

Dimensões de Sucesso na Carreira em Trabalhadores Transgêneros

MARCIO HENRIQUE ALVES ROBERTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ARTUR JUVÊNCIO DE FREITAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

JOSÉ STEFANO MEIRA GOMES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Dimensões de Sucesso na Carreira em Trabalhadores Transgêneros

Resumo

Esta pesquisa parte de um ponto chave para a compreensão do contexto maior da gestão da diversidade, que é a percepção de sucesso na carreira em trabalhadores transgêneros. Seu objetivo geral, portanto, consiste em analisar a percepção de sucesso na carreira de indivíduos transgêneros. Para atender a esse objetivo, foram entrevistados profissionais transgêneros em diversos tipos de ocupação, seguindo um roteiro de questões estruturado a partir da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira Reduzida (EPSCR). A análise dos resultados se deu em duas partes: a inferência e a interpretação das entrevistas coletadas. Em termos de resultados, pode-se caracterizar a percepção de sucesso na carreira, sob o olhar de pessoas transgênero, de forma que os fatores objetivos têm um papel estimulador e subsidiário, porém o alicerce dessa percepção está nos fatores da dimensão subjetiva. Em geral, a identidade de sucesso não é comum ao que é socialmente colocado à disposição das pessoas. Conclui-se que o alcance da perspectiva de sucesso na carreira não se apresenta em fatores temporais, como é visto do conceito de carreira tradicional. No caso das pessoas transgênero, este alcance se dá pela concretização dos seus objetivos de forma atemporal.

Palavras-chave: Carreira. Sucesso. Percepção. Transgêneros.

1 Introdução

Entende-se como carreira todas as atividades do indivíduo em seu dia-a-dia, sejam profissionais ou não, o envolvimento com sua profissão, ou ainda, as predeterminações sociais postas a caracterizar sua vida profissional (BASTOS, 2007). Tais entendimentos, contudo, devem perpassar pelo contexto da diversidade nas organizações.

Considerando-se que a diversidade é algo presente na sociedade e, atualmente, tem notoriedade dentro da gestão de pessoas, dada a relação entre a vida pessoal e profissional, destaca-se o contexto de trabalhos de indivíduos transgêneros. Robinson, Van Esch e Bilimoria (2017) apresentam o termo transgênero como um adjetivo que descreve alguém cuja identidade de gênero atual difere do gênero ou sexo que lhe foi atribuído no nascimento. Seu adjetivo oposto seria o termo cisgênero, que descreve alguém cuja identidade de gênero atual é a mesma do gênero ou sexo imputado no nascimento.

De fato, a diversidade de gênero, mais especificamente em relação aos indivíduos transgêneros, ainda é tratada como um ponto cego na gestão de recursos humanos e pesquisas e práticas de gestão de diversidade, mesmo que estas estejam se tornando mais reconhecidas (PAISLEY; TAYAR, 2016). Como apontado por Ozturk e Tatli (2016), ainda são comuns casos de efeitos discriminatórios no ambiente de trabalho, ausência de apoio adequado em períodos de transição de gênero, assim como déficits de práticas e políticas organizacionais que atendam às necessidades dos funcionários transgêneros. Dessa maneira, reconhece-se uma demanda para o avanço na produção de pesquisas sobre diversidade e gestão da diversidade que sejam capazes de contribuir com soluções em termos de estratégias de gestão da diversidade organizacional para transgêneros.

Diante do contexto apresentado, este trabalho parte de um ponto chave para a compreensão do contexto maior da gestão da diversidade, que é a percepção de sucesso na carreira. Considerando os demais estudos já realizados acerca da construção e análise da identidade desses indivíduos nas organizações, como os de Howe (2016) e Martinez *et al.* (2017), esta pesquisa avança na discussão para além do sujeito, explorando os aspectos relativos ao sucesso em suas carreiras. Seu objetivo geral, portanto, consiste em analisar a percepção de sucesso na carreira de indivíduos transgêneros.

A contribuição do estudo tem no âmbito social o objetivo de fragilizar o paradigma de que não existe carreira para pessoas transgêneros, menos ainda a possibilidade de sucesso. No

âmbito organizacional, é subsidiar os estudos de comportamento organizacional em virtude da aperfeiçoamento e avanço dos estudos sobre gestão da diversidade já que hoje, no que se refere à diversidade, as pesquisas estão mais direcionadas para as questões de gênero, com foco nas mulheres no mercado de trabalho, e de sexualidade, considerando em sua maioria homens homossexuais cisgêneros.

2 Carreira e Percepção de Sucesso

Para Vilela (2014), a noção de carreira tradicional tem base na sociedade industrial onde a relação da empresa e o empregado possuía um câmbio de interesse em que a dedicação e fidelidade à empresa era recompensada por benefícios e estabilidade profissional. Segundo Dutra (1996), a definição de carreira apresenta uma dificuldade devido à pluralidade de interpretações, podendo se referir ao desenvolver das atividades e sua evolução dentro de uma empresa ou a uma concepção do exercício de uma profissão. Bastos (1997) remete a etimologia da palavra ao latim *carraria* (caminho para carruagens), fazendo deste significado uma metáfora ao desenvolvimento da trajetória profissional. Já partindo de outra perspectiva, Paula e Moraes (2009) colocam que o conceito de carreira alimenta a posição de responsabilidade da empresa sobre a mesma, dado ao indivíduo conhecimento prévio do trajeto estabelecido.

