

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

JULIERME CARDOSO DE ARAÚJO

**GAYS E CARREIRA: RELAÇÕES INTRAGRUPO E O FENÔMENO DA
CONSTRUÇÃO DE SUAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS**

**VITÓRIA
2021**

JULIERME CARDOSO DE ARAÚJO

**GAYS E CARREIRA: RELAÇÕES INTRAGRUPO E O FENÔMENO DA
CONSTRUÇÃO DE SUAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS**

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

Orientador: Prof. Dr. Edvan Soares de Oliveira

**VITÓRIA
2021**

JULIERME CARDOSO DE ARAÚJO

**GAYS E CARREIRA: RELAÇÕES INTRAGRUPO E O FENÔMENO DA
CONSTRUÇÃO DE SUAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS**

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.

Aprovado em 27 de julho de 2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Edvan Soares de Oliveira
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profº Dr. Gercione Dionizio Silva
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Profº Dr. Sergio Augusto Pereira Bastos
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Dedico aos que tem sede de conhecimento, e que essa divina chama sustentada pelos ministros do amor, seja mantida por séculos em séculos. O conhecimento gera compromisso: tenha-o e passe a diante.

AGRADECIMENTOS

Ao Sagrado, a vida, ao universo, ao cosmos, à natureza, aos meus mentores espirituais. Sou o resultado de toda minha ancestralidade e a eles entrego essa obra simbolizando meu agradecimento, em especial aos meus pais e ao meu irmão, por me trazerem até aqui. Sou o lugar de onde vim, todos os dias minha história me faz escolher ser quem sou. Minha família é ideal para mim, com o apoio deles pude ter acesso a oportunidades que jamais tiveram, e a partir daqui, meu futuro seja lá qual for, será o nosso legado compartilhado. É incrivelmente bom estar aqui.

Ao corpo docente da Fucape, por todo o apoio em sala de aula, aos meus orientadores de dissertação, Bruno Felix e Edvan Soares, e aos colegas de turma, o meu abraço fraterno.

Aos respondentes da pesquisa, por confiarem nesse projeto e disponibilizarem do seu tempo para me ajudar com a coleta de dados.

Ao meu eterno amigo Luiz Alfredo Pacheco (*In memoriam*), pelo seu legado, por acreditar que eu poderia ser melhor, por todo seu apoio e incentivo desde os tempos da graduação, sua vida permanecerá viva em minha memória.

Por fim, mas não menos importante, à minha amiga, o meu amor na forma mais humana e pura, Gleisieli dos Santos, por me mostrar o quão íntegro e forte um ser humano pode chegar a ser. Sua vida me inspira a ser melhor todas as vezes que estou contigo, o seu amor me deu asas.

Obrigado.

"I was here".

RESUMO

Este estudo teve como objetivo explorar como as relações intragrupo entre gays em diferentes estágios de desenvolvimento de carreira, influenciam o fenômeno da construção de suas trajetórias profissionais, ao comparar as expectativas mútuas de indivíduos gays seniores e juniores em termos: a) do comportamento de assistência que deveria ser empregado por gays seniores; b) do engajamento de gays juniores na construção de suas próprias trajetórias profissionais e,; c) das motivações de gays seniores para apoiar gays juniores no progresso de suas carreiras. Foi realizado uma pesquisa quantitativa por meio de um formulário *on-line*, o qual foi respondido por 374 gays juniores e 184 gays seniores. Foram adotadas metodologias de teste de diferença de médias e de análise de regressão pelos métodos de Mínimos Quadrados Ordinários - MQO e *Tobit*. Os resultados da pesquisa lançam luz ao relacionamento corporativo entre os profissionais gays seniores e juniores, principalmente no tocante a mentoria dos hierarquicamente superiores, evidenciando um desencontro de expectativas e vieses de autopercepção. O cenário é: de um lado, o júnior acredita que o sênior apoia menos do que deveria, por outro lado, o sênior acredita que o júnior se engaja menos do que deveria, e, ainda na visão do sênior, ele está ajudando mais do que de fato está sendo percebido na visão do júnior. Mesmo que ocorra vieses de autopercepção em ambos os grupos, quando o júnior vê o sênior lhe ajudando, não lhes causam dúvidas do apoio que estão recebendo. O estudo contribui ao mostrar a importância das relações intragrupo, e possibilita que aconselhadores de carreira utilizem os conhecimentos apresentados para orientarem gays em diferentes estágios de construção de suas carreiras a respeito de como podem colaborar mutuamente.

Palavras-chave: Diversidade. Gays. Desenvolvimento de Carreira. Relações Intragrupo.

ABSTRACT

This study aimed to explore how intragroup relationships between gays in different stages of career development, influence the phenomenon of building their professional trajectories by comparing the mutual expectations of senior and junior gay individuals in terms: a) the care behavior that should be settled by senior gays, b) the engagement of junior gays in the construction of their own professional trajectories and,; c) the motivations of senior gays to support junior gays in the progress of their careers. A quantitative research was conducted through an online formulary, with answers from 374 junior gays and 184 senior gays. Mean difference test and regression analysis methodologies were adopted using the Common Least Squares - MQO and Tobit methods. The results of the research highlights on the corporate relationship between senior and junior gay professionals regarding, mainly, the mentoring of the hierarchically superior, evidencing a mismatch of expectations and self-perception trends. The scenario is: in one side, the juniors believe that the seniors support less than they should, on the other hand, the seniors believe that the juniors engage less than they should, and yet, in the seniors' view, they are helping more than in fact is being perceived in the juniors' view. Even if self-perception bias occurs in both groups, when the juniors see the seniors helping them, they do not cause them doubts about the support they are receiving. The study contributes in the view of showing the importance of intragroup relationships, and in practical terms, allows career advisors to use the knowledge presented to guide gays in different stages of career construction regarding how they can collaborate mutually.

Keywords: Diversity. Gay. Career Development. Intragroup Relations.

SUMÁRIO

Capítulo 1.....	9
1 INTRODUÇÃO	9
Capítulo 2.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 TOKENISMO	12
2.2 RELAÇÕES DE TRABALHO ENTRE HOMENS GAYS	13
2.3 COMPORTAMENTOS DE ASSISTÊNCIA DE CARREIRA	15
2.4 COMPORTAMENTOS DE PROGRESSÃO DE CARREIRA.....	17
2.5 PERCEPÇÃO DE SI MESMO E DOS OUTROS.....	18
Capítulo 3.....	20
3 METODOLOGIA	20
3.1 AMOSTRA, DESENHO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS	20
3.2 MEDIDAS	21
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
Capítulo 4.....	26
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	26
Capítulo 5.....	36
5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	36
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	42
ANEXO A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	47

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Os avanços na carreira para indivíduos gays têm sido amplamente discutido no ambiente corporativo (Nkomo, Bell, Roberts, Joshi, & Thatcher 2019). Após décadas em que o espaço para a discussão era restrito, nota-se um aumento do interesse por parte da academia e de leigos por compreender à diversidade no ambiente de trabalho, no que se refere a orientação sexual homossexual (Flage, 2019). No entanto, ainda que a participação de homossexuais no mercado de trabalho esteja aumentando (Felix et al., 2018), sua representação em níveis hierárquicos superiores ainda é pequena (Gomes & Felix, 2019).

Diante deste contexto, alguns estudos têm buscado explorar quais são os fatores facilitadores e limitadores para o avanço na carreira de indivíduos gays. Estudos têm mostrado que vieses de julgamento de indivíduos que não são homossexuais, tendem a gerar barreiras para o crescimento profissional de pessoas gays (Cox, 1991; Okoro & Washington, 2012; Awang, Shafie, & Pearl, 2014; Laurent & Mihoubi, 2017; Schatzki, 2005; Harrison & Klein, 2007; Okoro & Washington, 2012; Ozeren, 2014; Cha, Hewlin, Roberts, Buckman, Leroy, Steckler, Ostermeier, & Cooper, 2019).

Além disso, a relativa escassez de aconselhadores de carreira que compreendam as particularidades da carreira de homossexuais, se apresenta como uma barreira adicional a ser superada (Pope, 1996; Chen & Keats, 2016). Há indícios também de que nos raros casos em que indivíduos buscam incentivar a eliminação

de tais barreiras, isto tende a ocorrer com pessoas que possuem relações de amizade próximas com pessoas homossexuais (Lewis, 2011).

Em comum, os estudos relatados no parágrafo anterior apresentam a ideia de que, o preconceito contra os gays e a falta de apoio para seu avanço de carreira, se devem a uma limitada compreensão de indivíduos que não são gays. No entanto, estudos sobre outras dimensões da diversidade, como gênero (O'Neil, Brooks, & Hopkins, 2018) e etnia (Clark, 2004), revelam que o preconceito intragrupo é um fenômeno relevante para a compreensão de como a carreira de indivíduos pertencentes a grupos historicamente em desvantagem se desenvolve. Assim, nota-se uma necessidade de melhor explorar como relações intragrupo, mais especificamente entre gays em diferentes estágios de desenvolvimento de carreira, influenciam o fenômeno da construção de sua trajetória profissional.

De forma a preencher esta lacuna de pesquisa, com este estudo objetivou-se comparar as expectativas mútuas de indivíduos gays seniores e juniores em termos: a) do comportamento de assistência que deveria ser empregado por gays seniores; b) do engajamento de gays juniores na construção de suas próprias trajetórias profissionais e; c) das motivações de gays seniores para apoiar gays juniores no progresso de suas carreiras.

Neste estudo, sugere-se que, embora a literatura apoie a ideia de que homossexuais não recebem o devido apoio de não gays para seu avanço de carreira, as barreiras para o crescimento profissional de gays não possuem como origem exclusiva o perfil de orientação sexual dos indivíduos em posição hierárquica superior. Argumenta-se aqui que, gays em estágios mais iniciais no progresso de suas carreiras também não possuem suas expectativas atendidas por gays que ocupam posições

seniores. Desta forma, sugere-se que a posição de poder, e não apenas a distinção em termos de orientação sexual, apresenta-se como um elemento que desempenha um papel na construção de barreiras para o progresso na carreira de indivíduos gays.

Este estudo apresenta contribuições teóricas e práticas. Para a literatura, sobre diversidade no trabalho, o estudo contribui ao mostrar a importância das relações intragrupo (Esbati & Korunka, 2020; Renger et al., 2019) para uma melhor compreensão do fenômeno da progressão de carreira de gays. Este avanço se torna relevante dadas as evidências anteriores de que gays não se constituem em um grupo monolítico (Diniz, 2019), e que interseccionalidades (Quinn, Bowleg, & Dickson-Gomez, 2019) podem gerar diferenciações internas que explicariam uma eventual falta de apoio intragrupo por parte dos gays em posições seniores. Em termos práticos, o estudo possibilita que aconselhadores de carreira utilizem os conhecimentos apresentados para orientarem gays em diferentes estágios de construção de suas carreiras, a respeito de como podem colaborar mutuamente.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TOKENISMO

Objetivando entender melhor sobre a participação dos gays no mercado de trabalho e as dinâmicas relacionais entre diferentes grupos de profissionais homossexuais, buscou-se fundamento na teoria do tokenismo (Kanter, 1977). Esta teoria sustenta que pessoas de determinados grupos considerados minoritários, podem ser inseridos nas organizações não por um intento de reduzir as desigualdades históricas por si, mas como uma forma de sinalizar estrategicamente, por meio da inserção de poucos representantes desses grupos, que a informação de que existe uma exclusão de uma maioria dos em desvantagem histórica seria uma falácia (Dalkiliç & Yilmaz, 2019). É visto também como a prática de fazer apenas um esforço simbólico e superficial para inserir membros de minorias, ao recrutar um número restrito de membros de grupos subrepresentados, com o intento de oferecer uma aparência de igualdade na composição da força de trabalho (Dalkiliç & Yilmaz, 2019).

