores entendem as motivações para o engajamento no auxílio de carreiras (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004; McKeen & Burke, 1989). Se por um lado os negros seniores colocam como motivação principal auxiliar os outros, satisfação intrínseca e disseminar conhecimento, por outro, os negros juniores analisam essas atitudes como uma forma de autopromoção, e não uma atitude solidária feita por parte dos seniores com o intuito de auxiliar pessoas da mesma etnia. Em relação aos vieses relacionados à autopromoção, os resultados demonstraram que os negros seniores acreditam raramente apresentar esse

comportamento, o que entra em contradição com a percepção do júnior, o qual acredita que os seniores possuem com certa constância atitudes voltadas à autopromoção.

Em contradição com as expectativas, os resultados demonstraram que no tocante à satisfação intrínseca, os juniores avaliaram os seniores de forma mais elevada do que eles mesmos, e isso pode ser compreendido através da percepção do negro júnior de que por trás do auxílio recebido do sênior existem motivações que diferem da solidariedade intrarracial (Pitcan, Park-Taylor, & Hayslett, 2018). E complementando esses resultados com o viés da autopromoção abordado por Leising, Locke, Kurzius e Zimmerman (2016), é compreensível que os seniores tendam a achar que suas motivações são mais puras do que unicamente satisfação intrínseca, e com isso os juniores que analisam esse aspecto de outro prisma percebam essas motivações de uma forma diferente.

Com base nos resultados de pesquisa, compreende-se que os negros seniores se mostraram engajados em atividades e comportamentos propícios ao auxílio dos juniores (Pitcan, Park-Taylor, & Hayslett, 2018). Contudo, de acordo com a perspectiva dos juniores, a ajuda ao desenvolvimento de carreira é vista como insuficiente e a vincularam à autopromoção. Além disso, os juniores se consideraram mais proativos do que os seniores e acreditam que são mesmo. Isso levanta dúvidas sobre o porquê de as expectativas entre negros serem tão altas, conflitando com a dualidade entre os comportamentos esperados e os reais entre os seniores e juniores.

## Capítulo 6

### 6 CONCLUSÃO

De forma geral, o estudo sugere demonstrar a dualidade entre as perspectivas do negro sênior e as do júnior, acerca da forma de auxílio prestado a partir do sênior em função de criar oportunidades e ao desenvolvimento da carreira do júnior, além do confronto entre a compreensão dos juniores e a dos seniores sobre quais são os fatores motivadores do sênior. Além disso, ocorre a análise do ponto de vista do sênior sobre quanta dedicação ocorre por parte do júnior a atividades propícias ao avanço de sua carreira.

O estudo realizado apresenta algumas limitações. A primeira delas é o fato de a pesquisa refletir unicamente a realidade da interação entre negros brasileiros, uma vez que a pesquisa foi aplicada em território nacional, e possivelmente apresente divergências sobre as hipóteses testadas ao serem aplicadas em outras nacionalidades.

A segunda, por existir uma grande defasagem de profissionais negros ocupando cargos de alto escalão corporativo, foram considerados profissionais seniores negros ocupantes de posições acima de gerência, a fim de conseguir gerar um quantitativo relevante de respondentes. Por conseguinte, uma pesquisa feita somente com tomadores direto de decisão pode alterar os seus resultados.

Terceiro, foi notado nas questões demográficas dos respondentes que até mesmo os negros pertencentes a posições seniores nas organizações não possuem

uma média alta de nível de escolaridade, portanto é possível adicionar mais variáveis, como tempo de estudo e atrelá-las aos resultados de avanço de carreira.

Quarto, foi pedido aos respondentes que analisassem um grupo de pessoas como um todo, e dessa forma não contempla se eles avaliaram o melhor negro sênior/júnior que conhecem, o pior, ou até mesmo fizeram uma média das pessoas. Tomar uma perspectiva individual para tentar entender isso pode gerar resultados diferentes para a pesquisa; além disso, os respondentes poderiam falar sobre todos os negros que eles conheciam, e não necessariamente de pessoas do mesmo setor de trabalho.

Finalmente, nossa amostra foi tomada a partir de todos os tipos de empresas possíveis, por isso, fazer uma análise em uma indústria específica pode, além de gerar insights diferentes, criar uma nova compreensão da realidade dos negros naquele setor e tornar as respostas menos generalizadas.

Fazendo uma análise de todos os resultados encontrados nesta pesquisa, nota-se que mesmo existindo um tipo de auxílio prestado nessa relação intrarracial entre seniores e juniores, a realidade, ainda se distancia de uma cooperação intragrupo visando ao desenvolvimento da carreira de negros mais jovens, uma vez que a expectativa tanto do sênior, quanto do júnior continua não sendo atendida e consequentemente desgastando interações que poderiam gerar melhores oportunidades. Analisando o ponto de vista acadêmico, o presente trabalho traz contribuições para a literatura sobre diversidade racial no ambiente de trabalho, uma vez que traz um prisma diferente ao olhar para o racismo de forma tal que não coloque somente o homem branco como o único responsável por essas atitudes. Em termos práticos, sugere-se que as organizações, para tentar sanar esse tipo de