Em suma, carreira tem ligação direta com a imersão do profissional nas atividades alocadas e a percepção do mesmo sobre sua atuação. Dentro desta visão, surge a concepção de trajetória linear de carreira dentro de delimitações espaciais e temporais (BASTOS, 1997). Artur e Lawrence (*apud* BASTOS, 1997) trazem os seguintes pontos como características que direcionam o conceito de carreira: o envolvimento das pessoas com suas atividades através as suas concepções sobre suas ocupações; o significado das suas atividades diante dos seus objetivos pessoais; a aceitação da avaliação social dos impactos da sua atividade profissional afirmando sua carreira; a relação do profissional e da empresa de caráter progressista.

Martins (2001) corrobora com os autores supracitados na conceituação da carreira tradicional através dos seguintes elementos: sucessão de atividades dentro da empresa; estabilidade da atividade, função ou cargo dentro de uma empresa até a aposentadoria; ou pela determinação de carreira como profissão específica. Marques *et al.* (2011), contudo, afirmam que o conceito tradicional de carreira não contempla as profissões socialmente desvalorizadas, ou com baixo *status*. Assim, em casos de carreiras que descrevem a trajetória do profissional até a aposentadoria, a definição de carreira tradicional não reconhece as demais atividades do indivíduo que não possuam retribuição financeira, mas apenas trabalhos assalariados.

Segundo Dutra (1996), a concepção de carreira perpassa por duas óticas: a do indivíduo e a da organização. No caso do indivíduo, este se responsabiliza pela caminhada e criação de uma vantagem competitiva profissional. Dentro da perspectiva da empresa, Lacombe e Chu (2005) afirmam que através de uma avaliação de pessoas e um programa de cargos, torna-se viável programar a carreira dos indivíduos dentro das suas aptidões.

Em uma perspectiva mais recente, considera-se o modelo de carreira sem fronteiras, o qual se refere aos autônomos prestadores de serviço, que não possuem as limitações dos contratos de trabalho nem de vínculos empregatícios (DUTRA, 2010). Neste sentido, as fronteiras psicológicas do profissional também são ultrapassadas e suas atividades não possuem sucessivas etapas, ordenação e nem estabilidade (ARTUR; ROUSSEAU *apud* COSTA, 2012). Essa forma de carreira, chamada de proteana em referência à mitologia de Proteu e sua capacidade de se metamorfosear de acordo com seus desejos (HALL, 1976), também é defendida por Silva (2011), que menciona que além da autoconstrução da carreira o indivíduo ainda tem a possibilidade de modificá-la de acordo com a reformulação dos seus objetivos.

A carreira proteana traz duas principais características: o protagonismo e gerenciamento da carreira por parte do profissional; e sua orientação para a subjetividade, ou seja, para os valores que o levam aos propósitos e autorrealização (SULLIVAN; BARUCH, 2009; SILVA,

2011). Em complemento, Lacombe e Chu (2005) apresentam três aspectos necessários ao indivíduo para a construção de uma carreira sem fronteiras: conhecimento; motivação; rede de relacionamentos. Esses aspectos, que podem ser pensados e planejados pelo indivíduo, sobrepõem-se ao controle das organizações, caracterizou a denominação de carreira sem fronteira (SILVA, 2011).

Outra caracterização comum da carreira sem fronteira são os dois vieses que alimentam a motivação para os que a apreciam: o viés físico, que se refere à variedade das experiências em diversas empresas; e o viés psicológico, representado pelo senso de liberdade nos relacionamentos profissionais sem fronteiras (SILVA, 2011). Na atualidade, o indivíduo passa a protagonizar em sua totalidade a sua carreira, seja na dimensão física ou psicológica, para dar sustentabilidade ao seu plano de carreira autoconstruído (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Para Judge e Kammeyer-Mueller (2007), o sucesso na carreira traz uma percepção quantitativa dos resultados obtidos na trajetória profissional. Pode-se perceber duas óticas para o sucesso objetivo: a observação do resultado de terceiros e absorção destas referências para si (HESLIN, 2005); e a construção social determinada pelo meio que cerca o indivíduo (ARTHUR *et al.*, 2005).

Para Heslin (2005), esse olhar de que a objetividade do sucesso na carreira também pode vir do indivíduo parte do que chamam de critérios autorreferentes, quando são feitas projeções de escala ou *status* a serem atingidas, tendo em vista que outros já alcançaram. Neste olhar focal, tem-se tanto o cargo como referencial quanto o indivíduo externo. Assim, o profissional se caracteriza pela sua disposição em obter resultados de interesse próprio relacionados às suas aspirações (VILELA, 2003). Considerando que as organizações visam resultados concretos, muitas vezes é estimulado e associado o sucesso do indivíduo ao alcance de metas estipuladas pela empresa (FREITAS, 2000).