Embora seja uma estratégia macro conduzida por grupos dominantes, o tokenismo produz efeitos entre os membros dos grupos em desvantagem histórica (Hekman, Johnson, Foo, & Yang, 2017; Gomez, & Bernet, 2019; Holgersson, & Romani, 2020; Haldar, Datta, & Shah, 2020). Aqueles que são alçados às posições hierarquicamente superiores, tendem a se verem como merecedores dessa promoção e a terem dificuldades para perceber que outros membros do grupo social em que enquadram, não terão as mesmas condições para ascenderem profissionalmente

(Dalkiliç & Yilmaz, 2019; Guldiken, Mallon, Fainshmidt, Judge, & Clark, 2019). Por outro lado, os que veem alguns poucos serem promovidos, se sentem injustiçados, pois tendem a perceber a existência de arrogância, um pensamento meritocrático irrealista e poucos comportamentos colaborativos de seus colegas que ascenderam na hierarquia organizacional (Ryan, King, Adis, Gulick, Peddie, & Hargraves, 2012; Dalkiliç & Yilmaz, 2019).

Assim, a compreensão do fenômeno do tokenismo possibilita compreender um aspecto que frequentemente tem sido negligenciado nas discussões sobre as dinâmicas na carreira de indivíduos pertencentes a grupos em desvantagem histórica: os conflitos intragrupo (McCarter et al., 2018). Apesar de muitos direcionarem a atenção para atos discriminatórios de membros de grupos dominantes, por exemplo, homens, brancos e pessoas sem deficiência física (Aksoy et al., 2019), o tokenismo mostra a importância de discutir as dinâmicas relacionais entre membros de grupos em desvantagem histórica. Neste trabalho, delineia-se o interesse em analisar o caso específico de profissionais gays.

2.2 RELAÇÕES DE TRABALHO ENTRE HOMENS GAYS

Ainda é limitado o fluxo de pesquisas que abordam o contexto de trabalho e apoio intragrupo entre homens gays e lideranças LGBTQ+ em ambientes organizacionais (Ragins, 2004; Ozeren, 2014; Liberman & Golom, 2015). Alguns estudos revelam que, em determinadas organizações, manifestações da orientação sexual em alguns ambientes de trabalho são intoleráveis, contribuindo para que homens gays decidam manter-se em silêncio por se sentirem inseguros (Ruggs, Hebl, Law, Cox, Roehling, & Wiener, 2013). Esse fato inibe a participação desses indivíduos

em decisões, e diminui o espaço para representatividade do grupo minoritário a qual pertencem, tornando restritas as possibilidades de ascensão na carreira e o apoio de grupos majoritários (Gedro 2009; Fassinger, Shullman, & Stevenson, 2010). Somadas às dificuldades que homens gays encontram para se inserirem no mercado de trabalho, tem-se ainda os desafios referentes a discriminação que estes profissionais estão sujeitos a vivenciarem, ocasionada muitas vezes pelos próprios colegas de trabalho (Theodorakopoulos & Budhwar, 2015; Drydakis, 2015; Laurent & Mihoubi, 2017; Lim, Trau, & Foo, 2018). Por outro lado, também é possível encontrar algumas pesquisas que revelam que pessoas estigmatizadas podem optar por seguirem carreiras independentes, que exijam menos interações com colegas de trabalho, para que possam ser elas mesmas sem terem que ocultar sua orientação sexual (Tilcsik, Anteby, & Knight, 2015; Lim, Trau, & Foo, 2018).

Apesar da existência de estudos a respeito das relações de apoio mútuo entre indivíduos pertencentes à dimensão de gênero (O'Neil, Brooks, & Hopkins, 2018), por exemplo, nota-se que o mesmo não ocorre quando a dimensão em questão é a de orientação sexual. Alguns estudos concluíram que mulheres podem manifestar comportamentos de irmandade e solidariedade, e contribuir para melhorar a realidade social de outras mulheres no ambiente organizacional, fortalecendo laços intragrupo e gerando apoio e engajamento de carreira (Duguid, 2011).

Em paralelo a isso, também há percepções distintas no sentido de mostrar uma certa competitividade intragrupo e uma percepção recorrente de que diferentes grupos de mulheres tendem a se olhar em posições de privilégio ou desvantagem (Sheppard, Aquino, 2013; O'Neil, Brooks, & Hopkins, 2018). Tal achado abre espaço para que o

mesmo fenômeno do preconceito intragrupo e o do tokenismo sejam estudados com outros grupos sociais, como o de indivíduos homossexuais.

Ainda que os homens gays possam não vivenciar as mesmas experiências no local de trabalho ou de liderança que as mulheres, a dinâmica relacional entre indivíduos gays ou mulheres seniores ou juniores podem ser vistos como fenômenos análogos (Embrick, Walther, & Wickens, 2007; Barrantes & Eaton, 2018). Nesse sentido, esse estudo se propõe a analisar o referido no fenômeno nas relações entre indivíduos homossexuais.

2.3 COMPORTAMENTOS DE ASSISTÊNCIA DE CARREIRA

Comportamentos de assistência de carreira são um conjunto de ações individuais e coletivas que interligam pessoas com a finalidade de auxiliarem uns aos outros a ascenderem profissionalmente, ampliando suas redes de relacionamentos e/ou networking (Forret & Dougherty, 2004; Higgins & Thomas, 2001; Higgins & Kram, 2001). Analisando sob a perspectiva de grupos minoritários, os mesmos estudos ainda revelam que o apoio em rede pode contribuir para que haja engajamento e desenvolvimento profissional dos envolvidos (Theodorakopoulos & Budhwar, 2015). Tal apoio pode ocorrer através de comportamentos proativos de assistência mútua, que visam além do fortalecimento das relações intragrupo, a conquista de espaços e posições estratégicas em ambientes organizacionais, ainda pouco ocupados por grupos com estigmas sociais em desvantagem histórica (Higgins & Thomas, 2001; Higgins & Kram, 2001).

Comportamentos de assistência permitem construir relacionamentos com orientação para o desenvolvimento, visto que o grupo em rede assume uma

identidade similar ao de um processo de mentoria (Forret & Dougherty, 2004). Desta forma, é esperado que, quem está acima na escala hierárquica (sêniores), assumam o papel de facilitadores e criadores de causas e condições que gerem engajamento em seus mentorandos (juniores) que ainda não ascenderam profissionalmente (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004). Por outro lado, quem está abaixo nessa estrutura de comando, confia que o mentor possa ajudar, aconselhar, designar atribuições desafiadoras e contribuir direta e positivamente para o desenvolvimento de sua carreira (Kram, 1985; Higgins, 2000; Allen, Eby, Chao, & Bauer, 2017; Gisbert-Trejo, Albizu, Landeta, & Fernández-Ferrín, 2020).

No entanto, no que se refere à relação entre gays no ambiente de trabalho, observa-se que esse processo de mentoria e de exercícios de comportamentos de ajuda podem ser percebidos de forma distinta entre aqueles que ocupam posições diferentes na hierarquia organizacional. Segundo a teoria do tokenismo, indivíduos pertencentes a grupos em desvantagem histórica, e que alcançam posições hierarquicamente superiores, se observam como sendo mais contributivos para outros colegas em começo de carreira do que seus pares juniores os enxergam (Dalkılıç & Yilmaz, 2019; Guldiken, Mallon, Fainshmidt, Judge, & Clark, 2019). Assim, diante dessas evidências de vieses de autopercepção, sugere-se que:

H1: As avaliações que os gays juniores fazem do grau em que gays seniores se engajam em comportamentos de assistência de carreira são inferiores ao envolvimento que gays seniores deveriam ter.

2.4 COMPORTAMENTOS DE PROGRESSÃO DE CARREIRA

Assim como tende a haver um viés de percepção entre indivíduos gays seniores e juniores no que se refere aos comportamentos de assistência na carreira, propõe-se aqui que um fenômeno semelhante ocorra no que se refere ao outro lado da moeda: os comportamentos de progressão de carreira. Este conceito se refere a um conjunto de ações tomadas individualmente por profissionais que os levam a ascenderem profissionalmente (Forret & Dougherty, 2004; Higgins & Thomas, 2001; Higgins & Kram, 2001). Eles conduzem a um fortalecimento das conexões e a potencialização do capital social, e tendem a gerar promoções mais frequentes (Forret & Dougherty, 2004; Wolff & Moser, 2009; Qureshi & Saleem, 2016; Gisbert-Trejo, Albizu, Landeta, & Fernández-Ferrín, 2020).

Segundo a teoria do tokenismo, aqueles indivíduos que alcançam posições superiores na hierarquia organizacional, frequentemente atribuem a si mesmos uma responsabilidade superior por suas conquistas, enquanto veem nos outros funcionários uma responsabilidade exógena a seus esforços (Dalkiliç & Yilmaz, 2019). Esse viés de atribuição faz com que, na visão de funcionários sêniores, os juniores deveriam ser mais dedicados e focados nas suas carreiras do que deveriam ser, o que também parece se aplicar ao caso de minorias, como trabalhadores gays (Wolff & Moser, 2009). Sendo assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: As avaliações que gays sêniores fazem do grau em que gays juniores se engajam em comportamentos de assistência de carreira são inferiores ao envolvimento que gays seniores deveriam ter.

2.5 PERCEPÇÃO DE SI MESMO E DOS OUTROS

Neste tópico, explora-se a ideia de que gays, tanto seniores como juniores, tendem a se ver de maneira mais positiva do que seus pares em posição distinta em termos de experiência. Mais especificamente, sugere-se que os seniores entenderão que apoiam mais os juniores do que os juniores entendem que eles o fazem (Ragins, 1997; Bouquillon, Sosik, & Lee, 2005). Este entendimento está fundamentado no viés de autopercepção presente na teoria do tokenismo (Schooman, Mayer, & Davis, 2007; Herko & Kouloukian, 2017; Ouerdian, Malek, & Dali, 2018), segundo o qual pessoas em diferentes posições relativas tendem a adotar julgamentos com favorecimento intragrupo, e ter mais dificuldade de reconhecer as ações adotadas por outros grupos (Heck & Krueger, 2016). Esta corrente teórica permite sugerir que empregados gays juniores tenderiam a se ver mais engajados do que os empregados seniores os veem, e que os seniores se veriam como mais engajados em apoiar do que os juniores os veem (Heck & Krueger, 2016). Assim, propõe-se que:

H3: Os gays seniores se autoavaliam com uma pontuação mais alta no quesito “demonstrar comportamentos de assistência profissional em relação aos colegas mais jovens” do que a avaliação que os gays juniores fazem dos gays seniores neste mesmo critério.

H4: Os gays juniores se autoavaliam com uma pontuação mais alta no quesito “envolvimento em comportamentos de progressão na carreira” do que a avaliação que gays seniores fazem dos gays juniores neste mesmo quesito.

