

252

Performance queer de homens gays e cis em organizações contábeis na perspectiva do Tokenismo

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Daniel de Jesus Pereira [ORCID iD](#), Mestre/MSc. Breno Machado Cola [ORCID iD](#), Doutor/Ph.D. Marcia Juliana d'Angelo [ORCID iD](#)

Fucape Business School, Vitória, ES, Brazil

Aluno Doutorado/Ph.D. Student Daniel de Jesus Pereira

[0000-0002-6909-9091](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

DOUTORADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO

Mestre/MSc. Breno Machado Cola

[0000-0002-6234-9000](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Doutor/Ph.D. Marcia Juliana d'Angelo

[0000-0003-1436-5812](#)

Programa de Pós-Graduação/Course

Doutorado em Administração de Empresas

Resumo/Abstract

O presente estudo tem por objetivo capturar incidentes críticos, a partir do Tokenismo, sob os aspectos de visibilidade, polaridade e adequação dos homens gays e cis (tokens) diante de homens héteros e cis (grupo dominante) no ambiente organizacional da Contabilidade, uma área profissional predominante masculinizada. Assim, o estudo se insere no escopo dos estudos queers e evidencia como se processam as relações sociais e de representatividade entre os dois grupos numa área profissional predominante masculinizada. Para isso, foram realizadas entrevistas com profissionais da Contabilidade e membros do Coletivo Contábil de Inclusão e Diversidade (COLID). A partir da técnica dos incidentes críticos, foi possível observar que os homens gays e cis tiveram, ao longo de sua trajetória profissional e sob o olhar dos fenômenos observáveis do tokenismo, um potencial escrutínio diante do grupo dominante (homens héteros e cis). O estudo também aponta que contadores gays e cis são confrontados a todo momento com comportamentos similares ao dos contadores heteros e cis para a autoproteção da imagem. Como respostas à permanência minoritária nas organizações contábeis, os homens gays e cis se sentem forçados a se aproximarem ao máximo do estereótipo da heteronormatividade de modo que seus comportamentos, roupas e até mesmo o tom da voz sejam condizentes à norma social de heterossexualidade. Foi observada, ainda, a falta de políticas organizacionais para mediação da tensão



existente entre os grupos (tokens e dominantes) e o pessimismo, por parte dos entrevistados, de prováveis mudanças no cenário profissional futuro.

Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

Área Temática/Research Area

Diversidade e Inclusão no Contexto Organizacional e Contábil (DICOC) / Diversity and Inclusion in the Organizational and Accounting Context



Performance *queer* de homens gays e cis em organizações contábeis na perspectiva do Tokenismo

Resumo

O presente estudo tem por objetivo capturar incidentes críticos, a partir do Tokenismo, sob os aspectos de visibilidade, polaridade e adequação dos homens gays e cis (tokens) diante de homens héteros e cis (grupo dominante) no ambiente organizacional da Contabilidade. Trata-se de uma área percebida como predominantemente masculina que pode propiciar o silenciamento de subjetividades sexuais que não atendem a performance heteronormativa. A principal preocupação está em observar como, sendo minorias, os homens gays e cis contadores sentem-se enquanto tokens numa área cujo grupo dominante são homens héteros e cis. Assim, a presente proposta insere-se no escopo dos estudos *queers* e evidencia como se processam as relações sociais e de representatividade entre os dois grupos numa área profissional predominante masculinizada. Para isso, foram realizadas entrevistas com profissionais da Contabilidade e membros do Coletivo Contábil de Inclusão e Diversidade (COLID). A partir da técnica dos incidentes críticos, foi possível observar que os homens gays e cis tiveram, ao longo de sua trajetória profissional e sob o olhar dos fenômenos observáveis do tokenismo, um potencial escrutínio diante do grupo dominante (homens héteros e cis). A partir da técnica dos incidentes críticos, foi possível observar que os homens gays e cis tiveram, ao longo de sua trajetória profissional e sob o olhar dos fenômenos observáveis do tokenismo, um potencial escrutínio diante do grupo dominante (homens héteros e cis). O estudo também aponta que contadores gays e cis são confrontados a todo momento com comportamentos similares ao dos contadores heteros e cis para a autoproteção da imagem. Como respostas à permanência minoritária nas organizações contábeis, os homens gays e cis se sentem forçados a se aproximarem ao máximo do estereótipo da heteronormatividade de modo que seus comportamentos, roupas e até mesmo o tom da voz sejam condizentes à norma social de heterossexualidade. Foi observada, ainda, a falta de políticas organizacionais para mediação da tensão existente entre os grupos (tokens e dominantes) e o pessimismo, por parte dos entrevistados, de prováveis mudanças no cenário profissional futuro.

Palavras-chave: Tokenismo. Estudos *Queer*. Homens gays e cis. Contabilidade.

INTRODUÇÃO

Desde a Revolta de Stonewall, ocorrida nos Estados Unidos, em 28 de junho de 1969, as reivindicações sociais da comunidade de lésbicas, gays, bissexuais, transsexuais, travestis, *queers*, intersexuais, assexuais e outras categorias (LGBTQIA+) no mundo têm sido permanentes até os dias atuais. Diversos países, desde então, têm sido confrontados por ativistas, grupos LGBTQIA+, academia e organizações em refletir e fazer constar um conjunto de direitos que confira igualdade no que tange às questões de diversidade sexual e de gênero em diversos países (Hasan & Marwick, 2022; Peel et al., 2022; Perales, 2022; Fraga et al., 2021; Salter & Sasso, 2021; Yenilmez, 2021; Terto & Souza, 2015).

Contudo, as leis de proteção contra a discriminação por orientação sexual e gênero ainda não conseguiram colocar um fim ao silêncio do grupo LGBTQIA+ no ambiente de trabalho (Collins; Callahan, 2012; Ozturk; Rumens, 2014; Irigaray & Freitas, 2013; Felix et al., 2016; McFadden & Crowley-Henry, 2018). Essa comunidade ainda continua sendo estigmatizada e desvalorizada nesse ambiente laboral (Gates, 2012). Desta forma, as



organizações públicas e privadas têm incluído agendas com debates e ações em torno do pensar e tratar as questões de gênero e diversidade sexual (Perroni et al., 2019; Terto & Souza, 2015).

Ainda assim, os avanços legais e os debates sociais contínuos sobre o tema ainda não garantem igualdade de participação, nem em organizações públicas nem nas privadas. Por conseguinte, perde toda sociedade quando pessoas são silenciadas e excluídas nos processos decisórios em diversas atividades sociais. Pensar as questões identitárias e subjetivas dos cidadãos perpassam por diversos ditames estruturais da sociedade e um dos percursos encontrados para tais compreensões se dá a partir dos *estudos queer* (Bendl et al., 2008; Souza, 2017).

A relevância dos estudos *queers* no percurso do conhecimento ocorre na possibilidade de questionar o binário sistema existente e persistente entre as classificações heterossexuais e homossexuais. Eles buscam compreender de que forma as construções sociais, históricas e culturais moldaram, e ainda moldam, as relações de poder e saberes construindo a hegemonia dos conceitos vistos como naturais e estabelecidas entre heterossexualidade e homossexualidade. É colocar sob análise a invenção das diferenças estabelecidas entre mulher e homem, heterossexual e homossexual, frutos de uma lógica política e teórica construída a partir das normas (Seidman, 1996; Cohen, 1997; Souza & Carrieri, 2010; Souza & de Pádua Carrieri, 2015).

Desta forma, busca-se neste estudo, na perspectiva analítica do tokenismo, capturar como os homens *gays* e *cis* se percebem ocupando espaços nas organizações contábeis que geralmente são lideradas por homens, heteros e *cis*. Inicialmente, o termo tokenismo (simbólico) nasce dos discursos na luta antirracista orquestrada pelo pastor e ativista Martin Luther King. Desde então, essa temática tem sido apropriada e sugerida para tratar diversas questões sociais e organizacionais (Abebe & Dadanlar, 2021; Fraga et al., 2021). No estudo de Kanter (1977), precursora nas discussões do tokenismo em contextos organizacionais, foi possível identificar que existem quatro tipos de grupos, três fenômenos de percepção e seus impactos nos tokens (indivíduos simbólicos e que representam abaixo de 15% na proporção demográfica de determinada organização). Seu estudo foi conduzido em uma grande organização industrial e focou nas relações entre homens e mulheres e os postos ocupados.

