

MENTORING ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS NEGROS

FERNANDA DA SILVA SANTOS

ESALQ/ USP- ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA "LUIZ DE QUEIROZ

SEIMOR WALCHHUTTER

Introdução

A desigualdade racial brasileira, em especial no mercado de trabalho, tem suas raízes na ausência da inserção do negro na sociedade inicialmente provocado pela redução de acesso à educação formal, fato que cria barreiras e desafios na formação das competências de futuros executivos negros. Na busca de uma identidade profissional, portanto, cria-se o mito da democracia racial, que segundo Freire (2006) minimiza uma subordinação entre as raças.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O objetivo dessa pesquisa é identificar quais as principais barreiras e facilitadores para a ascensão e desempenho da carreira de executivos negros sob a análise de fatores não facilmente observáveis. Segundo Jaime (2022) executivos negros não usufruem dessa mesma liberdade por meio da inserção, ascensão e desempenho no mercado de trabalho. Avançamos nessa questão ao defendemos que, se por um lado possa haver questões raciais envolvidas, por outro, resultante disso possa haver variáveis cognitivas que influenciam a forma de pensar desses profissionais que os impedem de vencer certas barreiras.

Fundamentação Teórica

Na busca de uma identidade profissional, portanto, cria-se o mito da democracia racial, que segundo Freire (2006) minimiza uma subordinação entre as raças. Esse fato, não é contemporâneo. O racismo, invisível e estrutural, têm raízes no Brasil colonial. São estruturas que organizam a dinâmica social de forma polarizada: o racismo estrutural e a branquitude (James, 1996; Almeida, 2018). Bourdieu (1993) corrobora com o conceito intitulado "habitus".

Metodologia

Por meio de uma abordagem sociológica com um grupo de oito voluntários por um período de seis dias foi realizado um processo de mentoria para investigar o comportamento, a maneira de agir e pensar de executivos negros.

Análise dos Resultados

O estereótipo associado à posição de executivo, a estrutura de comunicado e a linguagem informal no ambiente de trabalho são influentes sobre o modo de pensar desses profissionais, fato que implica na construção social da realidade do indivíduo negro um senso de "não-pertencimento" à sua posição de executivo, se caracterizando, dessa forma, como uma das principais barreiras para a ascensão profissional e desenvolvimento da carreira de executivos negros. Os principais facilitadores estão no fortalecimento da autoestima, no processo de autoconhecimento.

Conclusão

A pesquisa procura responder a duas lacunas de pesquisa encontradas nas literaturas sobre os fatores subestimados que influenciam a ascensão profissional de executivos negros: a primeira, de caráter teórico, ao identificar a forma de pensar (mindset), especificamente sobre o senso de pertencimento, e a segunda, de caráter prático e gerencial, ao sugerir para os departamentos de gestão de pessoas, que fatores sociológicos devam ser considerados na descrição e projeção de carreira de executivos negros.

Referências Bibliográficas

Baldwin, J. A. (1976). Black Psychology and Black Personality; Bourdieu, Pierre. 1993. Questões de sociologia; Crescimentum. 2021. Mentoring Organizacional; Freire, Gilberto. 2006. Casa Grande e Senzala; Jaime, Pedro. 2022. Executivos negros; Santo Caos. 2018. Black In: Como Engajar as Empresas com a Diversidade Racial; Vares, F. S. 2013. Solidariedade mecânica e solidariedade orgânica em Émile Durkheim.

Palavras Chave

Racismo, Comportamento Organizacional, Pensamento Cognitivo

Agradecimento a órgão de fomento

Escola Superior de Agricultura Luis de Queiróz - ESALQ Universidade Federal de Rondônia - UNIR

MENTORING ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS NEGROS

1 Introdução

De acordo com a Pesquisa Nacional do Perfil Socioeconômico e Cultural dos Estudantes de Graduação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) publicado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes, 2019) sobre os dados do ano de 2018, revela que 55,9% dos estudantes que não possuem domínio sobre plataformas virtuais e uso de mídia digital por meio de recursos computacionais, são estudantes negros. Nesse panorama, a Instituição de Ensino Superior (IES) mostra desde o início da formação estudantil dos executivos negros, ser um ambiente desafiador e por vezes, hostil, dificultando tanto a permanência desses estudantes no ambiente de ensino quanto de seu desenvolvimento no mercado de trabalho (Nganga, 2019).

Nesse contexto, é possível perceber que a desigualdade racial brasileira, em especial no mercado de trabalho, tem suas raízes na ausência da inserção do negro na sociedade inicialmente provocado pela redução de acesso à educação formal, fato que cria barreiras e desafios na formação das competências de futuros executivos negros. Na busca de uma identidade profissional, portanto, cria-se o mito da democracia racial, que segundo Freire (2006) minimiza uma subordinação entre as raças. Esse fato, não é contemporâneo. O racismo, velado e estrutural, têm raízes no Brasil colonial. São estruturas que organizam a dinâmica social de forma polarizada: o racismo estrutural e a branquitude (James, 1996; Almeida, 2018).

Entende-se, portanto, que racismo estrutural é o fenômeno que transforma os lugares das pessoas e suas relações como algo natural. Como exemplo, podemos citar que naturalizar a morte de pessoas de determinados grupos, sua condição de pobreza, sua degradação educacional por meio da oferta de uma escola, sem estrutura, mas que está mais próxima à periferia e que atende a esses grupos, seja “normal”. Essa naturalização funciona como suporte à formação estruturada do racismo (James, 1996). E por branquitude, segundo seria um lugar na organização social de onde o sujeito branco vê a si em um lugar de poder social e confortável o qual não atribui o mesmo senso de pertencimento ao outro (Piza, 2002).