Por fim, discute-se neste trabalho sobre as diferentes percepções de trabalhadores gays seniores e juniores no que se refere às motivações dos seniores para que estes se engajem em comportamentos de apoio aos juniores. São

destacadas três motivações centrais para comportamentos de mentoria, conforme encontrados na literatura: a autopromoção (John & Robins, 1994, Robins & Beer, 2001), o altruísmo (Campbell, Rudich, & Sedikides, 2002) e a satisfação intrínseca (Humberd, & Rouse, 2016). A autopromoção se refere a se motivar para adotar comportamentos de ajuda com o interesse em desenvolver uma imagem mais positiva de si, ao ser visto como colaborativo por outros (Robins & Beer, 2001), enquanto a motivação por altruísmo se refere à uma busca por proporcionar benefícios a outros (Miranda-Díaz, Clark-Shim, Keller, & Spencer, 2020).

Por sua vez, a motivação por satisfação intrínseca está associada a um desejo pessoal ou uma norma moral que o indivíduo que se dedica a apoiar o outro possui (Malota, 2017). Neste trabalho, de forma consistente com a teoria do tokenismo e com preceitos relacionados a vieses de autopromoção e autointeresse, sugere-se que gays seniores se avaliarão como menos motivados por questões de autopromoção, e mais motivados por motivos de altruísmo e satisfação intrínseca. Desta forma, propõe-se que:

H5a: Os gays seniores se autoavaliam com uma pontuação mais baixa no quesito “motivação por autopromoção” do que a avaliação que os gays juniores fazem dos gays seniores.

H5b: Os gays seniores se autoavaliam com uma pontuação mais alta no quesito “motivação por altruísmo” do que a avaliação que os gays juniores fazem dos gays seniores.

H5c: Os gays seniores se autoavaliam com uma pontuação mais alta no quesito “motivação por satisfação intrínseca” do que a avaliação que os gays juniores fazem dos gays seniores.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 AMOSTRA, DESENHO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS

Essa pesquisa possibilitou analisar as percepções e expectativas que homens gays em posições júniores e sêniores possuem entre si. Nesse sentido, os homens que ocupam cargo de gerência, liderança e/ou supervisão, foram denominados como “sêniores” e os demais, que estão abaixo dessa hierarquia, foram denominados de “juniões”. O objeto de pesquisa é composto por homens gays que estiveram atuando no mercado de trabalho no período de realização desse estudo. Por se tratar de um grupo minoritário, específico e com pouca participação em cargos estratégicos no ambiente organizacional, decidiu-se trabalhar com uma amostra não setorizada.

A coleta de dados foi feita por meio de formulário *on-line* compartilhado através de um *link* disponibilizado na internet, através da técnica de amostragem bola de neve. O participante foi convidado a se autoclassificar com relação ao seu nível hierárquico. A descrição permitiu que ele escolhesse entre a posição “júnior” ou “sênior”. O estudo foi composto por 374 profissionais que se declararam gays juniões e 184 gays seniores.

Após se autoclassificar (júnior ou sênior), cada participante foi direcionado à uma página em que se encontrava disponível o questionário de acordo com perfil escolhido. As escalas para as medidas utilizadas para os construtos previstos nas hipóteses foram ajustadas para a avaliação da percepção dos indivíduos em posição sênior e júnior. O questionário se encontra no ANEXO A.

3.2 MEDIDAS

Neste estudo foram utilizadas as mesmas três escalas considerando adaptações realizadas por O'Neil et al. (2018), sendo estas as de comportamentos de assistência à carreira, comportamentos de progressão de carreira e de motivos para a mentoria.

Considerando os Comportamentos de assistência de carreira, utilizou-se o Instrumento de Papel do Mentor (*Mentor Role Instrument – MRI*) (Ragins & McFarlin, 1990). Mesmo que o instrumento tenha relação direta com o contexto de mentoria, os significados das afirmativas vão ao encontro com o objetivo desse estudo. De forma mútua, os participantes sêniores avaliam em que grau os homens gays júniores adotam tais comportamentos, e os homens gays júniores avaliam quanto os homens gays sêniores os adotam e o quanto acham que seria ideal de se adotar. O instrumento é composto por 24 itens e as afirmativas estão organizadas em escala *likert* de 5 pontos.

Os comportamentos de progressão de carreira foram mensurados através da escala de 15 itens desenvolvida por O'Neil et al. (2018), fundamentada em pesquisas sobre estratégia de avanço de carreira (Baumgartner and Schneider, 2010; Ragins et al., 1998). Essa avaliação foi realizada de forma mútua em que, os homens gays em posição júnior se autoavaliaram quanto a adoção (real) de tais comportamentos, enquanto os homens gays em posição sênior avaliaram o quanto os gays júniores adotam (real) e deveriam adotar (ideal) tais comportamentos. As afirmativas também foram organizadas em uma escala *likert* de 5 pontos.

Os motivos para a adoção de comportamentos de assistência à carreira foram mensurados através da escala de 11 itens de Motivação de Mentores Allen (2003). A

escala está organizada em três aspectos de comportamento: autopromoção composta por quatro itens, benefício a outros (altruísmo), também composta por quatro itens, e por último, a satisfação intrínseca composta por três itens. As afirmativas também estão organizadas em escala *likert* de 5 pontos. Por fim, para construir as variáveis, foi realizado a média aritmética simples para cada grupo de respostas referente ao construto correspondente.

No final da pesquisa, foi mensurado o perfil demográfico, através de questões referentes à idade, raça/etnia, tempo de profissão, tempo de organização e grau de instrução, com objetivo de entender quais características expressam a identidade da amostra que compõe esse estudo.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para verificação das hipóteses propostas no trabalho, foram adotadas metodologias de teste de diferença de médias e de análise de regressão. Para as hipóteses H1 e H2, os testes de diferenças de médias foram empregados para a comparação entre as percepções médias dos juniores em relação ao apoio percebido e aquele que deveria ser oferecido (H1), e para a percepção média dos seniores sobre o engajamento percebido e aquele que deveria ser empregado pelos juniores (H2). Para as demais hipóteses (H3, H4, H5a, H5b e H5c), foi empregado tanto o teste de diferença de médias quanto a análise de regressão. O primeiro teste permite verificar se as médias são estatisticamente diferentes entre os dois grupos (Juniore e Seniores) a respeito de diferentes componentes estudados.

Para a hipótese 3, o teste verifica se os grupos de seniores e juniores são estatisticamente diferentes no quesito apoio percebido. A hipótese 4 também verifica

a diferença entre os grupos para a variável percepção dos seniores em relação aos juniores. Já as hipóteses 5a, 5b e 5c, verificam a diferença entre os grupos sobre as variáveis motivação por autopromoção, motivação por altruísmo e motivação intrínseca.

As regressões auxiliam na verificação do efeito, mesmo quando consideradas variáveis de controle. A equação (1), ajuda a verificar a H3, conforme apresentado no modelo abaixo:

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

Onde *apoioperc* é a média das respostas obtidas para as perguntas que compõem o constructo apoio percebido por parte dos gays seniores. A variável *júnior* foi construída como uma *dummy* que assume valor 1 se o indivíduo é *júnior* e 0 em caso contrário. Como controles foram adotados: *idade*, *tempoprof* (tempo de profissão, em anos), *tempoemp* (tempo de trabalho na organização atual, em anos), *educ* (educação, que foi construída atribuindo valor 1 para Ensino médio incompleto ou inferior, 2 para Ensino médio completo, 3 para Superior incompleto, 4 para Superior completo, 5 para Pós-graduado, 6 para Mestre e 7 para Doutor), e *cor*, em que assume valor 1 se o indivíduo for branco e 0 se o respondente for não branco. β_1 ajuda a verificar H3, uma vez que mensura o efeito do fato de ser Junior no apoio percebido.

A equação (2) ajuda a verificar a H4, conforme apresentado no modelo abaixo:

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

Onde *percjunior* representa a média das respostas a respeito das perguntas que compõem o constructo de percepção dos seniores em relação aos juniores. As

variáveis de controle, bem como a *dummy Junior*, foram as mesmas utilizadas no modelo anterior. β_1 , nesse caso, ajuda a verificar a H4, uma vez que representa o efeito do fato de ser júnior na percepção a respeito do engajamento dos gays Juniors.

Nos três últimos modelos, as equações 3, 4 e 5 verificam a validade de H5a, H5b e H5c, respectivamente.

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

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

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

Em que: *motivaprom* representa a motivação por autopromoção; *motivalt* representa a motivação por altruísmo e *motivsint* corresponde à motivação intrínseca, sendo cada uma mensurada pela média das respostas das perguntas de cada constructo. As variáveis de controle, bem como a *dummy Junior*, foram as mesmas utilizadas no modelo anterior. β_1 ajuda a verificar tais hipóteses, uma vez que define o impacto do fato de ser Junior na percepção de motivação do indivíduo, por autopromoção, por altruísmo e por satisfação intrínseca.

Todos os modelos foram estimados a partir de dois diferentes estimadores. Primeiro, foi utilizado o estimador de Mínimos quadrados ordinários, com variâncias de erros corrigidas pelo estimador de *White*. No entanto, como as variáveis dependentes se tratam de respostas de perguntas em escala *likert*, e as variáveis dependentes dos modelos se tratam das médias dessas respostas, pode-se afirmar que cada variável dependente terá resultados entre 1 e 5, o que leva a utilização de

um estimador de regressão censurada pela limitação dos dados dentro de um intervalo específico.

Capítulo 4

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Essa seção apresenta os resultados da pesquisa. Em primeiro lugar, a tabela 1 (painéis A e B) contém a estatística descritiva, considerando as principais variáveis da pesquisa. O painel A apresenta a tabela de estatística descritiva dos construtos, enquanto o painel B a tabela de frequências da caracterização da amostra.

No quesito grau de percepção dos seniores em relação aos júniores (Tabela 1 – Painel A), obteve-se média de 4,18, em uma escala de 1 a 5. O apoio percebido, considerando júniores e seniores, foi em média 3,60, com um coeficiente de variação de 0,24, indicando pouca variabilidade dos dados. As outras variáveis que são escopos de análise da pesquisa como motivação por autopromoção (*motivaprom*), motivação por altruísmo (*motivalt*) e a motivação intrínseca (*motivsint*), tiveram a média e mediana acima de 3,94.

Em continuidade ainda na Tabela 1 – Painel A, considerando toda a amostra, as idades dos respondentes estão concentradas entre 20 e 32 anos. Quanto à trajetória profissional, tem-se que o tempo médio da atuação na profissão foi de 7,79 anos, e no emprego atual, média de 3,825 anos.

Percebe-se que existe uma concentração de densidade para as respostas dos seniores nos valores 5 na variável apoio percebido (*apoioperc*). Um ponto importante a ser observado é que, nas variáveis relacionadas a motivação: *motivaprom* - motivação por autopromoção (H5a), *motivalt* - motivação por altruísmo (H5b) e *motivsint* - motivação intrínseca (H5c), o mesmo ocorre, porém, as respostas de

juniões e seniores, respectivamente, também apresentaram uma concentração na distribuição em torno dos valores 5.