A priori, os estudos sobre o tokenismo nas organizações abordam gênero masculino e feminino (Archbold & Schulz, 2008; Ghosh & Barber, 2021; Guldiken et al., 2019). Além disso, segundo Fraga et al. (2021), ainda são escassos estudos que abordem outras formas de vivenciar a sexualidade a partir de uma perspectiva interseccional entre marcadores sociais para analisar estratificações ou diferenças. Daí surge a lacuna em discutir as particularidades na perspectiva do tokenismo abordando a diversidade sexual em uma classe profissional de contadores e no contexto brasileiro.

Baseado no tokenismo, o objetivo deste estudo é capturar os incidentes, as reações e os resultados das ações de retração ou estimulação à visibilidade, da polarização e adequação ao modelo dominante ou caricaturização dos profissionais da contabilidade – homens *gays* e *cis* – diante do grupo dominante – homens heteros e *cis* atuantes nas organizações contábeis. Para isso, esta pesquisa se vale da Técnica de Incidentes Críticos de Flanagan (1973) no intuito de discutir as implicações dessas ações para os membros da comunidade LGBTQIA+ que, em proporção minoritária socialmente e nas organizações, tendem a manterem-se no “armário” e ou sofrer silenciamentos num



ambiente predominante heteronormativo (Felix et al., 2016; McFadden & Crowley-Henry, 2018; Gomes & Felix, 2019).

O presente estudo é um esforço integrante de uma pesquisa em andamento sobre a relação entre a diversidade da força de trabalho, enquanto variável independente, na contribuição para a dimensão social e de desenvolvimento sustentável inserindo-a no conjunto dos estudos *queers*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 “Estudos *Queer*” e não “Teoria *Queer*” nas Organizações

Fazer a distinção entre “*Teoria Queer*” e “*Estudos Queer*” torna-se indispensável para contextualizar a condução da abordagem a ser tratada em quaisquer estudos que procuram analisar a lógica persistente no sistema de poder e sua relação direta com as categorias de gênero e sexualidades. O termo “*Teoria Queer*” foi usado pela primeira vez no início da década de 90 por Tereza Lauretis durante a organização da Conferência na Universidade da Califórnia (Warner, 2012). A provocação era atrair atenção para uma temática desconhecida pela academia e no contexto das ciências. A pretensão era questionar os lugares de sujeito e identidades (Souza & de Pádua Carrieri, 2015; Halperin, 2003).

Na concepção de Halperin (2003), a *Teoria Queer* está sempre inacabada e será sempre possível repensá-la, revê-la, mas nunca ter seus achados como verdade absoluta e universal como posto pela difusão da ciência tradicional. Para essa autora, não existe teoria por trás da *Teoria Queer*. A terminologia e utilização *Teoria Queer* como fundamento discursivo não pode ser sustentada num viés de plena consistência como ditam outras teorias, pois nem mesmos seus precursores a utilizam como tal (Halperin, 2003; Pino, 2007; Souza, 2017).

A *Teoria Queer* debruçou-se sobre a heteronormatividade, que são as normas de comportamentos baseadas na cultura e no modo de ser heterossexual, quanto no heterossexismo, que estigmatiza quem não segue esse padrão (Herek, 2007; Souza; Pereira, 2013; Wilmot & Naidoo, 2014; Ozturk & Rumens, 2014; Pompeu & Souza, 2019; Moura & Nascimento, 2020). Estudos em países nos Estados Unidos e Inglaterra sobre o grupo LGBTQIA+, têm explorado a voz, o silêncio e a inclusão dos empregados LGBT nas organizações do século vinte e um (Özbilgin; Beauregard; Sürgevil, 2011; Felix et al., 2016; McFadden & Crowley-Henry, 2018), o bem-estar e o empregado *queer* (Gates, 2012; Irigaray & Freitas, 2013; Freitas, 2015), os desafios dos profissionais *gays* de se declararem homossexuais em ambientes organizacionais masculinizados (Collins; Callahan, 2012) e a conexão entre os acadêmicos *gays* masculinos e as heteronormatividades e heterossexismo no contexto das escolas de negócios (Ozturk; Rumens, 2014; Felix et al., 2016; Gomes & Felix, 2019).

Para Souza e Carrieri (2010), os *Estudos Queer* não estão estabelecidos numa teoria, mas sim numa analítica sobre o poder. Ou seja, procura-se romper a ideia da construção de metanarrativas presentes nos estudos estruturalistas, defendendo o uso de *Estudos Queers* no lugar de *Teoria Queer* (Souza & Carrieri, 2010). É preciso, a partir dos *Estudos Queers*, compreender que a sexualidade seja vista, não como uma questão biológica, mas como uma criação social e cultural de perspectivas que variam no tempo e na política. Assim, não se concebe que seja uma escolha ou que o indivíduo nasça desse ou daquele jeito. Tais estudos questionam a dominância de corpos, identidades, performances no contexto social universal existente (Egan, 2018; Matheus et al., 2010).

No Brasil, a realização de pesquisas *queers* no contexto organizacional começam a surgir muito depois das pesquisas feitas por áreas do conhecimento o como a Literatura, Linguística, Educação, Psicologia, Filosofia e na Sociologia (Souza & de Pádua Carrieri, 2015; Matheus et al., 2010). Tais estudos têm abordado a discriminação por orientação sexual em ambiente de trabalho usando o humor como arma (Irigaray; Saraiva; Carrieri, 2010), a homofobia contra orientação não-heterossexual e a tênue distinção entre a orientação sexual e a expressão de gênero (Costa, Peroni, Bandeira, & Nardi, 2013) e a discriminação de homossexuais por outros de mesma orientação sexual em relações de trabalho (Souza & Pereira, 2013).

Para Souza e Carrieri (2015), é desejável salientar que, nos estudos organizacionais, o uso da perspectiva *queer* não existe apenas para minorias, mas, que por meio desses conceitos, se consiga verificar as identidades hegemônicas naturalizadas como padrão e normais, tais como heterossexuais, homens e caucasianos, dentre outras.

2.1.1 Heterossexismo

Em um nível mais restrito, emerge da *Teoria Queer* o heterossexismo, que Smith e Ingram (2004) concluíram ser toda atitude que nega, exclui, mancha e estigmatiza quaisquer comportamentos que não sejam heterossexuais. O heterossexismo é normalmente usado para discriminações em face de um grupo coletivo pois presume que o comportamento heterossexual é o único correto (Souza & Pereira, 2013). Assim, o heterossexismo preconiza que a homossexualidade é algo ilegítimo de existir e, portanto, deve ser combatida, considerando que os indivíduos LGBT são ruins, doentes e inferiores (Cass, 1979; Gates, 2012; Saraiva et al., 2020).

Pela Teoria *Queer*, a ordem social é estruturada no dualismo hetero/homo. Entretanto, de maneira a priorizar a heterossexualidade por meio de um dispositivo que a naturaliza (Miskolci, 2009). Dessa forma, o heterossexismo considera a identidade sexual heterossexual como sendo o normal, fazendo com que todas as outras identidades sexuais sejam consideradas anormais, incluindo preconceitos individuais e institucionais *antigay* (Souza & Pereira, 2013).

Assim, o heterossexismo refere-se a todas as atitudes negativas baseadas em preconceito sexual ou de orientação sexual, no qual o alvo da discriminação são todos os não-heterossexuais, o que o difere da heteronormatividade. Isso porque a heteronormatividade rege até os próprios heteros, não tendo o objetivo de combater, mas sim normatizar a sociedade como um todo (Herek, 2007). Como os outros tipos de preconceitos, como por exemplo o racismo, o heterossexismo possuem três características principais: a atitude (por exemplo, julgamento); o alvo (a homossexualidade e os seus membros) e a forma (negativa, hostil ou aversão), de acordo com Herek (2007).