Esse contexto implica que o racismo estrutural conduz à reprodução do racismo por parte do próprio sujeito negro. O sistema de branquitude, a partir da mesma analogia, também impede o sujeito branco de romper com os privilégios oriundos da identidade racial branca criada por uma sociedade historicamente escravocrata. A esse conceito, Bourdieu (1993) corrobora com o conceito intitulado “*habitus*”. Segundo o autor, trata-se de uma subjetividade socializada que gera práticas e percepções. Assim, o *habitus* funcionaria por meio da criação de uma realidade social idiossincrática entre o sujeito e sua interação com o meio. A partir dessas experiências produzidas, o *habitus* produz e reproduz pensamentos, percepções, expressões e ações, considerando que as ações que mantêm o *habitus* não são conscientes, todavia decorrem de impulsos inconscientes em relação ao contexto, e profundamente baseada na posição de poder que o sujeito ocupa – ou não ocupa, na estrutura social (Janowski, 2014; Bourdieu, 1993).

Sendo assim, podemos inferir que os estereótipos positivos ou negativos estão cristalizadas no viés inconsciente dominado pelas crenças internalizadas na infância e rótulos estabelecidos por indivíduos para indivíduos. Esse arcabouço de aprendizagem cognitiva e experiências tácitas, sugere distinções sociais e impacta nos comportamento e no processo de tomada de decisão do sujeito negro, seja na vida social, ou profissional (Kerr, 2021). O conceito de que o próprio indivíduo negro, devido ao efeito da normalização social, é explicado por

Durkheim (1893) em seus conceitos de solidariedade mecânica e de solidariedade orgânica, pelos quais a concepção o indivíduo é instituído pela sociedade e não ao contrário.

Contudo, não é possível afastar-se da condição autônoma que dispõe o indivíduo na sociedade. Por isso, para efetiva inclusão é necessário que o próprio indivíduo reconheça seu papel social e passe pelo “de acordo” individual de forma consciente. É nesta direção que determinados grupos identitários conquistam seus espaços por si mesmos. O processo de mentoria para que esses indivíduos transformem sua autocrítica por meio de uma nova forma de pensar sobre si mesmos – *mindset*, e se reconhecerem no mercado de trabalho como líderes, auxilia na ascensão e desenvolvimento de suas carreiras.

Diante desse contexto, percebe-se que os indivíduos negros que mantêm conexão com suas “origens” apresentam um desempenho melhor em suas atitudes comportamentais enquanto executivos. Seria, então, a partir da Psicologia Africana ou Negra, como marco histórico de referência o Egito Antigo, a África Negra e a Diáspora, segundo os estudos de Nobles (2009), que o contexto social desses indivíduos no mercado de trabalho, poderia avançar, independente ao contexto do racismo estrutural.

Portanto, objetivo dessa pesquisa é entender quais as principais barreiras e facilitadores para a ascensão e desempenho da carreira de executivos negros sob a análise de fatores não facilmente observáveis. A partir de um processo de mentoria para investigar o comportamento, a maneira de agir e pensar de executivos negros, foi realizada uma pesquisa de abordagem sociológica com um grupo de 8 voluntários por um período de seis dias.

Os resultados indicam que o estereótipo associado à posição de executivo, a estrutura de comunicado e a linguagem informal no ambiente de trabalho são influentes sobre o modo de pensar desses profissionais, fato que implica na construção social da realidade do indivíduo negro um senso de “não-pertencimento” à sua posição de executivo, se caracterizando, dessa forma, como a principal barreira para a ascensão profissional e desenvolvimento da carreira de executivos negros. Os principais facilitadores estão no fortalecimento de autoestima, no processo de autoconhecimento e plano de desenvolvimento pessoal.

2 Fundamentação Teórica

Logo após o período colonial no Brasil, já como República, em 1872 ocorreu o primeiro senso demográfico, que segundo Westin (2022), já constituía o Brasil como o segundo maior país de população negra depois da Nigéria, com 58% da população brasileira considerada como negra. Ainda como desdobramento do contexto histórico da formação da nação brasileira, as desigualdades sociais, por vezes, nem muito sutis em relação ao racismo de um contingente de pessoas provenientes de povos africanos que bravamente ajudaram a construir a nação brasileira, com cultura, costumes e força laboral, infere, por ironia e de acordo como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2011), no impedimento atual do desenvolvimento profissional dessa parcela da população.

Como exemplo, podemos citar que embora o Art. 206 da Constituição Federal promulgada em 1988, inciso VII cita o acesso à educação de qualidade, a mesma pesquisa do IPEA indica que disparidade entre idade e série aumenta conforme o nível e avanço escolar. Planos de Ação-afirmativa do governo Federal tem ajudado nessa discrepância, no entanto, é no ensino médio que se observa maior distância entre crianças e jovens negros. A distorção idade e série atinge 41,0% dos jovens negros, contra 26,9% dos jovens brancos. No entanto, atinge 38,2% das jovens negras, contra 24,1% das mulheres brancas (IPEA, 2011, p. 20-21).

Infere-se que tal distanciamento tenha forte relação com a questão racial brasileira. O Instituto Locomotiva por solicitação da Central Única de Favelas (CUFA) publicou em junho de 2020, a pesquisa intitulada “As faces do racismo”, na qual a amostra de 72 cidades do país demonstrou as disparidades entre os trabalhadores negros e não negros (Instituto Locomotiva,

2020). No que diz respeito à discussão para esta investigação, no atributo “Trabalhador do setor privado sem carteira assinada” apontou um distanciamento de 4 pontos percentuais: 14% negros contra 10% não negros.

Essa fotografia evidencia a permanência da população negra no lugar de subalternização e servidão, ainda com dificuldade de ascender a lugares fora do padrão no mercado de trabalho. Tomando como referência Émile Durkheim (1893), em seus conceitos de solidariedade mecânica e de solidariedade orgânica, tem-se a concepção de que o indivíduo é instituído pela sociedade e não ao contrário.