Outra característica da amostra são as variáveis de educação e cor da pele (Tabela 1 – painel B). Em relação à educação, 35% declararam ter ensino superior completo e 31% pós-graduação, o que demonstra um comportamento importante sobre o grau de instrução que a amostra possui diante do mercado de trabalho, quanto à cor da pele, 59,14% se declaram brancos enquanto 40% se declaram não brancos.

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Painel A: Estatística Descritiva dos Construtos							
Variável	Média	Cv	Min	p25	p50	p75	Max
Percjunior	4,188	0,1292	2,333	3,866	4,200	4,600	5,000
Apoioperc	3,609	0,2495	1,000	3,000	3,666	4,291	5,000
expeccomp	4,390	0,1472	1,000	4,083	4,541	4,875	5,000
motivaprom	3,947	0,2581	1,000	3,25	4,125	5,000	5,000
Motivalt	4,200	0,1943	1,000	3,75	4,250	5,000	5,000
Motivsint	4,235	0,1944	1,000	3,666	4,333	5,000	5,000
Gencorp	3,534	0,3914	1,000	2,333	4,000	5,000	5,000
Valorh	0,521	0,9587	0,000	0,000	1,000	1,000	1,000
desemph	0,249	1,737	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
desempment	0,340	1,392	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000
tempoemp	3,825	1,157	1,000	1,000	2,000	5,000	40
tempoprof	7,795	0,8110	1,000	3,000	6,000	10	42
idade	30,286	0,2410	18	25	29	33	68
Painel B: Tabela de frequência Caracterização Demográfica							
Variável	Categoria	N	Fi%	Acum			
Educação	Ensino médio completo	19	3,41	3,41			
	Superior incompleto	95	17,03	20,43			
	Superior completo	200	35,84	56,27			
	Pós-graduado	176	31,54	87,81			
	Mestre	53	9,50	97,31			
	Doutor	15	2,69	100,00			
	Total	558	100,00				
Cor da pele	Não Brancos	228	40,86	40,86			
	Brancos	330	59,14	100,00			

Gays	Seniores	184	32,97	32,97
	Júniore	374	67,03	100,00

Nota: percjunior representa a média das respostas referente à percepção dos seniores em relação aos juniores quanto a seus envolvimento de progressão na carreira; apoioperc representa a média das respostas referente ao apoio percebido do juniores em relação aos seniores demonstrarem apoio na carreira dos juniores; expeccomp representa a média das respostas referentes à expectativa de comportamento dos juniores em relação ao envolvimento do seniores na carreira dos juniores, e expectativa dos seniores em relação ao envolvimento dos juniores em suas próprias carreiras; motivaprom representa a média das respostas referentes à da motivação por autopromoção; motivalt representa a média das respostas referentes à motivação por altruísmo; motivsint representa a média das respostas referentes à motivação intrínseca; gencorp representa a média das respostas referentes ao gênero afetando o ambiente corporativo; valorh representa a média das respostas referentes à valorização homem; desemph representa a média das respostas referentes ao desempenho homem; desempment; representa a média das respostas referentes ao desempenho mentor; branco 1 para branco, 0 caso contrário; educ 1 para Ensino médio incompleto ou inferior, 2 para Ensino médio completo, 3 para Superior incompleto, 4 para Superior completo, 5 para Pós-graduado, 6 para Mestre e 7 para Doutor; tempoemp tempo de trabalho na organização atual, em anos; tempoprof tempo de profissão, em anos; idade – em anos ; junior 1 para junior, 0 caso contrário.

Painel A – variáveis contínuas; Painel B – variáveis categóricas

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A Tabela 2 apresenta os testes de diferenças de médias, onde estes serviram para responder sobre a validação da H1 e H2, e ajudam a começar a entender o comportamento referente as demais hipóteses H3, H4, H5a, H5b, H5c.

De acordo com os dados apresentados na tabela 2, a diferença de médias no apoio percebido é estatisticamente significativa, ou seja, na visão dos juniores eles recebem menos apoio dos seniores do que acreditam que deveriam receber, o que evidencia a validação da H1 com 99% de confiança.

A diferença de médias no quesito expectativa de comportamento também é estatisticamente significativa, desta forma, na visão dos gays seniores, os juniores deveriam ser mais dedicados e focados nas suas carreiras do que eles acham que são. A H2 também foi validada com 99% de confiança

Em continuidade ainda na tabela 2, não foi possível trazer evidências de validação sobre as hipóteses 3, 4, 5a, 5b e 5c, apenas com o teste de médias. É importante ressaltar que apenas a análise do teste de média não responde de forma

suficientemente robusta a respeito do questionamento da pesquisa, a análise de regressão traz os controles necessários para o aumento de confiança nos resultados.

Mesmo que não haja evidências de validação sobre as demais hipóteses, o comportamento dos resultados encontrados apenas com o teste de médias, apontam para o seguinte cenário: a diferença de médias entre os grupos para a variável apoio percebido (*apoioperc*) é estatisticamente significativa, indicando que os gays seniores se autoavaliam de maneira mais alta no que diz respeito a demonstrar comportamentos de assistência de carreira aos juniores. Por outro lado, na visão dos gays juniores, essa avaliação é menor, ou seja, eles percebem bem menos apoio por parte dos gays seniores do que de fato possa estar acontecendo, indicando uma possível validação da H3 com 99% de confiança.

A diferença de médias da variável (*percjunior*) é estatisticamente significativa, indicando que a percepção que os gays juniores têm a respeito do seu próprio trabalho é maior do que os seniores enxergam, ou seja, na visão dos gays juniores, eles se autoavaliam com uma pontuação mais alta no que diz respeito a estarem mais envolvidos em comportamentos para progredirem na carreira. Por outro lado, na visão dos gays seniores, os juniores não demonstram tanto engajamento como deveriam fazê-lo, indicando uma possível validação da H4 com 99% de confiança.

As demais hipóteses discutiram as percepções dos gays juniores e seniores no quesito motivação para apoio dos seniores com relação aos juniores. As motivações envolveram três pilares: autopromoção, altruísmo, motivação intrínseca. Considerando apenas os resultados do teste de diferença de médias, a variável *motivaprom* (motivação por autopromoção) foi significativa. Então, de maneira preliminar, em média, há evidência que os gays juniores enxergam a motivação como

autopromoção de forma mais evidente do que gays seniores. Isso é representado pelo valor negativo da diferença de médias (-0,231), mesmo que o resultado do teste de diferença de médias tenha sido significativo, ele ainda é inconclusivo para a confirmação da H5a.

Ainda nesse mesmo sentido, ao observar os resultados para a variável *motivalt* (motivação por altruísmo), o teste de diferença de médias não foi significativo, o que pode se dizer é que, ambos os grupos enxergam a *motivalt* (motivação por altruísmo) por parte do sênior, praticamente na mesma quantidade, o que torna o resultado inconclusivo para a confirmação da H5b.

Por último, a variável *motivsint* (motivação intrínseca) apresenta um comportamento de resultado bem similar ao anterior, visto que o teste de diferença de médias não foi significativo, desta forma, tanto os gays júniores quanto os seniores enxergam praticamente na mesma quantidade de motivação intrínseca, por parte dos seniores em ajudar os juniores, o que torna o resultado inconclusivo para a confirmação da H5c.

TABELA 2 - TESTE DE DIFERENÇAS DE MÉDIAS

Hipótese	Perfil	Variável	Média	D.P	Diferença	p-valor
H1	-	Expec	4.390	0.6463	0.7808*	0.0000
		apoioperc	3.609	0.900		
H2	-	expecomp	4.390	0.6463	0.202*	0.0000
		percjunior	4.188	0.5414		
H3	Sênior Junior	apoioperc	3.895	0,799	0.427*	0.0000
			3.468	.915		
H4	Sênior Júnior	percjunior	4.027	.585	-0.239*	0.0000
			4.267	.500		
H5a	Sênior Júnior	motivaprom	3.792	1.09	-2.31**	0.0153
			4.023	0.503		
H5b	Sênior	motivalt	4.209	.814	0.0127	0.8629

	Junior		4.196	.8187		
H5c	Sênior		4.239	.773		
	Júnior	motivsint	4.234	.8480	0.0047	0.949

Nota: A hipótese nula dos testes se refere a igualdade das médias, enquanto a hipótese alternativa se trata da diferença entre as duas médias estudadas. apoioperc – expec representa a média das percepções e expectativas dos juniores sobre o grau de engajamento dos seniores em comportamentos de apoio a carreira dos juniores; expecomp – percjunior representa a média das expectativas dos seniores em relação ao grau de envolvimento dos juniores em suas próprias carreiras; apoioperc representa a média das respostas referente ao apoio percebido do juniores em relação aos seniores demonstrarem apoio na carreira dos juniores; percjunior representa a média das respostas referente à percepção dos seniores em relação aos juniores quanto a seus envolvimento de progressão na carreira; expecomp representa a média das respostas referentes à expectativa de comportamento dos juniores em relação ao envolvimento do seniores na carreira dos juniores, e expectativa dos seniores em relação ao envolvimento dos juniores em suas próprias carreiras; motivaprom representa a média das respostas referentes à da motivação por autopromoção; motivalt representa a média das respostas referentes à motivação por altruísmo; motivsint representa a média das respostas referentes à motivação intrínseca. Diferenças marcas com (*) são estatisticamente significativas a 10% de significância; (**) são estatisticamente significativas a 5% de significância e (***) são estatisticamente significativas a 1% de significância.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A Tabela 3 apresenta os resultados da estimação dos modelos de regressão utilizando o método de mínimos quadrados ordinários (MQO) e Tobit.

De acordo com a tabela 3, a variável Junior se mostra estatisticamente significativa apenas para explicar o apoio percebido (colunas 1 e 2) e a percepção a respeito do Junior (colunas 3 e 4). No primeiro caso, os coeficientes encontrados são negativos, independente do estimador utilizado, enquanto no segundo caso, os coeficientes se mostram positivos.

Sendo assim, ser gay júnior reduz a percepção do apoio. Desta forma, em média, os gays seniores se autoavaliaram com uma pontuação mais alta em demonstrar um comportamento de assistência profissional em relação aos juniores do que os juniores fizeram em relação aos seniores. Tal resultado valida a hipótese H3 com 99% de confiança.

Paralelo a isso, em média, os gays juniores se autoavaliaram mais engajados em relação ao envolvimento em comportamentos de progressão na carreira do que

os gays seniores fizeram dos gays juniores nesse quesito. Em média, o fato de ser gay júnior aumenta (0,216) a avaliação feita pelos gays seniores em relação ao próprio trabalho dos juniores. Desta forma, a H4 também foi validada com 99% de confiança.

Com relação a H5a, apesar do teste de diferença de médias ter sido estatisticamente significativo, os resultados do teste t para os estimadores MQO e Tobit, não apresentaram significância estatística, e com isso, a H5a e as demais H5b e H5c não foram validadas, tendo em vista que, tanto os gays juniores quanto os seniores enxergam respectivamente na mesma quantidade a motivação para apoio dos seniores com relação aos juniores, nos quesitos: autopromoção, altruísmo, motivação intrínseca.

TABELA 3 - RESULTADOS DA REGRESSÃO (MQO E TOBIT).