situação, dediquem esforços diretamente direcionados a tornar mais saudável e produtiva a relação entre negros no ambiente de trabalho. Inicialmente se voltando aos problemas estruturais, e racismo institucional que acabam por impedir negros de galgar posições hierárquicas superiores dentro das empresas. Contudo, para isso é necessário que a gestão organizacional compreenda que os negros possuem desvantagens (Westley, 2014). Em um nível mais pessoal, as organizações poderiam encorajar, além de criar formas de engajar em programas de mentoria formal e informal os negros juniores e seniores com o intuito de criar uma relação mais abrangente entre eles dentro da empresa, a fim de que as dificuldades, conhecimentos e caminhos para obter sucesso em suas carreiras sejam disseminados de forma mais assídua entre os negros (Kalbfleish & Davies, 1991; Johnson-Bailey & Cervero 2004).

## REFERÊNCIAS

- Adamson, J. (2000). How Denny's went from icon of racism to diversity award winner. *Journal of Organizational Excellence*, 20(1), 55-68.
- Allen, T. D., & O'Brien, K. E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43-58.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127-136.
- Amodio, D. M., Harmon-Jones, E., Devine, P. G., Curtin, J. J., Hartley, S. L., & Covert, A. E. (2004). Neural signals for the detection of unintentional race bias. *Psychological Science*, 15(2), 88-93.
- Beagan, B. L. (2020). Commentary on racism in occupational science. *Journal of Occupational Science*, 1-4.
- Blagoeva, R. R., Mom, T. J., Jansen, J. J., & George, G. (2020). Problem-solving or self-enhancement? A power perspective on how CEOs affect R&D search in the face of inconsistent feedback. *Academy of Management Journal*, 63(2), 332-355.
- Bocian, K., & Wojciszke, B. (2014). Self-interest bias in moral judgments of others' actions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(7), 898-909.
- Brondolo, E., Beatty, D. L., Cubbin, C., Pencille, M., Saegert, S., Wellington, R., & Schwartz, J. (2009). Sociodemographic variations in self-reported racism in a community sample of blacks and latino(a)s. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(2), 407-429.
- Cancio, A. S., Evans, T. D., & Maume Junior, D. J. (1996). Reconsidering the declining significance of race: Racial differences in early career wages. *American Sociological Review*, 6, 541-556.
- Chatman, J. A., Boisnier, A. D., Spataro, S. E., Anderson, C., & Berdahl, J. L. (2008). Being distinctive versus being conspicuous: The effects of numeric status and sex-stereotyped tasks on individual performance in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(2), 141-160.
- Chung, Y. B., Baskin, M. L., & Case, A. B. (1999). Career development of Black males: Case studies. *Journal of Career Development*, 25(3), 161-171.
- Coleman, M., & Campbell-Stephens, R. (2010). Perceptions of career progress: The experience of Black and minority ethnic school leaders. *School leadership and management*, 30(1), 35-49.

- Curran, W., Hamilton, T., Mansfield, B., Mountz, A., Walton-Roberts, M., Werner, M., & Whitson, R. (2019). 'Will you be my mentor?' Feminist mentoring at mid-career for institutional change. *Gender, Place & Culture*, 26(12), 1721-1739.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B., & Belschak, F. D. (2020). Toot Your Own Horn? Leader Narcissism and the Effectiveness of Employee Self-Promotion. *Journal of Management*, 46(2), 261–286.
- Dong, M., Van Prooijen, J. W., & Van Lange, P. A. (2019). Self-enhancement in moral hypocrisy: moral superiority and moral identity are about better appearances. *PloS one*, 14(7), e0219382.
- Duffy, B. E., & Pooley, J. (2019). Idols of promotion: The triumph of self-branding in an age of precarity. *Journal of Communication*, 69(1), 26-48.
- Dzirasa, K. (2020). Revising the a Priori Hypothesis: Systemic Racism Has Penetrated Scientific Funding. *Cell*, 183(3), 576-579.
- Everett, J. E., Camille Hall, J., & Hamilton-Mason, J. (2010). Everyday conflict and daily stressors: Coping responses of Black women. *Affilia*, 25(1), 30-42.
- Friedman, R., Kane, M., & Cornfield, D. B. (1998). Social support and career optimism: Examining the effectiveness of network groups among black managers. *Human Relations*, 51(9), 1155-1177.
- Giraud, L., Bernard, A. and Trinchera, L. (2019), "Early career values and individual factors of objective career success: The case of the French business graduates", *Career Development International*, Vol. 24 No. 4, pp. 350-382
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L (2009). Análise multivariada de dados. Bookman editora.
- Haywood, J. M. (2017). Latino spaces have always been the most violent': Afro-Latino collegians' perceptions of colorism and Latino intragroup marginalization. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 30(8), 759-782.
- Holt, L. F., & Sweitzer, M. D. (2020). More than a black and white issue: ethnic identity, social dominance orientation, and support for the black lives matter movement. *Self and Identity*, 19(1), 16-31.
- Jackson D. Relationship Building in a Black Space: Partnering in Solidarity. *Journal of Literacy Research*. 2020;52(4):432-455
- Jackson, P. B., Thoits, P. A., & Taylor, H. F. (1995). Composition of the workplace and psychological well-being: The effects of tokenism on America's Black elite. *Social Forces*, 74(2), 543-557.

- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal*, 44(2), 238-251.
- Johnson-Bailey, J., & Cervero, R. M. (2004). Mentoring in black and white: the intricacies of cross-cultural mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 12(1), 7-21.
- Kalbfleisch, P. J., & Davies, A. B. (1991). Minorities and mentoring: Managing the multicultural institution. *Communication Education*, 40(3), 266-271.
- Kock, R.G. (2020), "My career development journey to an authentic work identity", *Career Development International*, Vol. 25 No. 6, pp. 581-596
- Kronberg, A. K. (2014). Stay or leave? Race, education, and changing returns to the external labor market strategy, 1976–2009. *Work and Occupations*, 41(3), 305-349.
- Lawrance, B. (2020). Editors' Introduction: Structural Racism, Whiteness, and the African Studies Review. *African Studies Review*, 63(3), 443-448.
- Leising, D., Locke, K. D., Kurzius, E., & Zimmermann, J. (2016). Quantifying the association of self-enhancement bias with self-ratings of personality and life satisfaction. *Assessment*, 23(5), 588-602.
- Livingston, R. (2020). How to Promote Racial Equity in the Workplace. *Harvard Business Review*, 98(5), 64-72.
- Magee, W., & Upenieks, L. (2019). Gender differences in self-esteem, unvarnished self-evaluation, future orientation, self-enhancement and self-derogation in a US national sample. *Personality and Individual Differences*, 149, 66-77.
- McGee, E. O. (2020). Interrogating Structural Racism in STEM Higher Education. *Educational Researcher*, 49(9), 633–644.
- McKeen, C. A., & Burke, R. J. (1989). Mentor relationships in organisations: issues, strategies and prospects for women. *Journal of Management Development*, 8(6), 33-42.
- Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos afro-asiáticos*, 25(3), 483-515.
- Ozturk, M. B., & Berber, A. (2020). Racialised professionals' experiences of selective incivility in organisations: A multi-level analysis of subtle racism. *Human Relations*.
- Pereira, J. B. B. (2001). Diversidade, racismo e educação. *Revista USP*, 50, 169-177.

- Pitcan, M., Park-Taylor, J., & Hayslett, J. (2018). Black men and racial microaggressions at work. *The Career Development Quarterly*, 66(4), 300-314.
- Richardson, P. (2004). Discrimination can seriously damage your corporate health. *Manager*, 20, 165-182.
- Roberson, M. L. (2020). On supporting early-career Black scholars. *Nature Human Behaviour*, 4(8), 773-773.
- Saha, L. J. (1978). The 'new' sociology of education and the study of learning environments: prospects and problems. *Acta Sociologica*, 21(1), 47-63.
- Sanders, K., & Schyns, B. (2006). Leadership and solidarity behaviour. *Personnel Review*, 35(5), 538-556
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401-1433.
- Sedikides, C. (2020). On the doggedness of self-enhancement and self-protection: How constraining are reality constraints?. *Self and Identity*, 19(3), 251-271.
- Seikkula, M. (2019). Adapting to post-racialism? Definitions of racism in non-governmental organization advocacy that mainstreams anti-racism. *European Journal of Cultural Studies*, 22(1), 95-109.
- Selby, K., & Sutherland, M. (2006). "Space creation": a strategy for achieving employment equity at senior management level. *South African Journal of Labour Relations*, 30(2), 42-65.
- Sisco, S. (2020). Race-Conscious Career Development: Exploring Self-Preservation and Coping Strategies of Black Professionals in Corporate America. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 419-436.
- Stead, G. B. (1996). Career development of black South African adolescents: A developmental-contextual perspective. *Journal of Counseling & Development*, 74(3), 270-275.
- Van Buren, H. J. (1997). Ending the culture of corporate discrimination. *Business and society review-Boston and New York*, 36, 20-23.
- Watkins, M. B., Simmons, A., & Umphress, E. (2019). It's not black and white: toward a contingency perspective on the consequences of being a token. *Academy of Management Perspectives*, 33(3), 334-365.
- Watson, W., Sealey-Ruiz, Y., & Jackson, I. (2016). Daring to care: The role of culturally relevant care in mentoring Black and Latino male high school students. *Race Ethnicity and Education*, 19(5), 980-1002.

- Watts, R. J., & Carter, R. T. (1991). Psychological aspects of racism in organizations. *Group & Organization Studies*, 16(3), 328-344.
- Westley, C. (2014). Diversity Yes, Force No: How Markets Punish Workplace Racism. *The Journal of Business Diversity*, 14(1), 74-79.
- Whittler, T. E., Calantone, R. J., & Young, M. R. (1991). Strength of ethnic affiliation: Examining Black identification with Black culture. *The Journal of Social Psychology*, 131(4), 461-467.
- Wu, J., Liden, R. C., Liao, C., & Wayne, S. J. (2020). Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *Journal of Applied Psychology*.