Assim, o processo civilizatório deste novo Brasil dá-se sobre estruturas que organizam a dinâmica social: o racismo estrutural e a branquitude. Entende-se por racismo estrutural o fenômeno que torna os lugares das pessoas e suas relações com o poder algo natural. Desta forma, naturaliza-se a morte de pessoas de determinados grupos “racializados”, naturaliza-se a sua condição de pobreza, a degradação da educação ofertada em uma escola que está mais próxima à periferia e que atende a esses grupos.

Essa naturalização funciona como suporte da normalização estruturada pelo racismo. O termo fora cunhado por Carl E. James (1996), todavia foi brilhantemente potencializado pelo professor, jurista e ministro Silvio Almeida (2018). E por branquitude, segundo Ruth Frankenberg, seria um lugar na organização social de onde o sujeito branco vê e a si e aos outros; um lugar de poder não dito, experienciado numa reprodução social de raça como um lugar de conforto do qual se pode atribuir ao outro, aquilo que não atribui a si mesmo (Piza, 2002).

Contudo, não é possível afastar-se da condição autônoma que dispõe o indivíduo na sociedade urbano-industrial com a ampliação dos direitos individuais, durante a modernidade. Por isso, para efetiva inclusão é necessário que o seu reconhecimento social passe pelo “de acordo” individual. É neste ponto que determinados grupos identitários são minoritários e apartados do bem viver proclamado e esperado pela República.

Neste trabalho, terá relevância a perspectiva psicossocial que pressupõe desenvolvimento pessoal a partir do equilíbrio emocional (Graig et al., 2013). Vale a pena ressaltar que estudos de Kram (1988) identificaram várias características do *mentoring*, em duas funções, considerados de relevância para essa investigação, quais sejam, socioemocionais e psicossociais, significativas por determinar que o conhecimento da diversidade que compõe a população brasileira, é possível atentar também para os equilíbrios e/ou desequilíbrios aí existentes” (Scheid, Machado & Pérsigo; 2019, p. 105).

Diante disso, acredita-se que, nesta investigação, a *mentoring* de viés psicossocial com recorte racial consiga preencher lacunas de conexão e afinidade, e trazer maiores impactos no desenvolvimento das atitudes comportamentais dos profissionais negros, contribuindo para a gestão de talento, retenção e aceleração de carreira. Um dos grandes desafios da área de Recursos Humanos (RH) que utilizam a mentoria reversa como forma de retenção e aceleração de carreira, é o distanciamento, mesmo que subjacente, entre mentor e “mentorando”.

3 Metodologia

De acordo com o propósito e objetivo da pesquisa, optou-se por um posicionamento epistemológico de paradigma crítico conforme os resultados dos estudos de Godoi (2014) e Bisquerra (2002). Esse posicionamento justifica-se por seu caráter sócio crítico, onde a investigação participativa pode ser combinar instrumentos e estratégias de abordagens qualitativas, como a observação participante, inferindo a pesquisa-ação como orientação metodológica. A plataforma LinkedIn foi utilizada como meio de coleta de dados. A partir do post publicado no dia 25 de janeiro de 2022 no perfil do pesquisador, houve descrição da proposta e objetivos da pesquisa e chamada para participação de voluntários. As inscrições

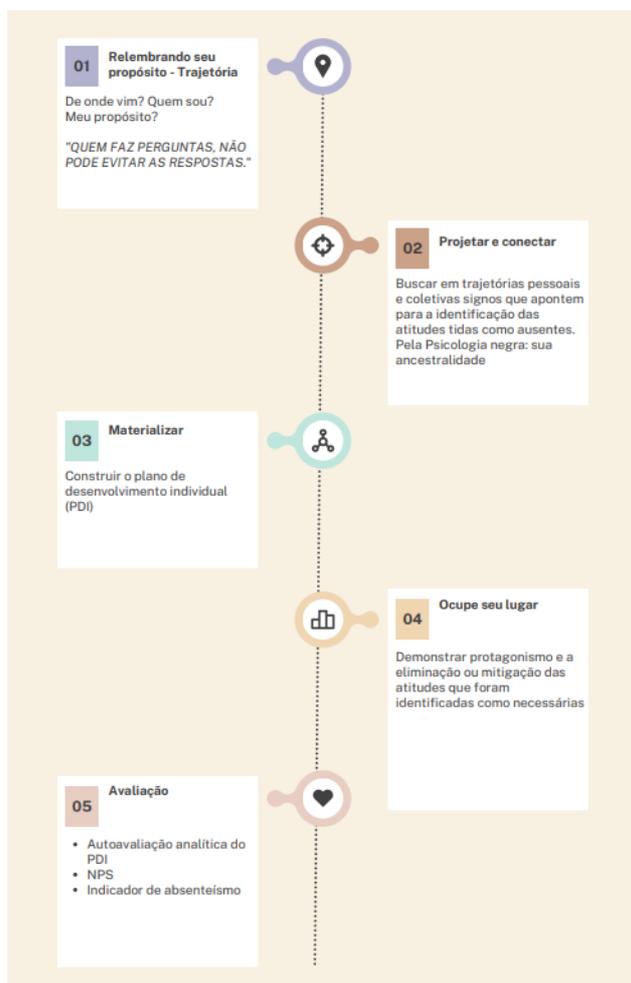
foram realizadas conforme formulário específico e concordância com Termo de Livre Consentimento.