Segundo Costa (2011), os níveis hierárquicos e as progressões salariais afetam a percepção de sucesso na visão objetiva do conceito. No fator hierarquia e promoção, a percepção de sucesso inclui os valores que o indivíduo identifica na estrutura organizacional, dos cargos, relações de poder e condições de trabalho, referindo-se à diminuição de diferença destes itens na escala hierárquica (COSTA, 2011; LONG; STUMPF, 1982).

Quanto à remuneração, a identificação de sucesso vem em forma de recompensas pelo exercício profissional ou atividade e tem como destino a realização dos interesses pessoais (COSTA, 2011). A remuneração na ótica da organização se apresenta como disciplinar e estrutural para a realização das tarefas, enquanto na ótica do colaborador tem a ver com o resultado do trabalho realizado (PARKER; CHUSMIR, 1991). Borges e Tamamoto (2004) complementam este aspecto afirmando que o sucesso é um resultado do processo social do indivíduo no qual ele associa os benefícios com sua percepção de sucesso, considerando ainda o fator geracional.

Apesar dos fatores de sucesso objetivo, estes não são os únicos acessados pelos profissionais, que também procuram os fatores mais subjetivos (HESLIN, 2005). Segundo Hall e Mirvis (1996), o cenário do mercado de trabalho em sua incapacidade de atender todos em suas aspirações objetivas faz com que o indivíduo busque o apego aos fatores subjetivos como válvula de escape para possíveis frustrações na percepção de sucesso.

Para Greenhaus (2003), a associação dos valores pessoais e a subjetividade do sucesso na carreira estão ligadas diretamente ao crescimento dos modelos de carreira proteana e sem fronteiras. O sucesso subjetivo, de acordo com Arthur (2005), vem da autoavaliação que o profissional tem de suas vitórias seja qual for a natureza e o quanto significam. Compreende-se que essa subjetividade vem da experiência em conquistar objetivos, ao contrário da objetividade que traz uma predeterminação de terceiros (HALL; MIRVIS, 1996). Heslin (2005) sustenta a questão da autoavaliação da satisfação na carreira como fator que consolida a percepção de sucesso, seja essa autoavaliação com uma visão passada ou de projeção para o futuro.

Silva (2007) define sucesso na carreira como a obtenção dos resultados que todo o exercício profissional traz para a pessoa, estando estes alinhados com sua autorrealização. Este fator atemporal permite que o sucesso seja compreendido não apenas no momento de determinada ocupação profissional (BAILYN, 2006).

Assim como na dimensão objetiva, Costa (2011), apresentou também fatores que caracterizam a dimensão subjetiva: competência; cooperação; contribuição; criatividade; desenvolvimento; empregabilidade; equilíbrio vida-trabalho; identidade; e valores.

Competência, neste aspecto de construção do sucesso subjetivo, tem conotação no bem-sucedido exercício de tarefas e alcance de metas estabelecida, ou seja, o destaque que o indivíduo tem por ter competência em determinado cargo (COSTA, 2011), fortalecendo o que já foi dito sobre a relação entre a objetividade e subjetividade.

Ainda sob o olhar de Costa (2011), a cooperação tem relação com o desenvolvimento das relações humanas de trabalho e a conexão com sua equipe e cliente. Esta variável está condicionada à satisfação dos objetivos e necessidades do indivíduo (DRIES *et al.*, 2008). Já o aspecto da contribuição tem relação com o sentimento de utilidade da atividade realizada: o quando o seu trabalho tem resultados que afetam o ecossistema do profissional (COSTA, 2011; PARKER; CHUSMIR, 1991).

Quanto à criatividade, Costa (2011) e Dries *et al.* (2008) mantêm-se alinhados que este aspecto está ligado às soluções inovadoras que o profissional disponibiliza para o ambiente de trabalho. Sobre o aspecto do desenvolvimento, este faz referência justamente ao que é agregado no processo para se atingir o sucesso; quais os atributos que o indivíduo conseguiu elevar quanto à complexidade e níveis de responsabilidade (COSTA, 2011; GATTIKER; LARWOOD, 1986).

Acerca do sucesso de carreira no prisma da empregabilidade, remete-se à auto sustentabilidade profissional: a capacidade de se manter empregado diante das intervenções do macroambiente, que, segundo Parker e Chusmir (1991), tem a ver com a saúde profissional. Em relação ao equilíbrio vida-trabalho, de acordo com Nabi (2001), consiste na coordenação saudável entre o ritmo dentro e fora do trabalho, estando relacionado com a autorrealização, na qual os objetivos pessoais e profissionais estão alinhados (COSTA, 2011).

Costa (2011) traz no fator identidade uma abordagem voltada para o autoconhecimento, onde o indivíduo obtém uma consciência ontológica. Já Parker e Chusmir (1991) subdividem este fator em identidade em social e pessoal: a primeira orientada para as características que o indivíduo exerce em sua posição social, enquanto a segunda se refere ao comportamento do mesmo.

Para fechar o ciclo destes fatores, o fator valores é associado às experiências que centralizam as atividades da sua carreira (COSTA, 2011). Mesmo sendo um fator de subjetividade da carreira, os valores individuais são construção social do indivíduo nos ambientes em que está envolvido (MAINEIRO; SULLIVAN, 2006). No Quadro 1 são sumarizados todos esses fatores discutidos.