Variáveis	(H ₃)		(H ₄)		(H _{5a})		(H _{5b})		(H _{5c})	
	apoioperc		Percjunior		Motivaprom		Motivalt		motivsint	
	MQO	Tobit	MQO	Tobit	MQO	Tobit	MQO	Tobit	MQO	Tobit
Junior	-0,522*** (0,0867)	-0,569*** (0,0945)	0,216*** (0,0580)	0,217*** (0,0563)	0,137 (0,102)	0,188 (0,143)	-0,0667 (0,0867)	-0,0727 (0,118)	-0,0252 (0,0840)	0,0149 (0,129)
idade	-0,00634 (0,00894)	-0,0057 (0,00938)	-0,00292 (0,00557)	-0,00299 (0,00562)	0,00669 (0,0102)	0,00968 (0,0143)	-0,00539 (0,00853)	-0,00353 (0,0117)	-0,0122 (0,00875)	-0,0172 (0,0128)
tempoprof	-0,00969 (0,00997)	-0,0110 (0,0108)	-0,00560 (0,00602)	-0,00571 (0,00643)	-0,0242** (0,0118)	-0,0341** (0,0164)	4,65e-06 (0,00943)	-0,00240 (0,0135)	0,0122 (0,00913)	0,0224 (0,0149)
tempoemp	0,0302*** (0,00946)	0,0344*** (0,0108)	0,0134** (0,00599)	0,0145** (0,00638)	0,0173 (0,0123)	0,0295* (0,0164)	0,00772 (0,00909)	0,0110 (0,0135)	-0,00481 (0,00994)	-0,00385 (0,0148)
educ	-0,110*** (0,0412)	-0,124*** (0,0425)	-0,0117 (0,0259)	-0,0168 (0,0254)	-0,0504 (0,0467)	-0,0542 (0,0646)	-0,0469 (0,0397)	-0,0722 (0,0529)	0,0114 (0,0430)	0,00302 (0,0580)
branco	-0,0176 (0,0772)	-0,0313 (0,0798)	-0,00733 (0,0464)	-0,00643 (0,0477)	-0,179** (0,0874)	-0,246** (0,122)	-0,0895 (0,0711)	-0,160 (0,100)	-0,0895 (0,0722)	-0,181 (0,110)
Constant	4,602*** (0,264)	4,702*** (0,283)	4,179*** (0,175)	4,702*** (0,283)	4,101*** (0,292)	4,293*** (0,429)	4,636*** (0,249)	4,957*** (0,353)	4,548*** (0,258)	4,964*** (0,385)
Observations	558	558	558	558	558	558	558	558	558	558
R-squared	0,081	0,0332	0,054	0,0308	0,033	0,0101	0,009	0,0040	0,008	0,0035

Nota: Erros padrão robustos em parênteses para o MQO. Estimções pelo Método de Mínimos Quadrados Ordinários – MQO e regressão *Tobit*. *apoioperc* representa a média das respostas referente ao apoio percebido do juniores em relação aos seniores demonstrarem apoio na carreira dos juniores; *percjunior* representa a média das respostas referente à percepção dos seniores em relação aos juniores quanto a seus envolvimento de progressão na carreira; *expeccomp* representa a média das respostas referentes à expectativa de comportamento dos juniores em relação ao envolvimento do seniores na carreira dos juniores, e expectativa dos seniores em relação ao envolvimento dos juniores em suas próprias carreiras; *motivaprom* representa a média das respostas referentes à da motivação por autopromoção; *motivalt* representa a média das respostas referentes à motivação por altruísmo; *motivsint* representa a média das respostas referentes à motivação intrínseca; *gencorp* representa a média das respostas referentes ao gênero afetando o ambiente corporativo; *valorh* representa a média das respostas referentes à valorização homem; *desemp* representa a média das respostas referentes ao desempenho homem; *desempment* representa a média das respostas referentes ao desempenho mentor; *branco* 1 para branco, 0 caso contrário; *educ* 1 para Ensino médio incompleto ou inferior, 2 para Ensino médio completo, 3 para Superior incompleto, 4 para Superior completo, 5 para Pós-graduado, 6 para Mestre e 7 para Doutor; *tempoemp* tempo de trabalho na organização atual, em anos; *tempoprof* tempo de profissão, em anos; *idade* – em anos; *junior* 1 para junior, 0 caso contrário. Coeficientes marcados com um asterisco (*) são estatisticamente significativos a 10% de significância; (**) são estatisticamente significativos a 5% de significância e (***) são estatisticamente significativos a 1% de significância.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Por fim, a Tabela 4 resume os resultados encontrados. Constatase que as hipóteses 1, 2, 3 e 4 foram validadas (seus coeficientes foram estatisticamente significativos e condizentes com o sinal esperado), enquanto as hipóteses referentes a motivação (H5a, H5b e H5c) não foram estatisticamente significativas, não havendo a possibilidade de inferência a respeito delas.

TABELA 4 - HIPÓTESE X RESULTADOS

Hipóteses	Teste de diferença de médias		
H1: As avaliações que os gays juniores fazem do grau em que gays seniores se engajam em comportamentos de assistência de carreira são inferiores ao envolvimento que gays seniores deveriam ter.	Confirmada a hipótese		
H2: As avaliações que gays seniores fazem do grau em que gays juniores se engajam em comportamentos de assistência de carreira são inferiores ao envolvimento que gays seniores deveriam ter.	Confirmada a hipótese		
	Sinal esperado do coeficiente	Estimador MQO	Estimador Tobit
H3: Os gays seniores se autoavaliarão com uma pontuação mais alta no quesito “demonstrar comportamentos de assistência profissional em relação aos colegas mais jovens” do que a avaliação que os gays juniores farão dos gays seniores neste mesmo critério.	Negativo Confirmada a hipótese	Negativo	Negativo
H4: Os gays juniores se autoavaliarão com uma pontuação mais alta no que quesito “envolvimento em comportamentos de progressão na carreira” do que a avaliação que gays seniores farão dos gays juniores neste mesmo quesito.	Positivo Confirmada a hipótese	Positivo	Positivo
H5a: Os gays seniores irão se autoavaliar com uma pontuação mais baixa no quesito “motivação por autopromoção” do que a avaliação que os gays juniores farão dos gays seniores.	Positivo Inconclusivo para a confirmação da hipótese	Não significativo	Não significativo

H5b: Os gays seniores irão se autoavaliar com uma pontuação mais alta no quesito “motivação por altruísmo” do que a avaliação que os gays juniores farão dos gays seniores.	Positivo Inconclusivo para a confirmação da hipótese	Não significativo	Não significativo
H5c: Os gays seniores irão se autoavaliar com uma pontuação mais alta no quesito “motivação por satisfação intrínseca” do que a avaliação que os gays juniores farão dos gays seniores.	Positivo Inconclusivo para a confirmação da hipótese	Não significativo	Não significativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A pesquisa teve como objetivo comparar as expectativas mútuas de indivíduos gays seniores e juniores sobre o comportamento de assistência que deveria ser empregado por gays seniores, do engajamento de gays juniores na construção de suas próprias trajetórias profissionais e, das motivações de gays seniores para apoiar gays juniores no progresso de suas carreiras.

A amostra utilizada foi de 558 profissionais (67,03% gays juniores e 32,97% gays seniores) que estiveram atuando no mercado de trabalho entre o segundo semestre de 2019 e primeiro semestre de 2021.

O arcabouço teórico desenvolvido nesse trabalho tem como referência a teoria do tokenismo (Kanter, 1977). De forma resumida, para essa teoria, os grupos minoritários, neste caso os profissionais homossexuais, são inseridos nas organizações não com a intenção de reduzir as desigualdades históricas, mas sim como estratégia organizacional de atender as expectativas socioculturais.

O estudo foi composto por 5 hipóteses de pesquisa, e através desses resultados foi possível entender melhor como os gays performam no mercado de trabalho e as dinâmicas relacionais entre diferentes grupos de profissionais homossexuais. De forma geral, 4 hipóteses foram validadas.

A hipótese 1, que diz respeito aos comportamentos de assistência a carreira, dado que, é esperado que quem está acima na escala hierárquica (sêniores) assumam papel de facilitadores e criadores de causas e condições que gerem

engajamento em seus mentorandos (juniores), que ainda não ascenderam profissionalmente (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004). Por outro lado, quem está abaixo nessa estrutura de comando, confia e espera que o mentor possa ajudá-lo no seu desenvolvimento carreira (Kram, 1985; Higgins, 2000; Allen, Eby, Chao, & Bauer, 2017; Gisbert-Trejo, Albizu, Landeta, & Fernández-Ferrín, 2020).

Os resultados da pesquisa para a hipótese 1 comprovaram que, na visão dos juniores, eles recebem menos apoio dos seniores do que acreditam que deveriam receber, evidenciando um desencontro de expectativas e viés de percepção.

Em relação aos resultados para a validação da hipótese 2, que diz respeito a temática do comportamento de progressão na carreira, o teste de diferença de médias validou-a, indo ao encontro com a teoria do tokenismo, igualmente apresentada nos trabalhos de Dalkılıç e Yilmaz (2019).

Segundo a teoria do tokenismo, aqueles indivíduos que alcançam posições superiores na hierarquia organizacional, frequentemente atribuem a si mesmos uma responsabilidade superior por suas conquistas, enquanto veem nos outros funcionários uma responsabilidade exógena a seus esforços. Esse cenário evidenciou-se nesse estudo, dado que, na visão dos gays seniores, os gays juniores deveriam ser mais dedicados e focados nas suas carreiras do que eles acham que são.

Esse viés de atribuição compromete o fortalecimento das conexões e a potencialização do capital social, tornando o ambiente menos propício a gerar promoções, dificultando que esses profissionais ascendam em suas carreiras (Forret & Dougherty, 2004; Higgins & Thomas, 2001; Higgins & Kram, 2001; Wolff & Moser,

2009; Qureshi & Saleem, 2016; Gisbert-Trejo, Albizu, Landeta, & Fernández-Ferrín, 2020).

Em continuidade a H3 e H4, a ideia de que os gays seniores entendem que apoiam mais os juniores do que eles entendem que o fazem, foram validadas a partir do método de diferenças de médias, MQO e Tobit, que constatou a eficiência dos estimadores, e com isso a possibilidade de inferência. Então, em média, os gays seniores se autoavaliaram com uma pontuação mais alta em demonstrar um comportamento de assistência profissional em relação aos juniores, do que os juniores fizeram em relação aos seniores. Esse resultado está em consonância com os trabalhos de Ragins (1997) e Bouquillon et al. (2005) e o fundamento do viés de autopercepção constatado na teoria do tokenismo (Herko & Kouloukian, 2017; Ouerdian, Malek, & Dali, 2018).

No mesmo sentido da literatura (Heck & Krueger, 2016; Schooman, Mayer, & Davis, 2007; Herko & Kouloukian, 2017; Ouerdian, Malek, & Dali, 2018), os gays juniores se autoavaliaram mais engajados em relação ao envolvimento em comportamentos de progressão na carreira do que os gays seniores fizeram dos gays juniores nesse quesito.

Ainda neste mesmo eixo, as demais hipóteses discutiram as percepções dos gays juniores e seniores no quesito motivação para apoio. As motivações, segundo a literatura, envolvem três pilares: autopromoção, altruísmo e satisfação intrínseca (John & Robins, 1994; Robins & Beer, 2001; Campbell, Rudich, & Sedikides, 2002; Humberd & Rouse, 2016).