Como critério de pré-requisito para o aceite da inscrição, o voluntário deveria preencher dois atributos: autodeclaração racial e nível de experiência em atividades de gestão em corporações nacionais ou internacionais. A amostra, de escolha não aleatória caracteriza-se como considerada homogeneia para garantir a confiabilidade da pesquisa e validade da amostra conforme Cabacine et al., (2020), resultou em 42 voluntários nos primeiros seis dias de inscrição como amostra final de 8 candidatos, fato que incentivou o fechamento do convite. Para tratamento dos dados, foram seguidas as cinco fases sequenciais do *framework* teórico elaborado por Kolb (1984) pelo qual, foi possível dar sequência no processo de mentoria.

Descrição do Método ORientação

A ORientação – nome da especificidade técnica da mentoria descrita nessa pesquisa, uma vez que “Ori” é uma palavra de origem Iorubana que significa cabeça, mas não somente a parte física, visível que o corpo sustenta, mas o equivalente a inconsciente denominado pela psicologia ocidental. Aliás, para a filosofia iorubana é a cabeça que sustenta o corpo, daí um “Ori sábio”, seguro, confiante é o que suporta uma vida de boas escolhas (Lopes, 2020). Vale a penas ressaltar que esse procedimento metodológico permite aos mentorandos conhecer de forma prévia dos resultados esperados, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Procedimento Metodológico do Processo de Mentoria ORientação



Fonte: autores.

Conforme a literatura, a prática do mentoring tem três funções principais, sendo: a psicossocial conforme estudos de Craig et al., (2013), vocacional de acordo com Mullen, (1998), de estratégica e gestão de pessoas conforme Laiho & Brandt (2012) e Kim, (2007). Nesse sentido, o mentoring é processo que viabiliza a transmissão de conhecimento entre profissionais seniores e juniores (Curtis & Taylor, 2018). A amostra se apresenta composta por 6 mulheres e 2 homens na faixa etária entre 26 e 35 anos de idade, sendo apenas 1 voluntário sem experiência em ambiente corporativo.

As fases do *framework* permitem que a dinâmica dos encontros ocorra em formato de mentoria, em outras palavras, expande os resultados da transformação da forma de pensar e agir do participante para além do lugar de discussão, de forma a levá-los à experienciar e avançar na curva de mudança de paradigmas. A condução da mentoria seguiu uma trilha de aprendizagem na qual foi estruturado um conjunto de ações sequenciais para desenvolver as competências socioemocionais – *soft skills*, para o desenvolvimento do profissional a partir de autonomia individual, autoestima e autoconfiança, como defendem os estudos de Freitas & Brandão (2000). A estrutura da mentoria seguiu o procedimento linear, de acordo com os estágios do *framework*, quais sejam:

Análise do público-alvo – Fase I

Levantamento do perfil dos participantes e suas expectativas, cujos atributos determinantes foram: autodeclaração racial e nível de experiência em atividades de gestão em corporações nacionais ou internacionais. Para deixar o mentorando a vontade para responder e extrair conteúdo inédito, seguindo o conceito de Kolb (1984), foi adicionada a seguinte pergunta: conte-nos o que espera dessa mentoria. A metodologia padrão de trilha de aprendizagem sugere como primeiro passo o levantamento das expectativas dos colaboradores, neste trabalho foi priorizado as expectativas de desenvolvimento de atitudes, no lugar de competências.

Projetar e Conectar – Fase II (Definição dos conteúdos)

Foram planejados seis encontros com um intervalo de uma semana, no qual havia um pré-trabalho para ser executado individualmente e apresentado no encontro seguinte, a plataforma do *Google Meet* foi utilizada para realização das reuniões. Contudo, no decorrer da mentoria em virtude da diminuição do quórum, os encontros antecedentes foram determinados como pré-requisito para o próximo, a mentoria efetivamente foi executada com quatro encontros virtuais.

Materializar – Fase III (escolha do formato)

Sequencial, em grupo, online. Planejamento das atividades. Intervenção reflexiva, dinâmicas e atividades de pré-mentoria. Mensuração dos dados, indicador de absentismo, e avaliação de desempenho por meio do método Contexto, Ação, Resultado e Autoconhecimento (CARA).

Em outras palavras, CARA é o método pelo qual ser possível traçar um roteiro para o autoconhecimento. O método consiste em responder questões que refletem o contexto, como, “me fale uma situação em que você [...]”, questões que refletem a ação, tal como, “qual foi o resultado?“, outras questões que identificam o resultado, qual seja, “o que você fez? e, por fim, sobre o autoconhecimento e autoavaliação, “o que você faria de diferente com base na experiência vivida na mentoria?”.

O autoconhecimento, especialmente quando se aplica ao método CARA, pode se refletir a entender suas próprias habilidades, limitações, valores e preferências. Essa reflexão profunda sobre suas habilidades, experiências passadas e o tipo de ambiente de trabalho que mais lhe agrada, pode orientar a perceber que valoriza muito a autoestima e o trabalho em equipe, e que tem fortes habilidades de comunicação e resolução de problemas.

Ocupe seu Lugar – Fase IV (mudança de mindset)

Além dos conteúdos motivacionais já conhecidos em atividade de desenvolvimento profissional no desenvolvimento de gestão de pessoas utilizados pela área de Recursos Humanos (RH) das organizações, por se tratar de um grupo com recorte racial, utilizou-se como orientação, a condução discursiva da *Black psychology* (psicologia negra) e da filosofia africana Iorubana (Baldwin, 1976). A Psicologia preta surgiu nos EUA, na década de 60, quando intelectuais negros produziram conhecimento direcionado à subjetividade negra. Aqui no Brasil, as referências nesse campo são a socióloga e psicanalista Virginia Bicudo e a psicanalista Neusa Santos Souza que revolucionou os estudos raciais com sua publicação de 1983, do livro Tornar-se negro – As vicissitudes da identidade do negro brasileira em ascensão social Souza, (2020).