Quadro 1 – Fatores nas dimensões objetiva e subjetiva de percepção de sucesso na carreira.

DIMENSÕES	FATORES	DEFINIÇÕES	AUTORES
OBJETIVA	Hierarquia e Promoção	Relaciona-se com o quanto o indivíduo enxerga na estrutura organizacional uma satisfação profissional	Longe e Stumpf (1982)
	Remuneração	A associação dos benefícios ao sucesso da sua carreira	Costa (2011); Parker e Chusmir (1991); Tomamoto (2004)
SUBJETIVA	Competência	A eficácia na realização das tarefas e obtenção de resultados	Costa (2011)

	Cooperação	Avaliação diante das relações com a equipe do ambiente de trabalho	Costa (2011); Dries <i>et al.</i> (2008)
	Contribuição	Sentimento de colaboração social através da atividade profissional	Costa (2011); Parker e Chusmir (1991)
	Criatividade	Desenvolvimento de soluções inovadoras	Costa (2011); Dries <i>et al.</i> (2008)
	Desenvolvimento	Atribuições adquiridas pelo indivíduo no caminhar da sua carreira	Gattiker e Larwood (1986); Costa (2011)
	Empregabilidade	Poder de barganha do indivíduo diante do mercado de trabalho	Parker e Chusmir (1991)
	Equilíbrio Vida-Trabalho	Avaliação de quanto é saudável as interferências entre a vida pessoal e profissional	Costa (2011)
	Identidade	Nível de autoconhecimento do indivíduo em relação as dimensões do ser humano	Costa (2011); Parker e Chusmir (1991)
	Valores	Experiências relacionadas as atividades da carreira	Costa (2011); Maineiro e Sullivan (2006)

Fonte: Elaborado pelos autores.

3 Metodologia

A pesquisa configurou-se como qualitativa partindo do pressuposto da relevância dos relatos e compreensão da questão em estudo através do discurso implicado pelo objeto onde pôde-se manifestar sobre o relato de sua percepção.

Para atender ao seu objetivo geral, de analisar a percepção de sucesso na carreira de indivíduos transgêneros, nesta pesquisa foram entrevistadas sete mulheres transgêneros (homens com identidade de gênero feminina) e dois homens transgêneros (mulheres com identidade de gênero masculina). Essa diferença proporcional nos tipos de sujeitos entrevistados se deu apenas por questões ocasionais. Como os indivíduos foram selecionados inicialmente por acessibilidade e, em um segundo momento por indicação, seguindo a lógica de pesquisa em bola de neve, acabou-se por ter essa restrição no conjunto de sujeitos entrevistados. Contudo, considerando que a inclusão de sujeitos em pesquisas qualitativa com o uso da técnica de bola de neve é indicada por Vinuto (2014) em pesquisas com grupos mais restritos, ressalta-se a sua adequação para o contexto deste estudo. No Quadro 2 são apresentadas características gerais dos sujeitos entrevistados.

Quadro 2 – Sujeitos da pesquisa.

ENTREVISTADOS	IDADE	IDENTIDADE DE GÊNERO	OCUPAÇÃO
E1	29 Anos	Mulher Trans	Coordenadora Executiva
E2	34 anos	Homem Trans	Assessor Técnico
E3	26 anos	Mulher Trans	Coordenadora Executiva
E4	22 anos	Mulher Trans	Assessoria de Relações Públicas
E5	35 anos	Mulher Trans	Assessora Técnica
E6	33 anos	Mulher Trans	Assessora Parlamentar
E7	26 anos	Mulher Trans	Assessora Técnica
E8	28 anos	Mulher Trans	Auxiliar Administrativa
E9	20 anos	Homem Trans	Operador de Loja

Fonte: Dados da pesquisa

Para o acesso a esses sujeitos, a estratégia utilizada foi o contato com coletivos LGBT e coordenadorias de direitos humanos do município e do estado. Mediante a rede de contatos dos entrevistados, foi-se chegando às pessoas transgêneros via redes sociais e *whatsapp*, o que possibilitou o agendamento das entrevistas em local e horário indicado pelos entrevistados.

As entrevistas tiveram duração entre 10 (dez) a 20 (vinte) minutos. Todos os indivíduos demonstraram estar bem-dispostos a contribuir com a pesquisa e não se negaram ou questionaram acerca a transparência das suas identidades na pesquisa, mesmo assim, por opção dos autores, serão preservadas estas informações. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, focado nos fatores objetivos e subjetivos de percepção de sucesso na carreira. As questões semiestruturadas foram adaptadas da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira Reduzida (EPSCR), elaborada por Costa (2011).

As respostas foram gravadas em formato de áudio e, posteriormente, transcritas para análise. Essa captação das entrevistas através de áudio teve sua importância fundamentada no conceito de busca transderivacional, que é a atividade que o cérebro realiza quando processa uma palavra e busca as situações relacionadas a esta palavra (GUIMARÃES, 2016), permitindo compreender a percepção das experiências vivenciadas pelos entrevistados através da palavra falada.