Nesse sentido, as três dimensões do apoio estão sendo vistas da mesma maneira, sendo assim, na H5a, a forma como o gay júnior e o gay sênior estão

enxergando a atitude do gay sênior para se autopromover, é praticamente a mesma, ou seja, o fato de ser júnior ou sênior, não afeta a percepção da autopromoção do sênior, o que ainda abre margem para discussão de que, a autopromoção não é baixa, ou que de fato o gay sênior ajuda para se autopromover. O mesmo ocorre na H5b, em que os gays juniores e seniores enxergam a mesma quantidade de altruísmo no apoio dos seniores. Na H5c o cenário também se evidencia, tanto o gay júnior quanto o sênior enxergam a motivação intrínseca do sênior em ajudar da mesma forma.

Em síntese, os resultados desse estudo apontam o seguinte cenário: de um lado, o júnior acredita que o sênior apoia menos do que deveria; por outro lado, o sênior acredita que o júnior se engaja menos do que deveria, e ainda na visão do sênior, ele está ajudando mais do que de fato está ajudando. Ocorre o viés de autopercepção em ambos os grupos, mas vale frisar que, quando o júnior vê o sênior lhe ajudando, não lhes causam dúvidas do apoio que estão recebendo.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho se insere na literatura de gays e carreira, visto que, ainda é limitado o fluxo de pesquisas que abordam o contexto de trabalho e apoio intragrupo entre homens gays e lideranças LGBTQ+ em ambientes organizacionais. Geralmente, os estudos abordam o cenário de preconceito que pessoas pertencentes a esse grupo minoritário vivenciam no dia-a-dia.

Para preencher essa lacuna, durante o estudo, buscou-se compreender como ocorrem as dinâmicas relacionais intragrupo entre profissionais homossexuais masculinos na construção de suas trajetórias profissionais, ao comparar as expectativas mútuas de indivíduos gays seniores e juniores em termos: a) do

comportamento de assistência que deveria ser empregado por gays seniores; b) do engajamento de gays juniores na construção de suas próprias trajetórias profissionais e; c) das motivações de gays seniores para apoiar gays juniores no progresso de suas carreiras.

Os resultados encontrados enfatizaram um cenário de desencontro de expectativas e vieses de autopercepção em ambos os grupos. Evidenciou-se que, o processo de mentoria e de exercícios de comportamentos de ajuda, foram percebidos de forma distinta entre juniores e seniores. Diante disso, pode-se argumentar que esses vieses de atribuição, além de comprometerem o fortalecimento das conexões intragrupo, tendem a gerar ainda mais desafios de ascensão profissional.

Além disso, esse estudo contribui para que aconselhadores de carreira utilizem os conhecimentos apresentados para orientarem gays, em diferentes estágios de construção de suas carreiras, a respeito de como podem colaborar mutuamente. E, na perspectiva do grupo minoritário, para que se construa entendimento de que o apoio em rede pode contribuir para que haja engajamento e desenvolvimento profissional dos envolvidos, isso pode ser manifestado através de comportamentos proativos de assistência mútua, que possibilitem, além do fortalecimento das relações intragrupo, a conquista de espaços e posições estratégicas em ambientes organizacionais, ainda pouco ocupados por grupos com estigmas sociais em desvantagem histórica, como é o caso dos gays.

A amostra foi limitada a profissionais homossexuais masculinos, onde a maior dificuldade encontrada e superada durante a realização da pesquisa, foi o fato de haverem restrições de caráter estrutural. Ainda que a participação de homossexuais

no mercado de trabalho esteja aumentando, sua representação em níveis hierárquicos superiores é pequena.

Nesse sentido, tendo em vista a dificuldade de encontrar homens gays em posições juniores e seniores atuando simultaneamente nos respectivos cargos nas organizações, decidiu-se utilizar uma amostra não setorizada. É importante destacar que o universo da pesquisa aqui estudado, foi representado por uma amostra probabilística, e que os resultados aqui encontrados devem considerar tais limitações.

Por fim, não foram incluídas as perspectivas de outros grupos minoritários como lésbicas, transgêneros etc. Pesquisas futuras podem ter esses perfis como protagonistas. Ainda como segunda sugestão, seria compreender como homens que se declaram héteros manifestam apoio de carreira um com outro. Compreender como esse fenômeno ocorre, considerando outros intragrupos, permitirá entender melhor se os comportamentos identificados nesse estudo são similares ou não em outros perfis.

REFERÊNCIAS

- 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.
- Allen, T.D. (2003). Mentoring others: a dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior, 62*(1), 134-154.
- Allen, T.D., Eby, L.T., Chao, G.T. & Bauer, T.N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 324-337.
- Aksoy, C. G., Carpenter, C. S., Frank, J., & Huffman, M. L. (2019). Gay glass ceilings: Sexual orientation and workplace authority in the UK. *Journal of Economic Behavior & Organization, 159*, 167-180.
- Awang, F., Shafie, Z., & Pearl, R. (2014). The multicultural organizations: perceptions of diversity challenges and initiatives. *Journal of International Business and Cultural Studies, 8*, (1), 20-30.
- Bach Ouerdian, E., Malek, A., & Dali, N. (2018). L'effet du mentorat sur la réussite de carrière: quelles différences entre hommes et femmes?. *Relations Industrielles/Industrial Relations, 73*(1), 117-145.
- Barrantes, R. J., & Eaton, A. A. (2018). Sexual orientation and leadership suitability: How being a gay man affects perceptions of fit in gender-stereotyped positions. *Sex Roles: A Journal of Research, 79*(9-10), 549–564.
- Baumgartner, M.S., Schneider, D.E. (2010). Perceptions of women in management: a thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development, 37*(2), 559-576.
- Liberman, B. E., & Golom, F. D. (2015). Think manager, think male? Heterosexuals' stereotypes of gay and lesbian managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 34* (7) 566 -578.
- Bouquillon, E. A., Sosik, J. J., & Lee, D. (2005). 'It's only a phase': examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 13*(2), 239-258.
- Campbell, W. K., Rudich, E. A., & Sedikides, C. (2002). Narcissism, self-esteem, and the positivity of self-views: Two portraits of self-love. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(3), 358–368.

- Chen, C. P., & Keats, A. (2016). Career development and counselling needs of LGBTQ high school students. *British Journal of Guidance & Counselling*, 44(5), 576-588.
- Clark, R. (2004). Interethnic group and intraethnic group racism: Perceptions and coping in Black university students. *Journal of Black Psychology*, 30(4), 506-526.
- Dalkiliç, O. S., & Yilmaz, B. K. (2019). Conceptual Framework about Tokenism Phenomenon in Organizations. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 9(2), 205-231.
- Diniz, A. H. T. (2019). *Os Ursos e Seus Corpos: Uma Antropologia Erótica das Diferenças*. Editora Appris.
- Duguid, M. (2011). Female tokens in high-prestige work groups: catalysts or inhibitors of group diversification? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(1), 104-115.
- Esbati, Z., & Korunka, C. (2020). What Moderates the Relation Between Intragroup Conflict, Emotional Exhaustion, and Work Engagement?. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 1-15.
- Fassinger, R. E., Shullman, S. L., & Stevenson, M. R. (2010). Toward an affirmative lesbian, gay, bisexual, and transgender leadership paradigm. *American Psychologist*, 65(3) 201–215.
- Felix, B., Mello, A., & von Borell, D. (2018). Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 805-828.
- Flage, A. (2019). Discrimination against gays and lesbians in hiring decisions: A meta-analysis. *International Journal of Manpower*, 41(6), 671-691.
- Gedro, J. (2009). LGBT Career Development. *Advances in Developing Human Resources*, 11(1), 54-66.
- Gisbert-Trejo, N., Albizu, E., Landeta, J., & Fernández-Ferrín, P. (2020). Mentee characteristics in inter-organizational mentoring for managers: a hybrid Delphi survey. *European Journal of Training & Development*, 44(4/5), 369–389.
- Gomes, R., & Felix, B. (2019). In the closet: a grounded theory of the silence of gays and lesbians in the workplace. *Cadernos EBAPE. BR*, 17(2), 375-388.
- Gomez, L. E., & Bernet, P. (2019). Diversity improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association*, 111(4), 383-392.
- Guldiken, O., Mallon, M. R., Fainshmidt, S., Judge, W. Q., & Clark, C. E. (2019). Beyond tokenism: How strategic leaders influence more meaningful gender diversity on boards of directors. *Strategic Management Journal*, 40(12), 2024-2046.

- Haldar, A., Datta, S., & Shah, S. (2020). Tokenism or realism? Gender inclusion in corporate boards. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(6), 707-725.
- Hekman, D. R., Johnson, S. K., Foo, M. D., & Yang, W. (2017). Does diversity-valuing behavior result in diminished performance ratings for non-white and female leaders?. *Academy of Management Journal*, 60(2), 771-797.
- Herko, R.T., & Koulloukian, T. (2017). Trust, relationships and project outcomes. *Journal of Business Inquiry*, 17(2), 89-96.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264–288.
- Holgersson, C., & Romani, L. (2020) Tokenism Revisited: When Organizational Culture Challenges Masculine Norms, the Experience of Token Is Transformed. *European Management Review*, <https://doi.org/10.1111/emre.12385>.
- Humberd, B. K., & Rouse, E. D. (2016). Seeing you in me and me in you: Personal identification in the phases of mentoring relationships. *Academy of Management Review*, 41(3), 435-455.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82,965–990.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott,Foresman.
- Laurent, T., & Mihoubi, F. (2017). Sexual Orientation, Unemployment and Participation: Are Gays Less Employable than Straights?. *Journal of Labor Research*, 38(1), 1-44.
- Lewis, G. B. (2011). The friends and family plan: Contact with gays and support for gay rights. *Policy Studies Journal*, 39(2), 217-238.
- Lim, A. C., Trau, R. N. C., & Foo, M. D. (2018). Task interdependence and the discrimination of gay men and lesbians in the workplace. *Human Resource Management*, 57(6), 1385-1397.
- Małota, W. (2017). Motivational Factors to be a Mentor in Formal Mentoring in Organizations. The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Propensity to Mentor. *Central European Management Journal*, 25(4), 119-143.
- McCarter, M. W., Wade-Benzoni, K. A., Kamal, D. K. F., Bang, H. M., Hyde, S. J., & Maredia, R. (2018). Models of intragroup conflict in management: A literature review. *Journal of Economic Behavior & Organization*

- Miranda-Díaz, M., Clark-Shim, H., Keller, T. E., & Spencer, R. (2020). Determinants of motivation for mentoring among adults volunteering to mentor youth. *Journal of Youth Development*, 15(4), 174-189.
- Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A., & Thatcher, S. M. B. (2019). Diversity at a critical juncture: new theories for a complex phenomenon. *Academy of Management Review*, 44(3), 498-517.
- O'Neil, D. A., Brooks, M. E., & Hopkins, M. M. (2018). Women's roles in women's career advancement: what do women expect of each other?. *Career Development International*, 23(3), 327-344.
- Okoro, Ephraim & Washington, Melvin. (2012). Workforce diversity and organizational communication: analysis of human capital performance and productivity. *Journal of Diversity Management (JDM)*. 7(1), 57-62.
- Ozeren, E. (2014). Sexual orientation discrimination in the workplace: a systematic review of literature. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109(8), 1203-1215.
- Pope, M. (1996). Gay and lesbian career counseling: Special career counseling issues. *Journal of Gay & Lesbian Social Services*, 4(4), 91-106.
- Quinn, K., Bowleg, L., & Dickson-Gomez, J. (2019). The fear of being Black plus the fear of being gay": The effects of intersectional stigma on PrEP use among young Black gay, bisexual, and other men who have sex with men. *Social Science & Medicine*, 232(C), 86-93.
- Qureshi, S. S., & Saleem, F. (2016). Impact of Networking on Career Progression: Moderating Role of Gender. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 10(3), 419-443.
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22(2), 482-521.
- Ragins, B. R. (2004). Sexual orientation in the workplace: The unique work and career experiences of gay, lesbian and bisexual workers. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 23, 35-129.
- Ragins, B.R. and McFarlin, D.B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.
- Ragins, B.R., Townsend, B. and Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.
- Renger, D., Mommert, A., Renger, S., Miché, M., & Simon, B. (2019). Voicing one's ideas: intragroup respect as an antecedent of assertive behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 41(1), 34-47.