Os empregados LGBT sofrem com piadas preconceituosas, assédio verbal e até com violência física no ambiente de trabalho por conta do heterossexismo (Gates, 2012). A violência contra homossexuais é derivada do preconceito heterossexista, sendo no Brasil a cada 20 horas um LGBTQIA+ é assassinado no Brasil (Grupo Gay da Bahia, 2018). Corroborando para essa afirmação de efeitos negativos, Smith e Ingram (2004) encontraram que o heterossexismo está positivamente relacionado à depressão e estresse em empregados *gays* nas organizações.

O heterossexismo legitima e perpetua o estigma sexual e posiciona a heterossexualidade como superior à sexualidade LGBTQIA+, por meio de dispositivos de poder, tais como julgamentos e exclusão (Wilmot & Naidoo, 2014). Com isso,

argumenta-se que confrontar o heterossexismo não somente pode ajudar a minimizar um problema social importante, como também pode enriquecer a compreensão científica do comportamento humano (Herek, 2007).

Aparentemente, as atitudes heterossexistas poderiam silenciar os empregados gays porque ela dissemina uma lógica de exclusão, marginalizando a todos que não compactuam com o modelo padrão heterossexual e infringindo o medo de se declarar (Ozturk; Rumens, 2014). A Figura 1 resume as principais diferenças entre heteronormatividade e heterossexismo.

Termos	Definições	Exerce efeito sobre	Objetivo	Fonte
Heteronormatividade	Normatização dos comportamentos heterossexuais que rege de forma hegemónica, imperativa e compulsória em todos os ambientes sociais, inclusive nos ambientes de trabalho.	A sociedade como um todo: tanto os heterossexuais quanto os homossexuais.	Impor o padrão heterossexual de normas e de estilo de vida	Herek (2007) Bell, Özbilgin, Beauregard & Sürgevil (2011)
Heterossexismo	Sistema ideológico que nega, exclui, mancha e estigmatiza qualquer comportamento, relacionamento, identidade e comunidade não heterossexual.	Apenas nos LGBT (lésbicas, gays, bissexuais e transexuais).	Rechaçar tudo e todos que não sejam heterossexuais	Smith & Ingram (2004) Gates (2012) Souza & Pereira (2013)

Figura 1: Diferenças básicas entre heteronormatividade e heterossexismo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.1.2 Heteronormatividade

A heteronormatividade é um dispositivo de poder que regula implicitamente todas as formas de identidades sexuais, sejam elas heterossexuais ou homossexuais (Souza & Pereira, 2013). E como tal, a heteronormatividade pressupõe que o fato de ser homossexual comprometeria tanto os desempenhos sociais quanto profissionais (Irigaray, Saraviva, & Carrieri, 2010). Mormente, a heteronormatividade serve como dispositivo de controle dos grupos minoritários e não dominantes (Ozturk; Rumens, 2014), prestando-se como norma rígida aos comportamentos heterossexuais justamente por definir um modelo de masculinidade opressora a todos os corpos indiscriminadamente (Souza & Pereira, 2013; Souza & Carrieri, 2015; Saraiva et al., 2020; Burchiellaro, 2021).

Mesmo com a “despatologização” da homossexualidade pela medicina na primeira metade da década de setenta e descriminalização da homossexualidade antes disso, no geral, pela percepção social, os gays ainda eram tidos como um desvio de conduta moral (Miskolci, 2009). Sendo assim, a heteronormatividade opera de forma imperativa e compulsória a todos os entes em todos os ambientes sociais, inclusive nos ambientes de trabalho (Souza & Pereira, 2013). Almeja-se não que os homossexuais se “tornem heterossexuais”, mas sim que vivam como os heterossexuais. Por exemplo, submetendo-os à instituição do relacionamento monogâmico, a fim de serem aceitos e validados (Miskolci, 2009). Ademais, tem-se a díade ativo/passivo reproduzida e imposta aos homossexuais, tomando como referência uma relação heterossexual reprodutiva para definir, subjugar e hierarquizar posições sexuais gays (Miskolci, 2009).



Portanto, a *Teoria Queer* elucidou a consciência sobre a existência da heteronormatividade e que essa norma é prejudicial para todos, do ambiente de trabalho à sociedade de modo geral, uma vez que extermina estilos de vida singulares em detrimento de um único modelo de existir (Collins & Gallahan, 2012).

2.2 O tokenismo nas organizações

A terminologia *Tokenism* ou Tokenismo (símbolo) foi abordada pela primeira vez pelo pastor e ativista de direitos civis Marthin Luther King em sua obra “Porque não podemos esperar”, no ano de 1963. No livro, Luter King deflagrava as insignificantes políticas norte-americanas em tratar as pautas de cunho racial, além de explicitar que o simbolismo gerado por elas em nada alterava a situação de discriminação vivenciada pelo povo afro-americano. O que ele estava a denunciar eram as iniciativas de diversidade e inclusão em níveis mínimos e que não garantia acessos aos direitos e poderes da classe dominante (Flores & Niemann, 2016).

O tokenismo pode, então, ser concebido como uma estratégia concebida para trazer a ideia de que os grupos minoritários estão no mesmo contexto de direitos e poder que grupos dominantes nos diversos segmentos sociais. Porém, tais representações não levam em conta a individualidade e nem conferem protagonismo às pessoas tornadas ícones de determinada causa. A ideia é permitir uma falsa satisfação social progressista em que todos estão em plenos acessos. Os tokens, indivíduos simbólicos, são pessoas raras em seus grupos demográficos dentro do contexto organizacional, especialmente em contraste com a maioria, dominantes em números (Fraga et al., 2021).

A discussão do tokenismo nasce como denúncia diante das pautas raciais e em virtude da troca cultural possibilitada pela globalização, o acesso à internet e os avanços de debates sociais como feminismos e dos direitos das pessoas LGBTQIA+. Ela passa a ser analisada em diversas frentes, desde a étnico-racial até a de sexualidade, pode ser observada em todos os grupos que não ocupem representatividade e nem faça parte do *mainstream* (Holgersson & Romani, 2020).

Numa abordagem aplicada ao contexto organizacional, Kanter (1997) publicou a primeira discussão na perspectiva do tokenismo, em que analisa a existência de grupos dominantes em números maiores que de grupos “raros” ou “simbólicos” dentro das organizações. Seu estudo foi realizado por meio de uma pesquisa de campo numa grande empresa industrial. Os principais achados indicam que os tokens em uma estrutura organizacional sofrem distorções de papéis dependendo da relação proporcional estabelecida em relação aos grupos dominantes. Sua principal preocupação estava em discutir como a proporcionalidade de grupos dentro de uma empresa afeta diretamente as estruturas organizacionais e o próprio contexto social (Kanter, 1977).

Subsidiada, então, pela abordagem sociológica, Kanter (1997) identifica e aponta a existência de quatro tipos de grupos a partir da proporcionalidade entre grupos (dominantes e tokens), a saber: (i) os grupos uniformes, proporção 100% de grupo dominante; (ii) os grupos distorcidos, proporção 85% de grupo dominante para 15% de tokens; (iii) os grupos inclinados, proporção 65% dominantes para 35% de tokens; e, (iv) os grupos balanceados, proporção 60% ou 50% de dominantes para 40% ou 50% de tokens.