Finalmente, denota-se que a análise dos resultados se dá em duas partes: a inferência e a interpretação das entrevistas coletadas (BARDIN, 2011). Na primeira, é sinteticamente relatada a relação das proposições dos entrevistados em relação aos fatores e dimensões relacionadas. Em seguida, é feita a interpretação dos autores diante do confronto das diversas proposições com os conceitos relativos à percepção de sucesso na carreira.

4 Resultados e Discussão

Sobre o perfil e ideias de cada um dos entrevistados, é possível destacar inicialmente:

- a) A Entrevistada 1 apresenta uma carreira vinculada a construção de políticas públicas LGBT e apresentou relatos do encadeamento de suas atividades de forma diretamente relacionado sua trajetória dentro da militância que, por consequência, se apresentava sob outro olhar quando próxima de seus pares.
- b) O Entrevistado 2 relata suas atividades também nos instrumentos de políticas públicas LGBT, porém com maior atuação administrativa do que E1, e que o momento é transitório visto as maiores ambições profissionais e de desenvolvimento dentro da formação em serviço social e a vida acadêmica.
- c) A Entrevistada 3 apresentou as limitações demográficas que circunscrevem as oportunidades de carreira, fazendo com que a opção mais acessível, e que se apresentou a ela, tenha sido a política. Ainda assim, apresentou relativa satisfação e orgulho no desenvolvimento de suas atividades e na contribuição com outras pessoas transgêneros.
- d) A Entrevistada 4 é jovem e apresenta mais atividades formais em sua carreira. Demonstra reconhecimento que o associativismo onde estas atividades estão vinculadas a desenvolve em suas competências e formação profissional, visto que, como estudante de serviço social, suas atividades a fazem desenvolver competências técnicas e comportamentais. Transpareceu também ter orgulho pelas recompensas de seu trabalho mesmo considerando que não supre suas necessidades quanto mulher trans.
- e) A Entrevistada 5 é assessora técnica dentro do Governo do Estado e apresenta diversas atividades voltadas para a militância da população de pessoas travestis e transexuais, e compreende que toda a militância é seu principal foco de carreira já que almeja cargos eletivos dentro da política.

- f) A Entrevistada 6 apresentou uma carreira principal como ativista e militante em uma assessoria parlamentar e outra complementar como produtora cultural. Entende que a remuneração estar enquadrada na média salarial, porém não é suficiente. Associa suas atividades profissionais à construção e desenvolvimento do seu objetivo projetado ao futuro.
- g) A Entrevistada 7, bastante receptiva e com reflexões bem definidas, deixou claro que a remuneração não supre suas necessidades, porém sente-se gratificada pelo reconhecimento dos colegas de trabalho e dos envolvidos com suas atividades. Mesmo assim, compreende que seu propósito de carreira é a docência e a política, não o administrativo, com o objetivo de avançar o debate da transexualidade nas escolas.
- h) A Entrevistada 8 revela percepções interessantes quando o valor de uma remuneração que não apresenta uma equação matemática, ou monetária, e sim associada às necessidades e interposições dos relacionamentos. Apresentou que seu desejo de carreira está vinculado à contribuição literária e compartilhamento da sua história de vida.
- i) O Entrevistado 9 se demonstrou paciente, porém inquieto com as suas limitações financeiras. Satisfaz-se e não pretende migrar de função, porém compreende que busca a construção de outra carreira.

Partindo-se da análise dos fatores objetivos (Hierarquia e Promoção; Remuneração), encontrou-se destaque na percepção dos entrevistados. Quanto ao fator Hierarquia e Promoção, no olhar dos sujeitos da pesquisa, apresentam-se dois vieses: o primeiro de que antes da obtenção do sucesso existe uma trajetória a ser trilhada, paralela, de militância, a fim de subsidiar a carreira da desejada; e o segundo viés de que essa trajetória seja introdutória à criação do imaginário de sucesso na política. Este segundo viés confirma o que é posto por Costa (2011) e pode ser percebido em alguns trechos das entrevistas:

E3: Não, não existe. Tem que estar buscando bastante conhecimento para ir se mantendo no local de trabalho. Não, eu tenho que buscar, cada dia é uma luta, buscar reconhecimento para alcançar um bom status.

E4: Sim, a gente tem grandes nomes que começaram, assim como eu, aos poucos, e hoje fazem parte de um patamar da militância mais elevado, tem um reconhecimento, um status, e todas nós que estamos começando buscamos um reconhecimento não só em Fortaleza, em outros estados, países.

E5: Na verdade, o que eu vejo, o que almejo é a carreira política, não é nem a assessoria, eu pretendo em 2020 ser candidata a vereadora na minha cidade e ocupar um cargo eletivo

E7: Então para todos esses sonhos, essas expectativas, essas ambições pro futuro, eu me vejo que eu preciso tanto me planejar enquanto profissional que é fazendo um concurso público, bem como também galgar espaços dentro da política. Já fui candidata à deputada estadual uma vez, pretendo me candidatar mais uma vez a outros cargos eletivos, e vou estar sempre buscando isso para pensar no futuro.

E8: Eu compreendo hoje que como toda carreira você tem períodos de outono. Você tem que ter humildade para crescer. E eu vejo isso aqui como essa oportunidade, essa fase de outono, e vivo a esperar essa primavera.