Avaliação – Fase V

Nos encontros, além da apresentação dos pré-trabalhos, foram aplicadas diferentes ferramentas de forma a estimular a curva de mudança do modo de pensar. Como mensuração da efetividade do *framework* teórico, foram utilizados o indicador de absentéismo, avaliação analítica CARA e *Net Promoter Score* (NPS), ferramenta de medição da satisfação dos clientes, nesse caso, dos mentores, os quais possibilitaram a triangulação dos dados para análise de resultados.

Resumo das Trilhas de Aprendizagem

Foi pensada uma trilha de aprendizagem que proporcionasse uma experiência imersiva aos participantes, por isso, a definição de 6 encontros. Um plano estruturado que auxiliasse os mentorandos a atingirem seus objetivos de aprendizado de forma organizada e eficiente. Essa abordagem é especialmente útil quando se deseja adquirir conhecimentos ou habilidades em uma área específica, conforme indica a Figura 2, (Carbone, 2001).

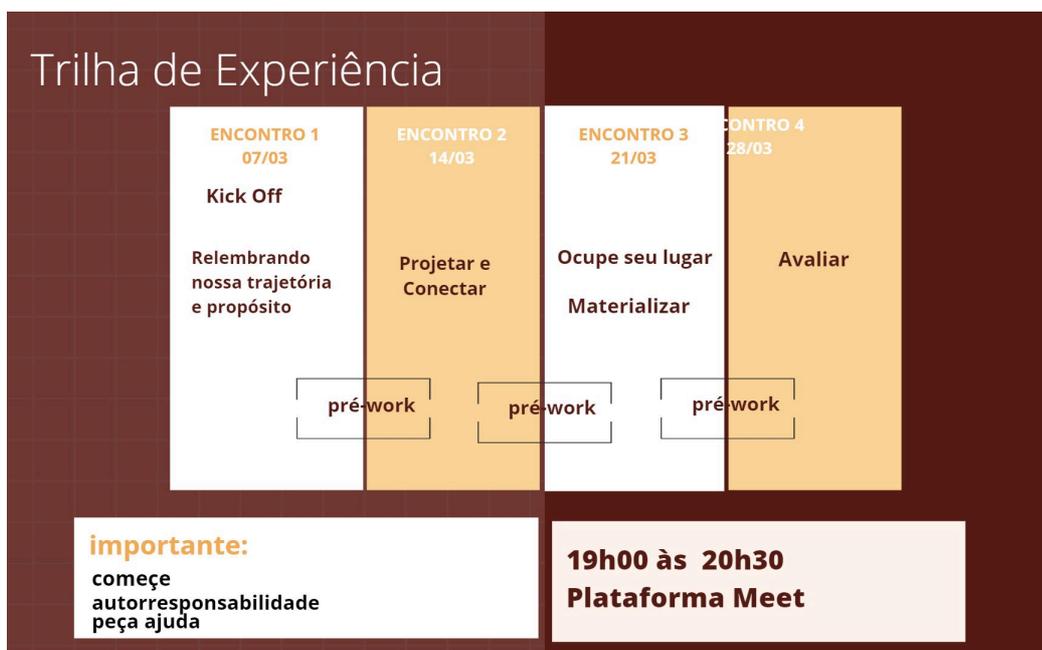
Figura 2 – Trilha de Aprendizagem Inicial



Fonte: autores.

Uma trilha de aprendizagem é flexível e pode ser adaptada às necessidades e circunstâncias individuais. Por isso, no decorrer da mentoria, optou-se, em acordo com os mentorandos, reduzir a trilha para 4 encontros (Lourenço, 2020). Diante disso, se consolidou os encontros materializados em “Ocupe seu lugar”. Essa decisão manteve o engajamento dos participantes, contribuindo para a avaliação do NPS, conforme indica a Figura 3.

Figura 3 – Trilha de Aprendizagem Final



Fonte: autores.

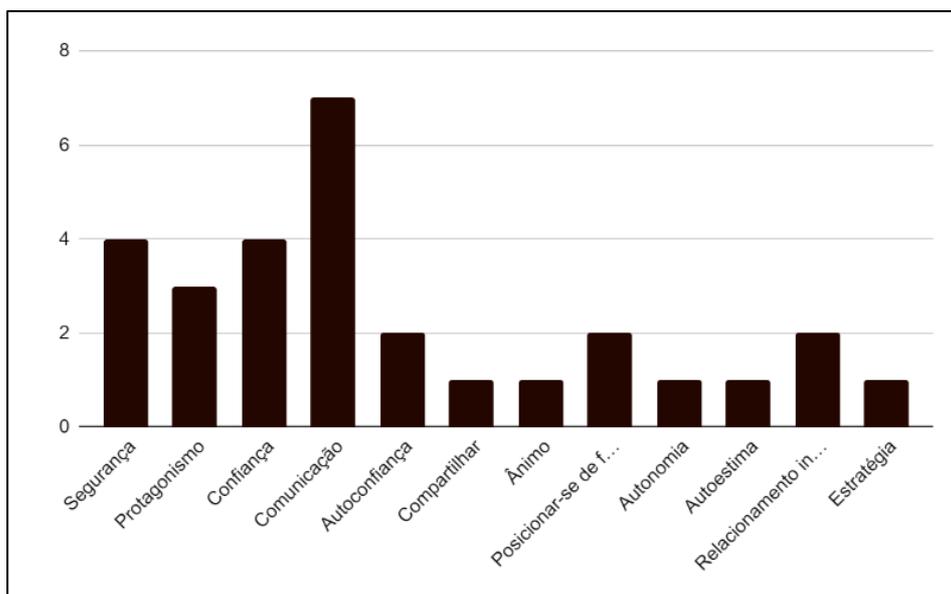
O resultado desse tipo de mentoria pode levar as empresas a uma melhor imagem no mercado, maior interesse dos investidores, maior retenção de talentos e aumento do retorno sobre o investimento (Bianchi, Silva & Gelatti, 2009). Torna-se um marco importante para que organizações criem fatores de oportunidades para candidaturas de qualquer etnia, principalmente buscando meios de acelerar a carreira de talentos negros, de forma a ampliar a diversidade étnico-racial nos cargos de liderança. Entre muitas estratégias encontra-se a mentoring organizacional (Milaré & Yoshida, 2007; Crescimentum, 2021).