Para Kanter (1977), é interessante realizar análises dos grupos e subgrupos de trabalhos, bem como perceber as distinções realizadas sobre o onde e como estão ocupando essas proporcionalidades internamente; ela analisa, especificamente, o que

acontece com mulheres que ocupam status de token e estão sozinhas ou quase sozinhas em um grupo dominado por homens. Para ela, a partir do tokenismo, pode-se realizar a análise de outros grupos não-representados e minoritários em relação à raça, etnia e à diversidade sexual. Na concepção de Kanter (1977), são três fenômenos relacionados aos tokens, conforme a Figura 2:

Fenômeno	Percepções e implicações
Visibilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os tokens capturam uma parcela maior da conscientização devido às proporções numéricas. ▪ Os tokens sentem que seu desempenho está sob o escrutínio constante dos dominantes. ▪ Pressão para cumprir suas tarefas de modo que possa ser avaliado de forma positiva. ▪ Possibilidade de desempenho inferior, esperando voar “sob o radar” ou evitar chamar a atenção para si mesmos.
Polarização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os dominantes estão mais cientes das semelhanças e diferenças do token, e as diferenças entre tokens e dominantes são exageradas. ▪ Pode ocorrer o isolamento ou competição em relação aos demais tokens para aceitação do grupo dominante. ▪ Aumento da fronteira entre os dois grupos e na exclusão de tokens das redes de comunicação formal e informal.
Assimilação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os atributos dos tokens são distorcidos para se adequarem a generalizações preexistentes sobre seus tipos sociais. ▪ Os tokens são tratados de forma pejorativa/estereotipadas. ▪ Negação de papéis na organização mediante a presunção de “adequação” ou não; ▪ Caricaturização dos tokens e limitação nos postos organizações. ▪ Alto nível de estresse, tratamento discriminatório e oportunidades limitadas de avanço na organização.

Figura 2: Fenômenos e implicações aos tokens.
 Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Kanter (1977).

Os tokens são mais visíveis do que o grupo dominante pelo simples fato de estarem lá; porém as diferenças existentes em relação ao grupo dominante são exageradas (eles não se veem capazes em comparação aos dominantes). Suas qualidades são distorcidas para se adequarem a opiniões preexistentes sobre eles, sempre negativas e preconceituosas. Os tokens, continua Kanter (1977), enfrentam alta visibilidade, isolamento, problemas de assimilação no grupo e pressões de desempenho decorrentes de uma combinação desses fatores. (Kanter, 1977; Yoder, 1991).

Na concepção de Zimmer (1988), focar o tokenismo numa perspectiva apenas de proporcionalidade entre grupos pode dificultar uma análise aprofundada sobre os efeitos do sexismo no local de trabalho e na sociedade como um todo. Nessa linha de compreensão, Archbold & Schulz (2008) realizaram uma pesquisa com mulheres policiais e argumenta que se torna necessário analisar o quanto a desproporcionalidade entre indivíduos dominantes e tokens pode afetar as questões de autopercepção e autoestima.

Cabe, ainda, salientar que se aplica a ideia do tokenismo quando as pessoas ou grupos minoritários estão em situação desfavorável. Dessa forma, ratifica-se, a existência de um tratamento diferente para as pessoas de determinada categoria em detrimento àquela conferida ao grupo hegemônico. A depender do contexto, estar situado na situação de um token pode prejudicar em diversos aspectos o indivíduo (Holgerson & Romani, 2020).

3 METODOLOGIA



Este estudo utiliza a Técnica de Incidentes Críticos (Flanagan, 1973) para investigar como os homens gays e cis lidam com o ambiente organizacional contábil que é majoritariamente dominado por homens héteros e cis. Esta pesquisa inicia-se com a ideia de que comportamentos críticos emergirão quando os contadores gays e cis forem questionados sobre fatos relativos à sua trajetória profissional (Vergara, 2012).

A técnica do incidente crítico surgiu de estudos no Programa de Psicologia da Aviação da Força Aérea na II Grande Guerra, onde resultou em grandes benefícios porque analisou atitudes de liderança e desorientação dos pilotos em combate com êxito (Flanagan, 1973). Após a guerra, o Instituto Americano para Pesquisa da Universidade de Pittsburgh desenvolveu e ampliou a sua aplicação. O aproveitamento desta técnica vem sendo aplicada há mais de 50 anos em configurações técnicas e sociais na Europa e Estados Unidos (Oldenburger; Lehto; Feinberg; Lehto; Salvendy, 2008). Isso porque usa-se grande variedade de situações, tornando-as não só de grande valia, bem como a melhor técnica que permite o fluxo livre de pensamentos e lembranças (Flanagan, 1973).

Portanto, um estudo utilizando a técnica dos incidentes críticos deve ser preferível a qualquer outro que se faça valer de dados de opiniões, “palpites”, interpretações e avaliações baseadas em impressões gerais. Embora os incidentes críticos coletados sejam vistos como a matéria-prima da pesquisa, não respondem por si só o problema de pesquisa. Daí, com os incidentes coletados nas entrevistas, registram-se as avaliações e observações necessárias, classificando os resultados em categorias (Flanagan, 1973).

A amostra da pesquisa abarcou os contadores autodeclarados gays e que participam do Coletivo Contábil de Diversidade e Inclusão (COLID), que trabalham ou já trabalharam em organizações contábeis. O COLID é um coletivo de pessoas LGBTQIA+ de raça, etnias, e idades diversas. É o primeiro movimento da classe contábil que se organizou no sentido de manifestar a existência de subjetividades sexuais diversas àquelas esperadas pelos profissionais da Contabilidade. Surgiu como movimento independente no ano de 2020 e já reúne mais de 62 membros residentes nas cinco regiões do Brasil. Atualmente, em movimento junto aos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRC's), conseguiu a implementação de comissões de diversidade nos Estados da Bahia, Ceará e Paraná. O COLID atua em movimentos de cunho acadêmicos e do ativismo digital para conferir visibilidade às diversas categorias de gênero e sexuais presentes nas organizações contábeis.

As entrevistas foram realizadas por meio do *Google Meet*. Foram feitas as seguintes perguntas para capturar os incidentes críticos na trajetória de homens gays e cis em organizações contábeis a partir do Tokenismo: (i) Quais foram os incidentes, as suas reações e os resultados das ações de retração ou estimulação à visibilidade profissional diante do grupo dominante – homens hetero e cis? (ii) Quais foram os incidentes, as suas reações e os resultados das ações de isolamento ou competição diante do grupo dominante – homens hetero e cis? E (iii) Quais foram os incidentes, as suas reações e os resultados das ações de adequação ao modelo dominante ou caricaturização diante do grupo dominante – homens hetero e cis? Também foram feitas perguntas secundárias, a partir dos incidentes relatados, para entendê-los com nitidez (Flanagan, 1973). Os incidentes críticos foram analisados para entender o incidente em si (o que aconteceu?), a reação das pessoas envolvidas (o comportamento) e o resultado (as consequências, positivas ou negativas). A amostra final contemplou sete homens gays, cujo perfil está na Figura 3.

Entrevistado (#)	Região	Raça	Idade	Anos/Atuação na área contábil (em anos)
Entrevistado #1	Centro-Oeste	Branco	37 anos	10

Entrevistado #2	Nordeste	Preto	33 anos	13
Entrevistado #3	Nordeste	Branco	50 anos	19
Entrevistado #4	Nordeste	Preto	33 anos	8
Entrevistado #5	Nordeste	Branco	43 anos	18
Entrevistado #6	Sul	Branco	27 anos	11
Entrevistado #7	Nordeste	Branco	32 anos	11

Figura 3: Perfil dos entrevistados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados foram analisados após transcrição, de forma manual, e observou-se que os entrevistados estão acima dos 25 anos de idade e com mais de 10 anos de atuação profissional em organizações contábeis. Percebe-se, a partir da idade, uma amostra formada por pessoas da Geração X, Geração Y, também denominada *Millennials*, e a Geração Z. Observa-se, ainda, que cinco, dos sete entrevistados, residem na Região Nordeste. Foram enviados convites para membros do COLID e que morasse em Estados que estivessem localizados nas cinco regiões do Brasil, no mínimo, contudo, até o fechamento da etapa desta pesquisa, não se obteve interesse de participação.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Visibilidade dos tokens (homens gays e cis) diante do grupo dominante (homens hetero e cis) – Retração x estimulação

Neste estudo, as evidências indicam incidentes críticos referentes à retração quando, conforme relato do entrevistado #1, escondeu o parceiro e mentiu ao dizer que se tratava de um amigo para manter-se no padrão cis hétero do grupo dominante, logo que começou a trabalhar no escritório de contabilidade. A reação foi participar de algumas partidas de futebol para se inserir no grupo. Contudo, ele percebeu que se tratava de uma “forção” de barra e dizia a si mesmo: “Cara, isso não é para mim. Eu não sou essa pessoa”. O resultado foi tomar a decisão de sair do time de futebol e ficar na dele e “deixar só o profissional acontecer”.