Já quanto à Remuneração, a satisfação quanto ao retorno financeiro das atividades da carreira é negada pelos entrevistados, mesmo alguns ponderando que estão diante do nível salarial posto pelo mercado de trabalho (COSTA, 2011). Outros atribuem o nível da remuneração ao nível de poder dentro da hierarquia, que, por conseguinte, é marginalizado diante da discriminação com as pessoas transgêneros.

E1: Sempre tenho que está fazendo outras coisas para além do meu trabalho. Seja dado treinamento em alguma empresa privada, seja contribuindo com algum debate, fazendo palestras, e eu complemento minha vida, ou trabalhando na minha área de comunicação.

E4: Eu moro com minha mãe, assim, a renda não supre minhas necessidades porque eu costumo dizer que hoje em dia você ser uma mulher trans e travesti é muito caro. Não por questão de luxo, mas por questão de terapia hormonal, e outras necessidades que a gente tem. Então assim, a renda, neste momento, não supre as minhas necessidades. Mas ajuda, em relação a minha mãe, a minha casa.

E6: Eu sempre faço esse parâmetro. Se for analisar outros salários, se a gente for pegar a sigla LGBT e for ver bem direitinho, as pessoas transexuais ficam sempre no final dessa lista. E aí, lógico que tem a parte que envolve a parte de formação mesmo, boa parte das meninas passam pela evasão escolar, de não poder acessar a escola, de não conseguir acessar a formação.

E7: A remuneração eu acredito que é uma remuneração justa, e tenho até dificuldade de falar em remuneração, porque este é meu primeiro emprego formal. Então, eu nunca tive um salário antes, e agora eu tenho um salário, então isso pra mim já é muito significativo.

No que se refere ao fator Desenvolvimento, é concedido ao profissional a exploração de suas atividades visto que estas terão relevância na construção da carreira, seja no desenvolvimento comportamental ou técnico (COSTA, 2011), principalmente na construção de militância política. Associa-se a percepção de sucesso ao fator desenvolvimento pelo processo de complexidade dos espaços alcançados através das formações e do protagonismo do ativismo.

E4: Eu aprendi muito ao entrar na ATRAC, muito do que eu aprendi, de trabalhar nessa área, de trabalhar com pessoas, eu aprendi no envolvimento com a ATRAC.

E8: Eu venho superando a mim mesma, porque por muito tempo, neste espaço eu me mantive muito silenciada, eu me mantive muito oculta, eu chegava aqui no computador, só falava quando alguém me perguntava alguma coisa. Só que nos últimos dois meses, eu tenho tido um destaque muito grande, todo mundo sabe quem eu sou aqui dentro.

A percepção de sucesso na carreira pode também ser direcionada pela presença das possibilidades em que os Valores, dentre aqueles que dialogam pelo processo de identidade de gênero, construídos no íntimo do indivíduo, estão alinhados às suas atividades (COSTA, 2011).

E8: A gente lida com certas questões, e que por esses motivos hoje, eu quero trabalhar com autoria porque eu não gosto de estar dando satisfação a ninguém. E que, querendo ou não, essas coisas que envolvem público você muitas vezes tem que se expor. Não gosto de me expor, mesmo sendo uma trans.

Além dos fatores supracitados, foi possível encontrar exemplificação de fatores emergentes nas falas dos entrevistados. Entre eles o fator Contribuição, cujo sentimento de solidariedade ou de poder ajudar seus pares motivados pela empatia, é determinando para a consolidar a percepção de sucesso na dimensão subjetiva (PARKER; CHUSMIR, 1991; COSTA, 2011).

E1: Eu vejo meu trabalho também na perspectiva da construção de algo melhor para minha população, já que eu trabalho também LGBT, sou LGBT, uma perspectiva de envolvimento, de dedicação. Eu acho que isso é quando a gente vai botar no bolso e vira para o salário da gente e ver que não é compatível a nossa função. Eu tenho outra relação com o meu trabalho do que a relação empregado e empregador, minha relação é uma relação de construção de outro modelo de sociedade.

E4: Eu acho que a sensação que eu tenho em poder ajudar, em poder auxiliar, encaminhar outras pessoas, outras meninas trans à um curso; se sofrer violência à encaminhar para os órgãos competentes, o prazer que eu tenho em ajudar me conforta muito. Saber que eu sou útil para outras pessoas é muito gratificante para mim.

Sobre outro aspecto, o sucesso também é associado pelos entrevistados à Competência diante do fato de que a posição em que se encontra na carreira é determinada pelo êxito de atividades anteriores ou da consolidação da sua capacidade de exercitar suas funções com excelência (COSTA, 2011).

E7: mas eu fui escolhido, isso minha chefe, ao me convidar, porque foi ela quem me convidou, ela quem pensou no meu nome, construí essa minha ida para o meu trabalho, ela deixou bem claro a minha militância, as minhas atividades, anteriores a este trabalho que ajudaram ela a pensar, quando ela pensou numa pessoa com o perfil para está compondo a equipe, ela pensou em mim, e ela reafirma por diversas vezes que foi uma escolha acertada de ter me convidado para estar lá e as outras pessoas na equipe me referenciam muito no trabalho.