- Robins, R. W., & Beer, J. S. (2001). Positive illusions about the self: Short-term benefits and long-term costs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 340–352.
- Ruggs, E. N., Hebl, M. R., Law, C., Cox, C. B., Roehling, M. V., & Wiener, R. L. (2013). Gone fishing: I–O psychologists' missed opportunities to understand marginalized employees' experiences with discrimination. *Industrial and organizational psychology*, 6(1), 39-60.
- Ryan, K. M., King, E. B., Adis, C., Gulick, L. M., Peddie, C., & Hargraves, R. (2012). Exploring the asymmetrical effects of gender tokenism on supervisor subordinate relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 56-102.
- Sheppard, L. D., & Aquino, K. (2013). Much Ado about Nothing? Observers' problematization of women's same-sex conflict at work. *Academy of Management Perspectives*, 27(1), 52–62.
- Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Diversity and inclusion indifferent work settings: Emerging patterns, challenges, and research agenda. *Human Resource Management*, 54(2), 177–197.

ANEXO A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Consentimento informado

Ao preencher esta pesquisa on-line, você tem a oportunidade de contribuir com pesquisas relacionadas às percepções e expectativas de gays em cargos seniores e de cargos juniores em diferentes organizações. Os resultados desta pesquisa serão usados para ajudar os pesquisadores a entenderem a dinâmica das relações de trabalho entre os gays.

Não há recompensa ou penalidade associada à sua decisão de participar e sua organização não saberá quem participou ou não.

A conclusão desta pesquisa on-line levará cerca de 10 minutos. Serão feitas perguntas sobre o que você espera de si e de outros gays em cargos seniores e juniores em termos de comportamentos no trabalho.

Suas respostas são anônimas, seu nome não é solicitado e não há identificadores que possam ser pessoalmente ligados a você. Somente membros da equipe de pesquisa terão acesso às informações que você fornece. Se os membros de uma empresa estiverem interessados, os dados agregados da empresa serão compartilhados, assim que as análises forem concluídas. Embora as respostas às pesquisas sejam anônimas e as empresas não saibam quem respondeu, para empresas com menos gays em cargos juniores e seniores, o anonimato será reduzido. Proteger sua confidencialidade, você pode limpar o cache do navegador e o histórico da Internet após a conclusão da pesquisa. Você também pode preferir concluir a pesquisa em um computador privado ou público. Quaisquer publicações resultantes desta pesquisa não identificarão você ou sua organização de forma alguma.

Sua participação neste estudo é totalmente voluntária e você pode se retirar a qualquer momento, sem penalidade.

Ao concluir esta pesquisa, você está indicando que leu as informações acima e que concorda em participar do estudo.

Obrigado pela sua participação!

Julierme Cardoso de Araújo

Mestrando

Fucape Business School

Pergunta de autoclassificação como Júnior ou Sênior

Neste questionário, chamamos os funcionários que ocupam cargo de gerência ou superior de “gays seniores” e funcionários que ainda não atingiram o cargo de gerência ou superior de “gays juniores” (por exemplo, supervisores, analistas ou assistentes).

Selecione a categoria que melhor descreve sua posição atual.

- ☐ Júnior
- ☐ Sênior

Verificação “Júnior”

Você escolheu a opção "Junior". Essa opção é para funcionários que não atingiram o nível de gerência ou superior. Ou seja, é a opção para gays que ocupam posições como as de supervisor, analista, assistente ou qualquer outra hierarquicamente abaixo da posição de gerência. Se isso estiver correto, indique "continue com a pesquisa júnior" abaixo. Se estiver errado, selecione "ir para a pesquisa sênior".

- ☐ Continue com a pesquisa "júnior"
- ☐ Ir para a pesquisa "sênior"

Verificação “Sênior”

Você escolheu a opção "Sênior". Essa opção é para funcionários que atingiram o nível de gerência ou superior. Se isso estiver correto, indique "continue com a pesquisa sênior" abaixo. Se estiver errado, selecione "ir para a pesquisa júnior".

- ☐ Continue com a pesquisa "sênior"
- ☐ Ir para a pesquisa "júnior"

Pesquisa a ser respondida pelos gays SENIORES

Pense nos gays juniores ao responder às seguintes questões comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto os gays juniores adotam os comportamentos a seguir:

No contexto geral do mercado de trabalho, os gays juniores (em cargos abaixo da posição de gerência):	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
Se esforçam	☐	☐	☐	☐	☐
Promovem-se por meio de um bom desempenho	☐	☐	☐	☐	☐
São determinados	☐	☐	☐	☐	☐
Buscam oportunidades para progredir na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Se envolvem em comportamentos proativos	☐	☐	☐	☐	☐
Se inspiram nos gays mais experientes como um modelo sobre aonde querem chegar na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Confiam nos gays mais experientes como fonte de sabedoria	☐	☐	☐	☐	☐
Procuram evitar que questões do trabalho atrapalhem a vida familiar	☐	☐	☐	☐	☐
Procuram evitar que questões da vida familiar atrapalhem o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Têm estratégias específicas para atingir seus objetivos	☐	☐	☐	☐	☐
Sabem ouvir bem os outros	☐	☐	☐	☐	☐
Se comunicam com seus líderes de forma natural	☐	☐	☐	☐	☐
Possuem um desejo genuíno a fim de avançar na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Buscam alcançar metas que são importantes para eles	☐	☐	☐	☐	☐
Buscam construir relações saudáveis com seus líderes	☐	☐	☐	☐	☐

"As questões a seguir são parecidas com as do bloco anterior, mas em vez de avaliar o que os gays juniores fazem, elas buscam avaliar sua percepção sobre o que eles DEVERIAM FAZER. Pense nos gays juniores ao responder às seguintes afirmações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que os gays juniores (em nível hierárquico abaixo do de gerência) DEVERIAM MOSTRAR os seguintes comportamentos em relação aos gays juniores (em nível hierárquico abaixo do de gerência) no contexto geral do mercado de trabalho.

Na contexto geral do mercado de trabalho, para poderem progredir na carreira, os gays juniores (em cargos abaixo da posição de gerência) deveriam:	Não apresentam esse comportamento	Em algum grau, apresentam esse comportamento	Em algum grau, apresentam esse comportamento	Em algum grau, apresentam esse comportamento	Apresentam claramente esse comportamento
se esforçar;	☐	☐	☐	☐	☐
promover-se por meio de um bom desempenho;	☐	☐	☐	☐	☐
ser determinados;	☐	☐	☐	☐	☐
buscar oportunidades para progredir na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
se envolver em comportamentos proativos;	☐	☐	☐	☐	☐
se inspirar nos gays mais experientes como um modelo sobre onde querem chegar na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
confiar nos gays mais experientes como fonte de sabedoria;	☐	☐	☐	☐	☐
procurar evitar que questões do trabalho atrapalhem a vida familiar;	☐	☐	☐	☐	☐
procurar evitar que questões da vida familiar atrapalhem o trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
ter estratégias específicas para atingir seus objetivos;	☐	☐	☐	☐	☐
saber ouvir bem os outros;	☐	☐	☐	☐	☐
se comunicar de forma natural com seus líderes;	☐	☐	☐	☐	☐
possuir um desejo genuíno e avançar na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
buscar alcançar metas que são importantes para eles;	☐	☐	☐	☐	☐
buscar construir relações saudáveis com seus líderes.	☐	☐	☐	☐	☐

Agora, pense em você e em outros gays seniores ao responder às seguintes afirmações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que os gays seniores (de nível de gerência ou superior) mostram os seguintes comportamentos em relação a gays juniores (em nível hierárquico abaixo do de gerência) no contexto geral do mercado de trabalho.

Na contexto geral do mercado de trabalho, ao se relacionarem com gays juniores (em posição hierárquica inferior à de gerência), os gays seniores (em cargos de gerência ou superior):	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
Ajudam os gays juniores a alcançar as posições que almejam	☐	☐	☐	☐	☐
Usam sua influência na organização para ajudar os gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Usam sua influência para apoiar o avanço na carreira de gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Sugerem estratégias específicas para que gays juniores possam crescer na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Aconselham os gays juniores sobre como seu trabalho pode ser melhor mais bem reconhecido	☐	☐	☐	☐	☐
Ajudam gays juniores a aprender sobre outras áreas da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Protegem gays juniores de contatos potencialmente danosos com pessoas importantes na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Apresentam designações desafiadoras para gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Designam para gays juniores atividades que as desafiam a desenvolver novas habilidades	☐	☐	☐	☐	☐
Atribuem tarefas a gays juniores que demandam que eles aprendam coisas novas	☐	☐	☐	☐	☐
Ajudam gays juniores a se tornarem mais visíveis na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Procuram tornar sua relação com gays juniores menos hierarquizadas	☐	☐	☐	☐	☐
Fazem com que outras pessoas importantes tomem conhecimento dos resultados alcançados pelos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Atuam como confidentes dos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Oferecem suporte e encorajamento aos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Inspiram confiança nos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Possuem interações individuais com gays juniores fora do ambiente de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Representam quem os gays juniores querem se tornar	☐	☐	☐	☐	☐
Agem de forma a gerar identificação por parte dos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Orientam o desenvolvimento pessoal dos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Servem como fonte de autoconhecimento para que gays juniores se desenvolvam e se compreendam melhor	☐	☐	☐	☐	☐
Consideram os gays juniores como profissionais competentes	☐	☐	☐	☐	☐
Pensam frequentemente nos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Veem os gays juniores como competentes	☐	☐	☐	☐	☐

Agora, pense a respeito de você mesmo e outros gays seniores ao responder os itens seguintes. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que os itens listados motivaram ou influenciaram os comportamentos dos gays seniores em relação ao desenvolvimento da carreira de gays juniores no contexto geral do mercado de trabalho.