O entrevistado #2 sempre foi questionado de forma constrangedora acerca da sua orientação sexual. Porém, não se sentiu retraído e se considera no mesmo nível de desempenho em relação aos homens hetero e cis do escritório onde trabalhou. Para ele, foi tranquilo lidar com aquelas especulações uma vez que ele se via performando como qualquer outro homem cis hétero e estava convicto de sua capacidade técnica-profissional.

O entrevistado #3 assumiu-se. Porém, com medo de retaliação, relatou: “Eu falei ‘poxa, eu tenho que ir devagar’... nem eu mesmo me aceitava e pensava muito no meu lado profissional e família”. Dentre os incidentes, ele relata que após um evento da área contábil e com colegas de profissão, viu-se constrangido durante um *happy hour*: “Aquelas conversas machistas que a gente escuta. Só rolou conversa de traição, que pegava uma, que pegava outra, que pegava outra, que pegava outra. E no meio da conversa, saíram aqueles comentários fulano bichinha, soube que era veado, não sei o que”. Para esse entrevistado, era insuportável estar naquele lugar como empresário contábil. Deixa claro que nestas ocasiões sempre tentou reconduzir o diálogo, pois torna-se insuportável manter-se nesse tipo de ambiente: “Tentei levar a conversa para outro rumo e por isso tenho poucos amigos contadores, muito poucos, aliás. Conto nos dedos”.

Para o entrevistado #4, sua voz sempre foi a questão evidente diante do grupo dominante. Ele relata problemas diários por conta da voz, tornando o motivo principal de

sua terapia: “Minha voz é fina e, por várias vezes, eu fui tratado no feminino nas ligações que recebia na empresa”. Sua reação diante desse fato é que evitava atender o telefone justamente para não ter esse tipo de tratamento. Ele relata: “Nunca vem de uma maneira direta, mas de uma maneira muito disfarçada, e isso agride. Não é minha opção, mas é uma micro agressão...”. Ele relata, ainda, que investe em terapia como forma de se entender e compreender. Isso, porém, o afeta absurdamente no ambiente organizacional e o deixa desanimado diante de outras possibilidades de ascensão na área.

O entrevistado #5 relata que trabalha e trabalhou na Contabilidade, privada e pública, mas sempre a percebeu como uma área muito machista, formada por maioria de homens cis: “Eu sempre fui muito retraído; nunca fui de falar sobre esse assunto. Depois passei em outro concurso para a Contabilidade em outra instituição pública e o comportamento foi o mesmo”. Ele continua dizendo que o ambiente não era confortável e seguro para que pudesse manifestar sua orientação sexual, mesmo já estando em um relacionamento estável:

Eu não cheguei de imediato informar ou dizer aos amigos, aos colegas que eu era gay porque eu não queria associar ao contador gay... eu queria principalmente que conhecesse o meu trabalho como profissional, então assim, lógico que.... e até porque também eu não conhecia a turma, eu não conhecia os meus colegas de trabalho então sempre no início a gente fica mais retraído, aos poucos eu fui me sentindo um pouco mais confortável nesse meu trabalho sabe?! gente fica mais retraído, aos poucos eu fui me sentindo um pouco mais confortável nesse meu trabalho sabe? (Entrevistado #5)

O conforto de ter assumido sua orientação sexual no contexto familiar antes do ambiente de trabalho para o entrevistado #6 foi um fator determinante para que não considerasse a possibilidade de ter problemas em uma organização contábil. Porém, só se sentiu plenamente confiante quando alcançou o posto de gerente na empresa.

Embora eu tenha me assumido aos 21 anos para minha família, mais ou menos aos 19 anos eu já estava muito tranquilo e resolvido comigo mesmo. Eu só fui falar abertamente sobre a minha sexualidade, sobre a minha orientação no trabalho e, de modo geral, mais especificamente no trabalho, a partir do momento em que eu virei gerente (Entrevistado #6).

Ainda sobre a retração, dentro do fenômeno de visibilidade, o incidente crítico percebido pelo entrevistado #7 diz respeito às brincadeiras em tons pejorativos sobre sexualidades, fazendo-o sentir retraído, conforme incidente ocorrido a partir de uma tratativa ofensiva pelos homens héteros e cis. Ele sente que entrou num processo de retração, de retaliação a partir de piadas pejorativas e conversas figurativas. Para o entrevistado #7, “ser gay traz essa negatividade de capacidade técnica-profissional, o sentimento de ser alguém inferior, mesmo possuindo tantas coisas que comprovem sua eficiência e a sua capacidade”. Ele afirma, ainda, que nas organizações contábeis que trabalhou só se sentiu em trânsito livre nos últimos três anos de atuação e após ser empossado em um cargo público.

No que tange à estimulação, o entrevistado #1 afirmou que foi preciso assumir que era gay e a partir dali perceber como as coisas se processariam. O incidente crítico

ocorreu quando uma colega de setor, em tom afirmativo, o questionou sobre ele ser gay e ele respondeu que ela já teria a resposta. Esse entrevistado aponta que tudo mudou quando tomou ciência que seria preciso assumir sua orientação sexual. Ele passou a perceber que as brincadeiras já não ocorriam mais e nenhuma outra especulação sobre sua vida sexual.

O entrevistado #2 não viu nada que o estimulasse para assumir-se, até pelo fato de se perceber em modelo de comportamento igual ao grupo de homens heteros e cis. Para o entrevistado #3, o motivo de manter-se em atuação na área contábil é a possibilidade de ascensão financeira, além do reconhecimento de sua capacidade técnica. Ele afirma que isso o faz viver sua sexualidade de forma mais livre na área contábil.

Para os entrevistados 6# e #7, o desejo em se destacar na área e obter o reconhecimento sempre os conduziram em não se preocupar em assumir ou não sua sexualidade, pois sempre focaram, prioritariamente, em serem competentes. Os demais entrevistados, entrevistado #4 e o entrevistado #5, não exemplificaram em fatos quando se sentem estimulados em explicitar sua orientação sexual, mas que percebem-se descortinados diante do grupo dominante que trabalham na contabilidade.

4.2 Polarização dos tokens (homens gays e cis) diante do grupo dominante (homens hetero e cis) – isolamento x competição

Sobre a polarização, a literatura expõe que o grupo dominante e token percebem as diferenças existentes entre eles (Kanter, 1977). A partir dessa constatação, pode-se desencadear a competitividade, o isolamento e mesmo as barreiras no processo de comunicação entre os dois grupos. Para o entrevistado #1, após se assumir, as brincadeiras já não lhes eram dirigidas e diante de sua competência em cumprir com suas atividades alcançou destaque e até comunicação direta com os proprietários da organização. Isso sem a mediação de seu chefe direto, que era um homem hétero e cis. Diante de seu desempenho, logrou benefícios que outros funcionários não tinham alcançados até ali, tais como curso de inglês e de especialização pagos pela organização e até obteve aumento salarial.

Para ele, isso resultou em sua demissão por parte do seu gerente, um homem hétero e cis. Apesar disso, os proprietários o requisitaram para serviços de forma independente o que transparece num “pacto da heteronormatividade” em não invalidar a ação de um hétero sobre o outro.

Por se identificar como atendendo aos padrões do grupo dominante, o entrevistado #2 nunca se viu movido à competição e entende que todo o seu processo ocorreu unicamente pela sua capacidade técnica e profissional. Para ele a competência profissional, na área contábil, é mais importante do que sua orientação sexual.