Já a Cooperação tem relação com a harmonização das relações do ambiente de trabalho e solidariedade da equipe na execução das atividades, integração dos seus papéis e desenvolvimento coletivo em prol dos resultados (DRIES *et al.*, 2008).

E6: As pessoas demonstravam o desejo de poder trabalhar comigo, e se colocando a disposição. Para um momento inicial, isso é muito bom. Fortalece, estimula, então estar sendo muito bacana. Nos meus outros espaços de trabalho, eu sempre procurei manter um espaço com boas relações profissionais.

E7: Eu acredito inclusive que eu deveria muito em breve ser promovida porque eu acho que eu desempenho muito bem o que eu faço. E as vezes eu fico me coçando pra fazer outras coisas, mas como já tem outras pessoas fazendo isso. Então eu tenho que respeitar o espaço dela. Mas eu confesso que a minha vontade é estar atuando um pouco em todas as áreas dentro do meu trabalho

Diante da oportunidade de criação e inovação dos modos operantes do exercício no seu ambiente de trabalho, o indivíduo pode exercitar sua Criatividade (COSTA, 2011; DRIES *et al.*, 2008), tornando este um fator determinando da sua percepção de sucesso na carreira.

E7: As outras pessoas na equipe me referenciam muito no trabalho. Quando algum tem dificuldade de elaborar algum documento, elas me chamam para ver se estar dentro dos padrões daquele tipo de documento, pedem também uma revisão ortográfica, elas me consultam sobre acontecimentos dentro do trabalho porque elas tem confiança na minha memória. Elas mencionam minha competência. Por muitas vezes elas pedem umas determinadas tarefas porque elas sabem que eu vou dar conta.

Empregabilidade é manifestado como fator quando são encontradas limitações no mercado de trabalho para as pessoas transgênero (PARKER; CHUSMIR, 1991), seja qual for o fator desta limitação, sendo em sua maioria por discriminação.

E3: Hoje é uma região que você só se forma num núcleo que é mais político entende?! Ou você está na área política para se estabilizar, o meu foi na área política

E5: Prova essa é você ver o número de cargo de gestão, mesmo sendo de indicação de prefeitos, deputados, assessorias, mesmo sendo da pauta LGBT você ver um cidadão Gay, homem cisgênero, que tem sua aparência masculina. Então as mulheres ainda estão invisibilizadas nesse espaço.

Equilíbrio Vida-Trabalho é visto como fator de sucesso diante da disponibilidade de ter uma vida saudável, e possibilidade de conforto e lazer após do exercício profissional (NABI, 2001).

E5: Eu viajo muito, quase sempre eu estou 20 dias fora, do mês, 10 dias então varia muito, eu preciso de um espaço que seja confortável, porque a gente viaja muito e precisa descansar bem.

E6: É bem puxado, ter que dar conta da vida e investir numa graduação. É batalhando para fechar a conta no fim do mês.

Enquanto isso, Identidade pode ser compreendido como a empatia das suas concepções pessoais em relação os objetivos de suas atividades dentro da organização. Esse reconhecimento de compatibilidade de identidade torna o fator determinando para a percepção de sucesso.

E1: Eu acho que eu tenho outra relação com o meu trabalho do que a relação empregado e empregador, minha relação é uma relação de construção de outro modelo de sociedade. Então eu vejo meu trabalho na perspectiva de ver a construção de outro modelo de sociedade. Outra perspectiva de vida, outro imaginário. Eu vejo meu trabalho também na perspectiva da construção de algo melhor para minha população, já que eu trabalho também LGBT, sou LGBT, uma perspectiva de envolvimento, de dedicação.

E7: E como eu também lido com as políticas públicas, eu penso que eu posso estar contribuindo na elaboração de uma política de discussão de gênero e diversidade sexual nas escolas.

5 Considerações Finais

Deposto aos objetivos da pesquisa, as pessoas transgênero apresentaram fatores de baixa relevância da dimensão objetiva de sucesso na carreira, mostrando que o processo da hierarquia e da remuneração não são fatores determinantes da sua percepção de sucesso. A trajetória das atividades realizadas demonstra maior satisfação no quesito Contribuição, ou seja, o quanto o exercício da sua militância interfere na melhoria de seus pares.

Dentre os fatores subjetivos, encontrou-se maior motivação nos fatores Desenvolvimento, Valores e Identidade. O primeiro revelou-se quando os entrevistados compreendem que os fatos e o *status quo* de sua carreira é um estágio para a autorrealização no futuro. E no caso dos Valores e Identidade, quando identificam a satisfação em exercer profissionalmente nas políticas públicas LGBT que traduzem a expressão de seus valores pessoais, identificando-se com a realização das suas atividades profissionais.

Pode-se, assim, caracterizar a percepção de sucesso na carreira, sob o olhar de pessoas transgênero, de forma que os fatores objetivos têm um papel estimulador e subsidiário, porém o alicerce dessa percepção está nos fatores da dimensão subjetiva. Em geral, a identidade de sucesso não é comum ao que é socialmente colocado à disposição das pessoas.