Na contexto geral do mercado de trabalho, ao ajudarem gays juniores (em posição hierárquica inferior à de gerência), os gays seniores (em cargos de gerência ou superior) se motivam a fazer isso porque querem:

	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
Melhorar sua própria visibilidade na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Melhorar sua própria reputação na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Ganhar respeito de outras pessoas na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Aumentar sua base de apoio na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Beneficiar a organização	☐	☐	☐	☐	☐
Construir/Desenvolver uma força de trabalho competente na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Ajudar outros gays a obterem sucesso na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Se assegurar de que o conhecimento e a informação sejam transmitidos a outras pessoas	☐	☐	☐	☐	☐
Aumentar seu orgulho pessoal de estar orientando outra pessoa	☐	☐	☐	☐	☐
Aumentar sua gratificação pessoal ao ver os gays juniores crescendo e se desenvolvendo	☐	☐	☐	☐	☐
Gerar um sentimento de auto-satisfação ao transmitir suas ideias e seu conhecimento	☐	☐	☐	☐	☐

Contexto organizacional

Agora, considere a organização em que você trabalha como um todo. Por favor, indique o grau em que você concorda com as afirmações a seguir.

	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
Na empresa em que trabalho:					
O gênero influencia as interações cotidianas entre colegas	☐	☐	☐	☐	☐
O gênero influencia o acesso que se tem a recursos.	☐	☐	☐	☐	☐
O gênero influencia o acesso a oportunidades	☐	☐	☐	☐	☐

Mais uma vez, considere a organização em que você trabalha como um todo. Indique a opção que melhor descreve essa organização.

	Homens	Não há diferença	Mulheres
Quem é mais valorizado como mentor na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐
De quem se espera que haja um maior desempenho na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐
De quem se espera um melhor desempenho como mentor na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐

Dados demográficos

Responda às seguintes perguntas sobre você. Essas respostas não serão usadas te para identificar pessoalmente, mas apenas para coletar informações agregadas para fornecer contexto à pesquisa.

Há quanto tempo você trabalha em sua organização atual (resposta em anos)?

Há quanto tempo você trabalha na sua profissão (resposta em anos)?

Qual é a sua idade (resposta em anos)?

Qual é a sua raça/etnia?

- ☐ Asiática
- ☐ Negro ou afro-americano
- ☐ Hispânico ou Latino
- ☐ Branco
- ☐ Outra

Qual é seu nível educacional?

- ☐ Ensino médio incompleto ou inferior
- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Pós graduado
- ☐ Mestre
- ☐ Doutor

Pesquisa a ser respondida pelos gays JÚNIORES

Pense em você mesmo e em outros gays juniores ao responder às seguintes questões comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve até que ponto os gays juniores adotam os comportamentos a seguir.

No contexto geral do mercado de trabalho, os gays juniores (em cargos abaixo da posição de gerência):	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
Se esforçam	☐	☐	☐	☐	☐
Promovem-se por meio de um bom desempenho	☐	☐	☐	☐	☐
São determinados	☐	☐	☐	☐	☐
Buscam oportunidades para progredir na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Se envolvem em comportamentos proativos	☐	☐	☐	☐	☐
Se inspiram nos gays mais experientes como um modelo sobre aonde querem chegar na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Confiam nos gays mais experientes como fonte de sabedoria	☐	☐	☐	☐	☐
Procuram evitar que questões do trabalho atrapalhem a vida familiar	☐	☐	☐	☐	☐
Procuram evitar que questões da vida familiar atrapalhem o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Têm estratégias específicas para atingir seus objetivos	☐	☐	☐	☐	☐
Sabem ouvir bem os outros	☐	☐	☐	☐	☐
Se comunicam com seus líderes de forma natural	☐	☐	☐	☐	☐
Possuem um desejo genuíno a fim de avançar na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Buscam alcançar metas que são importantes para eles	☐	☐	☐	☐	☐
Buscam construir relações saudáveis com seus líderes	☐	☐	☐	☐	☐

Agora, pense nos gays seniores ao responder às seguintes afirmações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que os gays seniores (de nível de gerência ou superior) mostram os seguintes comportamentos em relação aos gays juniores (em nível hierárquico abaixo do de gerência) no contexto geral do mercado de trabalho.

Na contexto geral do mercado de trabalho, ao se relacionarem com gays juniores (em posição hierárquica inferior à de gerência), os gays seniores (em cargos de gerência ou superior):	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
Ajudam os gays juniores a alcançar as posições que almejam	☐	☐	☐	☐	☐
Usam sua influência na organização para ajudar os gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Usam sua influência para apoiar o avanço na carreira de gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Sugerem estratégias específicas para que gays juniores possam crescer na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Aconselham os gays juniores sobre como seu trabalho pode ser melhor mais bem reconhecido	☐	☐	☐	☐	☐
Ajudam gays juniores a aprender sobre outras áreas da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Protegem gays juniores de contatos potencialmente danosos com pessoas importantes na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Apresentam designações desafiadoras para gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Designam para gays juniores atividades que as desafiam a desenvolver novas habilidades	☐	☐	☐	☐	☐
Atribuem tarefas a gays juniores que demandam que eles aprendam coisas novas	☐	☐	☐	☐	☐
Ajudam gays juniores a se tornarem mais visíveis na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Procuram tornar sua relação com gays juniores menos hierarquizadas	☐	☐	☐	☐	☐
Fazem com que outras pessoas importantes tomem conhecimento dos resultados alcançados pelos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Atuam como confidentes dos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Oferecem suporte e encorajamento aos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Inspiram confiança nos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Possuem interações individuais com gays juniores fora do ambiente de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Representam quem os gays juniores querem se tornar	☐	☐	☐	☐	☐
Agem de forma a gerar identificação por parte dos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Orientam o desenvolvimento pessoal dos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Servem como fonte de autoconhecimento para que gays juniores se desenvolvam e se compreendam melhor	☐	☐	☐	☐	☐
Consideram os gays juniores como profissionais competentes	☐	☐	☐	☐	☐
Pensam frequentemente nos gays juniores	☐	☐	☐	☐	☐
Veem os gays juniores como competentes	☐	☐	☐	☐	☐

As questões a seguir são parecidas com as do bloco anterior, mas em vez de avaliar o que os gays seniores fazem, elas buscam avaliar sua percepção sobre o que eles DEVERIAM FAZER. Pense nos gays seniores da sua organização ao responder às seguintes afirmações comportamentais. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que os gays seniores (de nível de gerência ou superior) DEVERIAM MOSTRAR os seguintes comportamentos em relação aos gays juniores (em nível hierárquico abaixo do de gerência) no contexto geral do mercado de trabalho.

Na contexto geral do mercado de trabalho, ao se relacionarem com gays juniores (em posição hierárquica inferior à de gerência), os gays seniores (em cargos de gerência ou superior) DEVERIAM:

	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
ajudar os gays juniores a alcançar as posições que almejam;	☐	☐	☐	☐	☐
usar sua influência na organização para ajudar os gays juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
usar sua influência para apoiar o avanço na carreira de gays juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
sugerir estratégias específicas para que os gays juniores possam crescer na carreira;	☐	☐	☐	☐	☐
aconselhar os gays juniores sobre como seu trabalho pode ser melhor reconhecido;	☐	☐	☐	☐	☐
ajudar os gays juniores a aprender sobre outras áreas da organização;	☐	☐	☐	☐	☐
proteger os gays juniores de contatos potencialmente danosos com pessoas importantes na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
apresentar designações desafiadoras para os gays juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
designar para os gays juniores atividades que as desafiem a desenvolver novas habilidades;	☐	☐	☐	☐	☐
atribuir tarefas aos gays juniores que demandem que elas aprendam coisas novas;	☐	☐	☐	☐	☐
ajudar os gays juniores a se tornarem mais visíveis na organização;	☐	☐	☐	☐	☐
procurar tornar sua relação com os gays juniores menos hierarquizadas;	☐	☐	☐	☐	☐
fazer com que outras pessoas importantes tomem conhecimento dos resultados alcançados pelos gays juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
atuar como confidentes dos gays juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
oferecer suporte e encorajamento aos gays juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
inspirar confiança nos gays juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
possuir interações individuais com gays juniores fora do ambiente de trabalho;	☐	☐	☐	☐	☐
representar quem os gays juniores querem se tornar;	☐	☐	☐	☐	☐
agir de forma a gerar identificação por parte dos gays juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
orientar o desenvolvimento pessoal dos gays juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
servir como fonte de autoconhecimento para que os gays juniores se desenvolvam e se compreendam melhor;	☐	☐	☐	☐	☐
considerar os gays juniores como profissionais competentes;	☐	☐	☐	☐	☐
pensar frequentemente nos gays juniores;	☐	☐	☐	☐	☐
ver os gays juniores como competentes.	☐	☐	☐	☐	☐

Agora, pense a respeito dos gays seniores ao responder os itens seguintes. Escolha a resposta que melhor descreve o grau em que os itens listados motivaram ou influenciaram os comportamentos dos gays seniores em relação ao desenvolvimento da carreira de gays juniores no contexto geral do mercado de trabalho.

Na contexto geral do mercado de trabalho, ao ajudarem gays juniores (em posição hierárquica inferior à de gerência), os gays seniores (em cargos de gerência ou superior) se motivam a fazer isso porque querem:

	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
Melhorar sua própria visibilidade na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Melhorar sua própria reputação na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Ganhar respeito de outras pessoas na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Aumentar sua base de apoio na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Beneficiar a organização	☐	☐	☐	☐	☐
Construir/Desenvolver uma força de trabalho competente na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Ajudar outros gays a obterem sucesso na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Se assegurar de que o conhecimento e a informação sejam transmitidos a outras pessoas	☐	☐	☐	☐	☐
Aumentar seu orgulho pessoal de estar orientando outra pessoa	☐	☐	☐	☐	☐
Aumentar sua gratificação pessoal ao ver os gays juniores crescendo e se desenvolvendo	☐	☐	☐	☐	☐
Gerar um sentimento de auto-satisfação ao transmitir suas ideias e seu conhecimento	☐	☐	☐	☐	☐

Contexto organizacional

Agora, considere a organização em que você trabalha como um todo. Por favor, indique o grau em que você concorda com as afirmações a seguir.

	Não apresentam esse comportamento		Em algum grau, apresentam esse comportamento		Apresentam claramente esse comportamento
Na empresa em que trabalho:					
O gênero influencia as interações cotidianas entre colegas	☐	☐	☐	☐	☐
O gênero influencia o acesso que se tem a recursos.	☐	☐	☐	☐	☐
O gênero influencia o acesso a oportunidades	☐	☐	☐	☐	☐

Mais uma vez, considere a organização em que você trabalha como um todo. Indique a opção que melhor descreve essa organização.

	Homens	Não há diferença	Mulheres
Quem é mais valorizado como mentor na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐
De quem se espera que haja um maior desempenho na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐
De quem se espera um melhor desempenho como mentor na organização em que você trabalha?	☐	☐	☐

Dados demográficos

Responda às seguintes perguntas sobre você. Essas respostas não serão usadas te para identificar pessoalmente, mas apenas para coletar informações agregadas para fornecer contexto à pesquisa.

Há quanto tempo você trabalha em sua organização atual (resposta em anos)?

Há quanto tempo você trabalha na sua profissão (resposta em anos)?

Qual é a sua idade (resposta em anos)?

Qual é a sua raça/etnia?

- ☐ Asiática
- ☐ Negro ou afro-americano
- ☐ Hispânico ou Latino
- ☐ Branco
- ☐ Outra

Qual é seu nível educacional?

- ☐ Ensino médio incompleto ou inferior
- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Pós-graduado
- ☐ Mestre
- ☐ Doutor