O entrevistado #3, dentre sua trajetória profissional, viu-se abraçado pelo seu chefe que também era um homem gay cis quando esteve atuando numa organização privada como funcionário e nunca experimentou a competitividade ou isolamento por conta de sua orientação sexual. Já o entrevistado #4 participava de seleções onde já tinha ciência que, na existência de um homem hétero e cis, ele estaria de fora do pleito, até por conta de sua voz. Ele sempre reagiu com pessimismo e isso impactava no seu desempenho. Ainda que fosse admitido, sentia que seu desempenho era afetado pelos sinais visíveis de sua sexualidade.

Para o entrevistado #5, manter relações de diálogos e trocas com os homens héteros no ambiente de trabalho é possível. Porém, tornar-se representante ou assumir

cargos de chefia sempre soou como algo improvável dentro da organização pública que atua: “A área de contabilidade continua sendo da mesma forma. Tem o lado ainda preconceituoso, ainda tem o lado machista, dominador, dominado por esses homens héteros-cis”, afirma o entrevistado. (entrevistado #5).

Para os entrevistados #6 e #7, o espírito de competitividade sempre foi sua mola motivacional e reagiram sempre com indiferenças às possibilidades de o ambiente os tentarem sabotar por meio dos insultos, brincadeiras e tentativas de boicotes recebidos. Esse comportamento de indiferença foi o deflagrador para que conseguissem galgar cargos e funções dentro das organizações e setores em que trabalharam. O entrevistado #6 atingiu a gerência da empresa e o #7 garantiu uma vaga, por exemplo, que desejava por considerar que atendia as expectativas da organização onde trabalhava.

4.3 Assimilação dos tokens (homens gays) diante do grupo dominante (homens hetero e cis) – adequação x caricaturização

Nesse aspecto, torna-se possível descrever os incidentes nos quais os homens gays e cis veem-se forçados a adequarem-se à performance dos homens héteros e cis, bem como as circunstâncias que deflagraram a caricaturização dos homens gays quando não atendem ao comportamento padrão. As entrevistas tentaram capturar estresse e até impedimentos que os homens gays cis tiveram de avançar nas organizações em que atuaram ou atuam.

O entrevistado #1 relatou que tentava se adequar e, apesar de ter o sonho de tatuar o corpo, não ousava e nem usava roupas que fossem do seu estilo, de modo mais arrojado. Existia o medo em gesticular e até do jeito de se sentar. Porém, chega um momento em sua trajetória que ele não suporta mais e pensa em definir-se a partir de sua competência profissional de modo que lhe trouxesse conforto em estar ali. Para ele: “Eu fui quebrando com o tempo. Eu falo: poxa, eu sou um profissional. As pessoas me procuram porque gostam do meu trabalho. Então, eu ser gay, eu ser hétero, o que for, está relacionado a minha pessoa”.

O tipo de roupa foi também citado pelo entrevistado #2 como forma de se adequar, mesmo ele se sentindo performando como os homens héteros e cis. Ele relata que é impossível usar terno e gravata com tons que destoem daquilo que é considerado padrão. Ele diz ainda que adere ao padrão estético e usa somente cores neutras, para adequar-se em manter a estrutura do grupo dominante.

[...]a gente acaba realmente tendo que se adequar a esses moldes de usar gravata preta, gravata azul, terno azul, terno preto. Não pode ser nada muito justo. Mas, existe realmente isso sim, uma questão de adequação. Tem que aceitar o padrão estético dos homens héteros e cis, por mais que quisesse, às vezes, usar algo diferente” (entrevistado #2).

O entrevistado #3 aponta que se preocupa, principalmente quando vai para eventos da área, em como está se vestindo, e reconhece que atende os padrões estético do grupo dominante para não cair em piadas que possam colocar em questão suas habilidades e postura profissional. Nas falas do entrevistado #4, observa-se por parte dos homens héteros e cis na contabilidade a ideia de que precisa se “respeitar”, o que na opinião dele diz respeito à exigência de possuir um perfil rude, masculinizado. Ele pontua: “É preciso tomar um chá de cimento, precisa ser durinho, impor um tom de voz arredo”. Numa



interpretação ao termo “tomar chá de cimento” seria o mesmo que dizer para que ele gesticulasse o mínimo possível e se comunicasse com a voz em tom grave.

Para aqueles que não conseguem atender aos padrões estéticos e performáticos dos homens héteros e cis, emerge a captura das caricaturizações e o estresse gerado por associações realizadas sobre o ser gay a partir da mídia ou lugares profissionais específicos de trabalho. O entrevistado #1 menciona que sempre escutou a associação do personagem “Crô”, de uma novela de um canal de TV aberta, à figura do homem gay e escutou piadas relacionadas a sua pessoa:

Ficava muito caricato e para mim muito chato ser aquela pessoa caricata, ou até mesmo numa festa. Eu sou uma pessoa que não gosta de brincadeira do tipo: ‘e aí bixa?!’. Só me chama se for outra bixa. Do contrário, interpreto como se o homem hétero e cis estivesse me chamando para uma briga. É mais ou menos assim” (Entrevistado #1).

Como resultado desses incidentes, o entrevistado #1 relata que no início da carreira entrava no banheiro e chorava ou voltava para casa com sentimento de frustração. Ele aponta que foi assumindo um perfil forte e contrapondo esses tipos de brincadeiras e interações que o maltratavam psicologicamente. O entrevistado #2 relata que passou por situações em que ocorreram ofensivas e que nas ligações recebidas de clientes LGBTQIA+, os colegas passavam para ele atender e ele lidava muito bem com a situação. Ele alega que não as interpretou como sendo antiéticas e que sempre considerou como algo normal e que nunca o afetava.

Para o entrevistado #3, as piadas sempre vinham dos setores produtivos da empresa e nunca do setor específico da Contabilidade. Porém, observa brincadeiras de tons pejorativos às pessoas LGBTQIA+ nos eventos e rodas de conversas de profissionais da Contabilidade. O entrevistado #4, por sua vez, relata o fato de ter sido interpelado pelo seu chefe imediato sobre o tom de sua voz e que já presenciou críticas aos candidatos que apresentassem trejeitos a vagas ofertadas no quadro das organizações em que atuou. Ele narra que consegue entender que quando mencionam sobre o ‘jeito dele’ é pelo fato de a pessoa ser mais afeminado (entrevistado #4).

O entrevistado #5 apresentou seu esposo aos colegas de trabalho e ainda assim as piadas de mal gosto continuaram no ambiente em que trabalhava. Para o entrevistado #6, ele presumia que as pessoas já soubessem de sua orientação sexual e isso não o fez perceber piadas ou mesmo situações constrangedoras em que se visse ridicularizado. Já na concepção do entrevistado #7, a contabilidade e seu ambiente de trabalho têm um ar militarizado e taxativo sobre os homens e mulheres. Para ele, a caricaturização só deixou de existir quando ele deixou registrado sua competência profissional e conferiu seriedade no exercício de suas atribuições técnicas.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 *Com relação à subjetividade invisível*

No presente estudo é perceptível que os contadores *gays* e cis sentem-se descortinados diante do grupo dominante (homens hétero e cis) nas organizações contábeis quando são questionados e confrontados em não atenderem aos padrões heteronormativo. Fica evidente, ainda, que sendo minoria em uma área predominantemente heterossexual existe o medo de manifestarem sua orientação sexual



e a partir disso sofrerem retaliações no ambiente laboral. O receio de tornarem-se alvo de termos jocosos, situações de constrangimentos e até de impedimentos à ascensão profissional por conta de os homens héteros e cis os colocarem em uma conotação negativa para o exercício da profissão contábil.

Os entrevistados atuam em organizações contábeis há pelo menos oito anos, alguns já estão há dezenove anos no mercado. Em nenhum momento o ingresso nas organizações contábeis ocorreu por meio de políticas institucionais que estivessem priorizando ou fomentando o acesso de homens gays cis para vagas nos postos profissionais. Desta forma, é percebido que o ingresso para atuação no campo contábil ocorreu seguindo a lógica hétero e cis – desempenhar as funções como qualquer outro homem cis e sem levar em consideração subjetividades relativas à orientação sexual. Sobre isso, o estudo de Bell et al (2011) já apontara que ambientes heterossexistas podem fomentar climas organizacionais de silêncio, onde falar pode ser inútil ou perigoso. Por isso, os gestores, inclusive de Recursos Humanos, deveriam facilitar a expressão de voz para os funcionários manifestarem sua subjetividade sexual nas organizações tornando-as cada vez mais diversa (Bell, et al., 2011; Ghosh & Barber, 2021).