4 Análise e Discussão dos Resultados

Como primeira sondagem, no formulário de inscrição foi inserido o seguinte atributo: “Conte-me o que espera dessa mentoria”. O objetivo era encontrar as palavras-chaves que determinariam a necessidade de desenvolvimento da atitude profissional, de acordo com o objetivo da mentoria que se propõe a afetar o desempenho das atitudes dos profissionais negros, sobretudo, no que tange às soft skill como protagonismo, confiança, segurança e comunicação Vares (2013).

De acordo com os 42 formulários de inscrição recebidos pelo Google forms, evidenciou-se a inclinação para as necessidades geradoras do desenho da pesquisa: comunicação, confiança e segurança. Ainda sendo possível aglutinar por sinonímia outras atitudes apresentadas que se assemelham em conceito ou por inferência às necessidades pensadas para criação da trilha da mentoria, como mostra a Figura 4.

Figura 4 – Formulário de Inscrição



Fonte: autores.

Pensar a construção de uma mentoria específica para talentos negros e implementá-la para um grupo voluntário de pessoas abertas ao novo, mas, ao mesmo tempo, ansiosas pelo desconhecido, evidenciou a lacuna que existe no desenvolvimento institucional desses profissionais e a omissão das corporações em admitir que para haver inclusão, é necessário alterar processos, redesenhar técnicas, métodos, ferramentas, inclusive cultura. Quando se tem uma ferramenta criada por e para um grupo homogêneo, aquele que não estiver alinhado à maneira desse grupo, não conseguirá incluir-se ou ser incluído, ficará tal qual apêndice ao todo reconhecido (Soares et al., 2020).

Como mencionado na seção Material e Métodos, a percepção dos mentorandos deu-se pela ferramenta CARA, apresentada nas aulas do MBA, na qual se esperou uma autoavaliação do participante respondendo a: (i) Contexto – Me fale uma situação em que você, (ii) Ação – Qual foi o resultado?, (iii) Resultado – O que você fez? E, (iv) Autoavaliação – O que você faria ? e com base na experiência vivida na mentoria?

Importante salientar que os participantes não conhecia o método utilizado. Por isso, considerou-se os depoimentos genuínos, sem influência de experiências passadas. Essa atividade ocorreu no formato de dinâmica. Abaixo, a transcrição de alguns depoimentos importantes para análise da investigação. O mentorando (M1) durante a mentoria já indicava melhoria na autoconfiança. De acordo com M1,

Já tinha minhas qualificações como profissional, apenas não sabia ainda que eu poderia mostrar e desenvolver minhas competências porque sempre acreditava que alguém estaria me julgando (M1).

De acordo com Jaime, (2022) o racismo considerado “invisível” deve ser tão combatido quanto o racismo explícito. Segundo o autor, por vezes, nem mesmo os indivíduos que sofrem tal racismo se apercebem disso, no entanto, demonstra inconscientemente seus reflexos.

A Mentoranda (M5), auto declarada negra, com experiência no corporativo, trouxe sua necessidade inicial:

Então para mim era aquela coisa ...eu até achava chato falava Putz lá vem de novo ... eu fazer outro SWOT que eu não aguentava mais porque todo lugar vamos lá fazer e era o mesmo resultado eu falava assim não percebo nenhuma evolução... mas não fazia esse recorte olhava para mim como uma pessoa dentro de uma estrutura Branca mas uma pessoa negra nessa estrutura e que isso fazia a diferença na minha autoavaliação... essa autoavaliação me deixou bem mais tranquila e mais segura também ...eu fiquei muito mais segura de fazer (M5)

Confrontando a sua expectativa inicial com a autoavaliação do CARA da M5:

Aumentar minha autoconfiança para poder me impor em espaços majoritariamente brancos, melhorar minha segurança para me comunicar mais e melhor (M5)

É possível identificar que a atitude identificada inicialmente como uma necessidade, “segurança”, foi preenchida com a mentoria, segundo a voluntária. A repetição do vocábulo “segurança” nos dois momentos relatados vai para além de conteúdo linguístico, sugere a tradução de uma performance do sujeito em ambientes executivos, conforme análise de discurso Maingueneau (2008). Ainda por seu comentário, confirma-se a hipótese que as ferramentas utilizadas por RH no desenvolvimento do profissional necessita estar escalada a diversos perfis, de forma a contemplar a diversidade e realizar a inclusão.

O Mentorando (M2), autodeclarado negro, com experiência no corporativo, em sua expectativa inicial discorre apenas de necessidades de desenvolvimento de competências, sugerindo lacunas no desenvolvimento de suas atitudes. É importante ressaltar que M2 demonstrou dominar no decorrer da mentoria algumas das competências trazidas como necessidade por ele:

Ferramentas para desenvolver oratória, estruturação do pensamento para comunicação em reuniões, apresentações corporativas. Pensamento estratégico para o RH e análise crítica e planejamento de carreira (M2)

O Mentorando (M2) cumpriu toda carga horária da mentoria, indicando uma possível satisfação com o conteúdo e/ou metodologia da mentoria. Na dinâmica de autoavaliação CARA, ele trouxe em seu depoimento uma necessidade que fora identificada por ele ao longo da mentoria:

[...] Estava participando... na ocasião eu não me liguei muito... mas na mentoria me levou para um lugar diferente né ...eu vou compartilhar com vocês.... eu tava no workshop ...que a pessoa ficava conduzindo queria que a gente indicasse pessoas que a gente admirasse muito .. tinha que ser pessoas próximas de nós ..era uma liderança que você admirasse muito... até porque os meus líderes eram todos brancos né ... eu tinha muita dificuldade mas não liguei... no segundo encontro se eu não me engano você trouxe uma questão do propósito.. uma atividade de propósito que ficou. Porque não vem um referencial, porque não me vem uma liderança que eu me inspire. Isso é um incomodo para mim (M2)

A descoberta do Mentorando (M2) trata-se de uma lacuna no mercado de trabalho que vem sendo preocupação para as empresas: a representatividade racial. Nessa direção, a fala de M2 Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios – 2023 confirmou como é necessário que coexistam diferentes corpos e sujeitos, não só para exibir números de diversidade, mas também para que indivíduos se sintam representados no espaço corporativo. Para além dos números de diversidade, a representativa

se mostra como um dos fatores fundamentais na modelagem de carreira e nas mentorias reversas (Santo, 2018). Durante os encontros foi possível observar a ansiedade de alguns profissionais para trazerem suas angústias particulares para um lugar seguro de escuta, igualmente, a recusa de alguns profissionais por ainda não se sentirem confiantes e confortáveis em falar sobre suas dores.

Me senti motivada para participar dos outros encontros, embora tenha me sentido travada para compartilhar a dinâmica de preenchimento (M2)

Importante ainda salientar a diminuição do quórum ao longo da mentoria, que sugeriu algumas hipóteses: carga-horária longa; falta de conexão com objetivo inicial, falha no processo de comunicação para manutenção do engajamento, cotidiano de tarefas do profissional negro e questões de fórum íntimo. Das 42 entregas de formulários, 8 se transformaram em mentorandos com o processo concluído. Fazendo um recorte etário para orientar as possíveis interpretações para a falta de quórum, no 1º encontro, dos 23 presentes apenas 8 responderam à avaliação de reação. De acordo com o conceito de “Sankofa”, muito utilizado na literatura de estudos diaspóricos, que significa se você esquecer, não é proibido voltar atrás e reconstituir Nobles (2009a).

Assim, um dos pontos a ser trabalhado por essa psicologia é a busca da ressignificação da ancestralidade, pois o processo escravocrata esvaziou e submeteu os signos africanos à inferiorização e enalteceu os valores e símbolos da cultura europeia branca. Dessa forma, algumas corporações estão inserindo em sua cultura organizacional, com auxílio de grupo de afinidades, vocábulos e conceitos que se remetam à cultura afro-brasileira e/ou africana, ampliando o respeito ao modo de ser do indivíduo (McConnaughy, Prochaska & Velicer, 1983). Para embasamento dessas ações corporativas, têm-se utilizado além da psicologia negra (*Black Psychology*), a filosofia africana.

Como exemplo, em 2020, Daniele de Jesus, uma das líderes do Programa Prontidão, projeto de aceleração de carreiras de pessoas negras dentro da companhia Unilever Brasil, trouxe o letramento racial para pessoas negras chamado Quilombismo (Ferrari, 2021). Assim, as atitudes necessárias para o desenvolvimento do talento negro não está fora, mas adormecido ou esquecido dentro de seu “Ori” influenciado e contido pelos efeitos do racismo. Acredita-se, então, que a mentoria sob a perspectiva da filosofia africana e psicologia preta auxiliam no acordar ou recordar as atitudes já existentes no indivíduo.

5 Considerações Finais

A mentoria “ORientação” foi considerada e classificada como eficaz pelos participantes que percorreram toda a trilha de experiência, se autoavaliaram levando em consideração a mudança ocasionada em seus comportamentos. Demonstrando que o caminho para aceleração de carreira de profissionais negros dentro das corporações classicamente de padrão racial branco é empecilho ainda não retirado para efetivação da inclusão. Além disso, consideraram a mentoria como um programa de desenvolvimento de carreira para profissionais autodeclarados negros, seja no início da carreira ou para aplicação a lugares seniores.

Pensar a construção de uma mentoria específica para talentos negros e implementá-la para um grupo voluntário de pessoas abertas ao novo, mas, ao mesmo tempo, ansiosas pelo desconhecido, evidenciou a lacuna que existe no desenvolvimento institucional desses profissionais e a omissão das corporações em admitir que para haver inclusão, é necessário alterar processos, redesenhar técnicas, métodos, ferramentas, inclusive cultura. Quando se tem uma ferramenta criada por e para um grupo homogêneo, aquele que não estiver alinhado à maneira desse grupo, não conseguirá incluir-se ou ser incluído, ficará tal qual apêndice ao todo reconhecido.

Referências

Almeida, Silvio Luiz de. 2018. O que é racismo estrutural?. Letramento, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Associação Nacional dos dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES. 2018. *V Pesquisa Nacional de Perfil Socioeconômico e Cultural dos (as) Graduandos (as) das IFES*. Brasília. Disponível em: <<https://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2019/05/V-Pesquisa-Nacional-de-Perfil-Socioeconomico-e-Cultural-dos-as-Graduandos-as-das-IFES-2018.pdf>> Acesso em: 09/09/2022

Baldwin, J. A. (1976). Black Psychology and Black Personality: Some Issues for Considerations. *Black Books Bulletin*.

Bianchi, M.; Silva, C. V. da; Gelatti, R.; Rocha, J. M. L. da. 2009. A evolução e o perfil da governança corporativa no brasil: um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999 e 2008. *ConTexto - Contabilidade em Texto*, Porto Alegre, v. 9, n. 15. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11329>. Acesso em: 15 abr. 2023.

Bisquerra, R. 2002. La competência emocional. In M. Álvarez & R. Bisquerra, *Manual de orientación y tutoría*. Praxis, Barcelona, Espanha.