Por fim, o alcance da perspectiva de sucesso na carreira não se apresenta em fatores temporais, como é visto do conceito de carreira tradicional, onde profissionais consideram sucesso a longevidade do envolvimento com a empresa. No caso das pessoas transgênero, este alcance se dá pela concretização dos seus objetivos de forma atemporal.

Embasado nos resultados apresentados, sugere-se o aprofundamento das características que podem ser encontradas na cultura organizacional de empresas que geram empatia nas pessoas transgênero: O que está população admira e identifica como valores que a despertam desejo de incorporar-se às organizações? Sugere-se ainda aprofundar-se na análise aqui

apresentada, filtrando mais ainda o público estudado, encontrando pessoas transgêneros que estejam dentro de organizações privadas e a relação destas diante da gestão da diversidade.

Referências

- ARTHUR, M. B. *et al.* Career success in a boundaryless career world. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 177-202, 2005.
- BAILYN, L. **Breaking the mold: redesigning work for productive and satisfying lives**. 2. ed. New York: Cornell University Press, 2006.
- BASTOS, A. V. B. A escolha e o comportamento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 28-39, jul/set, 1997.
- BORGES, L. O.; TAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 24-62.
- COSTA, L. V. **Construção e validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira**. *In*: XXXV Encontro Nacional da ANPAD – EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- COSTA, A. R. **Relações entre percepção de sucesso na carreira, bem-estar no trabalho e desempenho**. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Administração e Economia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, 2012.
- DEFFILIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundary less career: a competency based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994.
- DRIES, N.; PEPERMANS, R.; CARLIER, O. Career success: constructing a multidimensional model. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 2, p. 254-267, 2008.
- DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- _____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.
- GATTIKER, U. E.; LARWOOD, L. Subjective career success: a study of managers and support personnel. **Journal of Business and Psychology**, v. 1, n. 2, p.78-94, 1986.
- GREENHAUS, J. H. **Career dynamics**. *In*: BORMAN, W. C. *et al.* **Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003
- GUIMARÃES, M. **A conquista do autoconhecimento: Programação Neurolinguística**. 2. ed. Fortaleza: Premius, 2016
- HALL, D. T. Preface. *In*: HALL, D. T. **The carrer is dead: long live the carrers**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- HESLIN, P. A. Conceptualizing and evaluating career success. **Journal of Organization Behavior**, n. 26, p. 113-136, 2005.
- HOWE, E. Ethics and Transgender Service Members, Dependents, and Retirees. **Military Medicine**, v. 181, n. 3, p. 193-194, 2016.
- JUDGE, T. A.; KAMMEYER-MUELLER, J. D. Personality and career success. *In*: GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em Administração de empresas no Brasil. *In*: XXIX Enanpad. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- LONDON, M.; STUMPF, S.A. **Managing careers**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers.** Mountain View, CA: Davies-Black Publishing, 2006.

MARQUES, A. L.; PEREIRA, L. Z.; MORAIS, K.; ANDRADE, D. F. Gestão de carreiras no setor público: estudo sobre o processo de inovação e a resistência dos servidores em um governo de estado. *In: III EnGPR. Anais...* João Pessoa: ANPAD, 2011.

MARTINEZ, L. R.; SAWYER, K. B.; THOROUGHGOOD, C. N.; RUGGS, E. N.; SMITH, N. A. The importance of being "me": The relation between authentic identity expression and transgender employees' work-related attitudes and experiences. **Journal of Applied Psychology**, v. 102, n. 2, p. 215-226, 2017.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. New organizational forms and the new career. *In: HALL, D. T. The Career is Dead – Long Live the Career: A relational approach to careers.* San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

NABI, G. R. The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 5, p. 457-474, 2001.

OZTURK, M. B.; TATLI, A. Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the UK. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 8, p. 781-802, 2016.

PAISLEY, V.; TAYAR, M. Lesbian, gay, bisexual and transgender (LGBT) expatriates: an intersectionality perspective. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 7, p. 766-780, 2016.

PARKER, B.; CHUSMIR, L. H. Motivation needs and their relationship to life success. **Human Relations**, v. 44, n. 12, p. 1301-1312, 1991.

PAULA, C. P. A.; MORAES, L. F. R. (Org). **Administração contemporânea: Desafios e Controvérsias.** Pedro Leopoldo: Tavares ed., 2009.

ROBINSON, M. J.; VAN ESCH, C.; BILIMORIA, D. Bringing Transgender Issues Into Management Education: A Call to Action. **Academy of Management Learning & Education**, v. 16, n. 2, p. 300-313, 2017.

SILVA, C. R. E. **Orientação profissional: utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal.** 2007. 200f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e do Trabalho) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília - UnB, Brasília, 2007.

SILVA, J. R.; BALASSIANO, M. Construção dos processos pessoais de carreiras no setor público no contexto social contemporâneo. *In: XXXV Encontro da Anpad. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career the oryandre search: a critical review and agenda for future exploration. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009.

VILELA, E. C. **Significado do trabalho e escolha acadêmico profissional: um estudo com universitários primeiristas.** 2003. 157 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

VILELA, L. S. **A contribuição dos mestrados cearenses em administração para o sucesso na carreira: percepção de egressos.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2016.