Na lógica cis e hétero, esses profissionais estariam sob os diálogos e brincadeiras comuns ao ambiente, que é predominantemente masculinizado, heteronormativo e heterossexista. Não existe outra forma de deixar evidente a subjetividade na relação entre homens gays e cis diante do grupo dominante hétero e cis. Os meios para que essa subjetividade estivesse evidente seriam, quando do ingresso, a opção de autodeclaração em cadastro de admissão ou ainda a entrega de documentação e informação da existência de cônjuge para registro de dependentes ou outras formas de viabilização de benefícios institucionais ao parceiro, seguindo unicamente a lógica da legalidade institucional.

No que diz respeito aos fenômenos da visibilidade, polarização e assimilação dos homens gays e cis diante dos homens héteros e cis, cabe ressaltar que, quatro dos entrevistados teriam condições de declarar o cônjuge, caso fosse aplicável. Pois, por meio da jurisprudência do Supremo Tribunal Federal, ADI nº 4.277 (2011) e ADPF nº 132 (2011), que não é lei, seria possível reconhecer direitos tributários, previdenciários e parentais aos casais homoafetivos. Sobre a inexistência de companheiros declarados e qualquer outro instrumento que identifique a orientação sexual do homem gays cis admitidos, nenhum entrevistado informou tê-lo realizado. Pelo contrário, optaram pela omissão por considerar ameaçador.

Torna-se evidente, durante as entrevistas, que a subjetividade no que tange à orientação sexual é captada pelo grupo dominante (homens hetero) durante as omissões por parte dos homens gays cis em diálogos de caráter sexistas, trejeitos corporais, roupas e tom de voz distintos ao esperado para um homem hétero cis. Além de características como manter relacionamento hétero sexual visível, interação em partidas de futebol e silenciamentos em pautas que comumente são de interesse heterossexual e nem sempre de homens gays e cis (Archbold & Schulz, 2008; Kanter, 1977).

4.2 Com relação à visibilidade, polarização e assimilação dos homens gays e cis diante dos homens héteros e cis na contabilidade

Neste estudo, os tokens relatam que são questionados constantemente sobre seu estado civil, provocados a partir de diálogos e questionamentos de teor homofóbicos de modo que se sintam confrontados e mostrem-se frágeis. Trata-se de uma estratégia para desestabilizá-los e expor sua orientação sexual de forma violenta. Conforme a própria



Kanter (1977) o token destaca algumas características especiais associadas a posição que ocupa, para ela são pessoas identificadas por características atribuídas tais como sexo, raça, religião, grupo étnico, idade ou outras características que carregam com si um conjunto de suposições sobre cultura, status e comportamento altamente saliente para membros da categoria majoritária (Kanter, 1977).

Sobre isso é possível compreender que o grupo dominante vê a heterossexualidade como uma norma social, política, jurídica e econômica, seja de uma maneira explícita ou implícita. Assim, homens devem atender à lógica entendida como padrão aos homens: possuírem esposas/namoradas, falar grosso, jogar futebol, aderir às conversas de cunho misóginas e homofóbicas como entretenimento (Souza et al., 2013).

É possível perceber, ainda, que a partir dos incidentes observados, que os homens gays e cis têm a constante de sofrerem o escrutínio do grupo dominante, acarretando tensões e medos. Sam e Ingram (2004) explicam que o ajustamento de *gays*, assim como o de lésbicas e bissexuais, estão positivamente relacionados com a depressão e os distúrbios psicológicos. Kanter (1977), por sua vez, já mostrara que para não chamar “atenção”, os tokens tendem a retrair-se e isso tem impacto direto sobre seu desempenho.

Sobre a competitividade entre os dois grupos, tokens e dominantes, é sabido que o ambiente organizacional por si mantém uma vocação voltada à competitividade e à produtividade, onde mesmo aquelas que sustentam um discurso de compromisso com as demandas não corresponde à realidade das políticas adotadas. Nesse sentido, é recorrente nas falas dos entrevistados que eles estão sob dois pilares do processo competitivo: o primário organizacional e aqueles que o fazem evidenciar competência profissional diante dos héteros e cis (Kanter, 1977; Lacombe & Tonelli, 2001).

Para não correr o risco de constantemente serem alvos de piadas ou conversas com teor heterossexista, os entrevistados apontam que se preocupam com as roupas, ambientes que irão compartilhar com os homens héteros e cis, bem como a entonação da voz que usarão para não correrem o risco de estarem caricaturizados e nem sofrerem retaliações no ambiente organizacional. Sobre isso o estudo de Irigaray e Freitas (2013) apontam que em organizações pode-se identificar a existências de três grupos sobre a sexualidade nos ambientes de trabalho: os completamente assumidos, parcialmente assumidos e não assumidos. Para os autores é nitidamente perceptível que aqueles que não se assumem gozam das benesses organizacionais em performar o mais aceitável para heteronormatividade (Irigaray & Freitas, 2013; Kanter, 1977).

Foi possível observar que os homens *gays* e cis consideram que no aspecto da assimilação, os homens héteros e cis os veem na mesma condição inferiorizadas das mulheres quando estas ocupam espaços nas organizações contábeis. Em nenhum momento, foram mencionadas políticas institucionais que buscassem diminuir as tensões. Pelo contrário, não se fala sobre o assunto. Em outros casos, há incentivos para que se preze pelas questões profissionais e técnicas apenas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa contribui de duas maneiras para a literatura. Primeiro, para os estudos *queer* na perspectiva analítica dos aspectos do tokenismo teorizados por Kanter (1977), ao abordar a diversidade sexual em uma classe profissional de contadores e no contexto brasileiro. Ao mostrar os incidentes críticos nas relações entre homens gays e cis diante do grupo dominante, homens héteros e cis, as evidências revelam a exposição

e assimilação ocorrida por parte dos tokens quando inseridos no contexto organizacional contábil, que se sentem acuados em se revelarem e se empenharem em performar o máximo possível o padrão hétero. Foi possível compreender ainda que, ao ocupar demograficamente espaços em proporções menores ao grupo dominante, os homens gays e cis se fiam nas habilidades profissionais como forma de se manterem em uma área profissional que eles identificam como sendo majoritariamente dominada pelo machismo e heterossexismo. Desta forma, esta pesquisa complementa os estudos sobre o tokenismo nas organizações que abordaram gênero masculino e feminino (Archbold & Schulz, 2008; Ghosh & Barber, 2021; Guldiken et al., 2019).

Em segundo lugar, este estudo também contribui para discutir outras formas de vivenciar a sexualidade a partir de uma perspectiva interseccional entre a sexualidade e o marcador de uma classe profissional de contadores, predominante masculinizada, conforme recomendado por Fraga et al. (2021). Assim, discute as diferenças nos comportamentos, vestuário e tom da voz entre homens gays e cis e o grupo dominante de homens héteros e cis, ao longo da trajetória profissional na área da contabilidade.

Esta pesquisa não se debruçou sobre a proporção numérica na relação tokens e quantidade de membros do grupo dominante, haja visto que esse assunto não poderia ser descrito em função dos tabus e da inexistência de políticas sociais e organizacionais de medição de homens gays assumidos nas organizações contábeis. Os incidentes apontam a existência de acentuado sentimento de ameaça pelos tokens no tocante à ascensão profissional, bem como a necessidade de adequarem-se ao padrão para não se tornarem símbolos de fraqueza ou ainda alvo de piadas e caricaturas na realização de suas funções por conta de sua sexualidade.