Bourdieu, Pierre. 1993. Questões de sociologia. Marco Zero. p. 89-94, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Cabacine, Filipe; Fernandes, Talita Almeida; Da Silva, Nathália Brunet Procópio. 2020. Metodologia e prática: contribuições da observação participante para os estudos organizacionais certeaunianos. *Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão*, v. 4, n. 1, p. 57-74.

Craig, C. A. et al. 2013. The impact of career mentoring and psychosocial mentoring on affective organizational commitment, job involvement, and turnover intention. *Administration & Society*, v. 45, n. 8, p. 949-973.

Crescimentum. 2021. Mentoring Organizacional: Usando referências internas para potencializar talentos. Disponível em <https://crescimentum.com.br/mentoring-organizacional-usando-referencias-internas-para-potencializar-talentos/>. Acessado em 15 abr 2023.

Curtis, M. B.; Taylor, E. Z. 2018. Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. *Journal of Knowledge Management*, v. 22, n. 1, p. 142-161.

Ferrari, Leon. 2021. Projeto do Facebook irá acelerar a carreira de profissionais negros. Estadão. Disponível em <https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/projeto-do-facebook-vai-acelerar-carreira-de-profissionais-negros/>. Acessado em 15 abr 2023.

Freitas, Isa Aparecida e Brandão, Hugo Pena. 2000. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Jairo E. Borges-Andrade, Gardênia da Silva Abbad, Luciana Mourão e colaboradores. Ed. Bukman

- Freire, Gilberto. 2006. Casa Grande e Senzala: a formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. Global, São Paulo, SP, Brasil.
- Godoi, Christiane Kleinübing; Coelho, Ana Lúcia de Araújo Lima; Serrano, Araceli. 2014. Elementos epistemológicos e metodológicos da análise sociológica do discurso: abrindo possibilidades para os estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, v. 21, p. 509-535.
- Instituto Locomotiva. 2020. As faces do racismo. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Jaime, Pedro. 2022. *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial*. Edusp.
- James, Carl E. 1996. Perspectives on Racism and the Human Services Sector: A Case for Change 2nd Revised ed. [S.l.]: University of Toronto Press. p. 27.
- Janowski, D. (2014). A teoria de Pierre Bourdieu: Habitus, campo social e capital cultural. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina. EN: Actas. La Plata: UNLP. FAHCE. Departamento de Sociología. Disponible en: https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4639/ev.4639.pdf
- Kerr, Cris. 2021. Viés Inconsciente. Literare Books. São Paulo, SP, Brasil.
- Kram, K. E. 1988. Mentoring at work: developmental relationships in organizational life. Lanham, MD: University Press of America.
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning: experience as the source of learning. New Jersey: Prentice-Hall.
- Laiho, M.; Brandt, T. 2012. Views of HR specialists on formal mentoring: current situation and prospects for the future. *Career Development International*, v. 17, n. 5, p. 435-457.
- Lopes, Nei. (2020) Ifá Lucumí: O resgate da tradição. 1ª ed, Pallas. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Lourenço, A. M. (2020). Trilhas de aprendizagem para a formação de líderes.
- Maingueneau, D. 2008, Discurso e análise do discurso. In: SIGNORINI, Inês (Org.). [Re]discutir texto, gênero e discurso. Parábola Editorial, São Paulo, SP, Brasil.
- Mcconnaughy, E. A.; Prochaska, J. O.; Velicer, W. F. 1983. Stages of change in psychotherapy: measurement and samples profiles. *Psychotherapy*, v. 20, n. 3, p. 368- 375.
- Milaré, S. A., & Yoshida, E. M. P. 2007. Coaching de executivos: Adaptação e estágio de mudanças [Executive coaching: Adaptation and stages of change]. *Psicologia: Teoria e Prática*, 9(1), 86–99.
- Mullen, E. J. 1998. Vocational and psychosocial mentoring functions: identifying mentors who serve both. *Human Resource Development Quarterly*, v. 9, n. 4, p. 319-33.
- Nganga, C. S. N. (2019). Abrindo caminhos: a construção das identidades docentes de mulheres pelas trilhas, pontes e muros da pós-graduação em Contabilidade (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).

Nobles, Wades. 2009. Sakhu Sheti – retomando e reapropriando um foco psicológico afrocentrado. Org. Dra. Elisa Larking Nascimento, IV volume da Coleção SANKOFA do IPEAFRO.

Piza, Edith. 2002. “Porta de vidro: entrada para a branquitude”. In: Piza et alii (orgs.). *Psicologia social do racismo*. Petrópolis: Vozes.p.71

Santo Caos. 2018. Black In: Como Engajar as Empresas com a Diversidade Racial. Disponível em: <https://estudos.santocaos.com.br/blackin>. Acesso em: 29 out 2022.

Soares, Eliane Veras; Mutzenberg, Remo; Portela Júnior, Aristeu. 2020. Identidades em disputa: democracia racial, pensamento social e movimentos sociais negros ontem e hoje. *Estudos de Sociologia*, Recife, v. 1, n. 26.

Souza, Luciana Karine de. 2020. Recomendações para a realização de grupos focais na pesquisa qualitativa. *Psi UNISC*. Santa Cruz do Sul, 2017-. Vol. 4, n. 1 (jan./jun. 2020), p. 52-66.

Scheid, Daiane; Machado, Jones; Pérsigo, Patrícia M. 2019. Tendências em Comunicação Organizacional. Estrato. Rio Grande do Sul, Brasil.

Vares, F. S. 2013. Solidariedade mecânica e solidariedade orgânica em Émile Durkheim: dois conceitos e um dilema. <http://dx.doi.org/10.5433/2176-6665.2013v18n2p148>.