O estudo desperta a necessidade de se desenvolver nas organizações contábeis processos de conscientização e, com isso, a redução de violências psíquicas no ambiente de trabalho. A partir dos fatos narrados observa-se a tensão existente no ambiente de trabalho quando os tokens (gays e cis) veem-se diante do grupo dominante (héteros e cis). A pesquisa não realizou o recorte interseccional levando em conta os marcadores de raça, podendo ser tratado em estudos futuros. Outra recomendação de novos estudos é o recorte etário e cronológico de atuação desses homens gays e sua trajetória nas organizações contábeis.

REFERÊNCIAS

- Abebe, M., & Dadanlar, H. (2021). From tokens to key players: The influence of board gender and ethnic diversity on corporate discrimination lawsuits. *Human Relations*, 74(4), 527–555. <https://doi.org/10.1177/0018726719888801>
- Archbold, C. A., & Schulz, D. M. (2008). Making rank: The lingering effects of Tokenism on female police officers' promotion aspirations. *Police Quarterly*, 11(1), 50–73. <https://doi.org/10.1177/1098611107309628>
- Bendl, R., Fleischmann, A., & Walenta, C. (2008). Diversity management discourse meets queer theory. *Gender in Management*, 23(6), 382–394. <https://doi.org/10.1108/17542410810897517>
- Burchiellaro, O. (2021). Queering Control and Inclusion in the Contemporary



- Organization: On 'LGBT-friendly control' and the reproduction of (queer) value. *Organization Studies*, 42(5), 761–785. <https://doi.org/10.1177/0170840620944557>
- Cass, V. C. (1979). Homosexuality Identity Formation. *Journal of Homosexuality*, 4(3), 219–235. https://doi.org/10.1300/J082v04n03_01
- Egan, M. (2018). LGBTI staff, and diversity within the Australian accounting profession. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(5), 595–614. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2017-0069>
- Felix, B., Borell De Araujo, V., Mello, A., & Santos, D. (2016). Vozes não ouvidas? Compreendendo como empregados gays coconstroem um clima de voz/silêncio nas organizações. *XL Encontro Da ANPAD*, 1–18.
- Flores, Y., & Niemann, Y. F. (2016). *The Making of a Token : A Case Study of Stereotype Threat , Stigma , Racism , and Tokenism in Academe* Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/3346994> Linked references are available on JSTOR for this article : You may need to log in to JSTOR to access th. 20(1).
- Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2021). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 1–19. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/83897>
- Freitas, M. E. (2015). Contexto , Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 4(3), 87–135.
- Ghosh, D., & Barber, K. (2021). The Gender of Multiculturalism: Cultural Tokenism and the Institutional Isolation of Immigrant Women Faculty. *Sociological Perspectives*, 64(6), 1063–1080. <https://doi.org/10.1177/0731121420981098>
- Gomes, R., & Felix, B. (2019). O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(2), 375–388. <https://doi.org/10.1590/1679-395174796>
- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.3049>
- Halperin, D. M. (2003). The normalization of queer theory. *Journal of Homosexuality*, 45(2–4), 339–343. https://doi.org/10.1300/J082v45n02_17
- Hasan, M. M., & Marwick, T. (2022). Corporate sexual orientation equality policies and the cost of equity capital. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 34, 100664.



- Holgersson, C., & Romani, L. (2020). Tokenism Revisited: When Organizational Culture Challenges Masculine Norms, the Experience of Token Is Transformed. *European Management Review*, 17(3), 649–661. <https://doi.org/10.1111/emre.12385>
- Yenilmez, M. (2021). LGBTQIs in Turkey: The challenges and resilience of this marginalized group. *Sexuality Research and Social Policy*, 18(2), 440-449.
- Irigaray, H. A., & Freitas, M. E. (2013). Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. *Revista Psicologia Política*, 13(26), 75–92.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *Small Groups: Key Readings*, 82(5), 37–54. <https://doi.org/10.4324/9780203647585>
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157–174. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000200008>
- Matheus, R., Ribeiro, M. M., Vaz, J. C., & Souza, C. A. (2010). Case studies of digital participatory budgeting in Latin America - Models for citizen engagement. *ACM International Conference Proceeding Series*, 31–36. <https://doi.org/10.1145/1930321.1930328>
- McFadden, C., & Crowley-Henry, M. (2018). ‘My People’: the potential of LGBT employee networks in reducing stigmatization and providing voice. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1056–1081. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1335339>
- Morse, J. M. (2002). Qualitative Tokenism. *Qualitative Health Research*, 12(6), 729–730. <https://doi.org/10.1177/104973230201200601>
- Moura, R. G. de, & Nascimento, R. P. (2020). O estigma da feminilidade nas organizações: um estudo a partir da visão de sujeitos gays. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 19(2), 203–226. <https://doi.org/10.21529/recadm.2020009>
- Noronha, E., Bisht, N. S., & D’Cruz, P. (2022). From Fear to Courage: Indian Lesbians’ and Gays’ Quest for Inclusive Ethical Organizations. *Journal of Business Ethics*, 177(4), 779-797.
- Peel, J. K., Flexman, A. M., Cygler, J., Kirkham, K. R., & Lorello, G. R. (2022). Standing out or fitting in: A latent projective content analysis of discrimination of women and 2SLGBTQ+ anesthesiologists and providers. *Journal of Clinical Anesthesia*, 80, 110884.
- Perales, F. (2022). Improving the wellbeing of LGBTQ+ employees: Do workplace diversity training and ally networks make a difference? *Preventive Medicine*, 161, 107113.

- Perroni, T. C., Apolinário, E. B. R., Gralak, M. M., Manfredini, G. A., & Minatogawa, M. C. (2019). As representações do movimento de Stonewall nos Estados Unidos (1969). *Epígrafe*, 7(7), 97–108. <https://doi.org/10.11606/issn.2318-8855.v7i7p97-108>
- Pino, N. P. (2007). A teoria queer e os intersex: experiências invisíveis de corpos desfeitos. *Cadernos Pagu*, 28, 149–174. <https://doi.org/10.1590/s0104-83332007000100008>
- Pompeu, S. L. E., & Souza, E. M. de. (2019). A discriminação homofóbica por meio do humor: naturalização e manutenção da heteronormatividade no contexto organizacional. *Organizações & Sociedade*, 26(91), 645–664. <https://doi.org/10.1590/1984-9260912>
- Salter, N. P., & Sasso, T. (2021). The positive experiences associated with coming out at work. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(2), 224–240. <https://doi.org/10.1108/EDI-11-2020-0322>
- Saraiva, L. A. S., Santos, L. T. dos, & Pereira, J. R. (2020). Heteronormatividade, Masculinidade e Preconceito em Aplicativos de Celular: O Caso do Grindr em uma Cidade Brasileira. *Brazilian Business Review*, 17(January), 114–131.
- Souza, E. M. de. (2017). A Teoria Queer e os Estudos Organizacionais: Revisando Conceitos sobre Identidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 308–326. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150185>
- Souza, E. M., & de Pádua Carrieri, A. (2015). When Invisibility Is Impossible: Body, Subjectivity, and Labor Among Travestis and Transsexuals. *SAGE Open*, 5(2). <https://doi.org/10.1177/2158244015585406>
- Souza, E. M. D. E., Joaquim, S., & Pereira, N. (2013). 7-(Re)Produção Do Heterossexismo e Da. 6776, 76–105.
- Souza, E. M. de, & Carrieri, A. de P. (2010). A analítica queer e seu rompimento com a concepção binária de gênero. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 46–70. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712010000300005>
- Terto, A. P., & Souza, P. H. N. (2015). De Stonewall à Assembleia Geral da ONU: reconhecendo os direitos LGBT. *Monções*, 5(7), 120–148.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas.
- Vickers, M. H. (2012). “For the Crime of Being Different...”. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24(3), 177–195. Warner, M. (2012). Queer and then? The end of queer theory? *The Chronicle of Higher Education*, 58(18), 1–5.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65–74.



Wilmot, M., & Naidoo, D. (2014). 'Keeping things straight': The representation of sexualities in life orientation textbooks. *Sex Education*, 14(3), 323-337.

Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. *Social Problems*, 35(1), 64-77.