

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

RAUL DE ABREU ENGEL

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA DO OFICIAL TEMPORÁRIO DO
EXÉRCITO BRASILEIRO

SÃO LEOPOLDO

2013

Raul de Abreu Engel

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA DO OFICIAL TEMPORÁRIO DO
EXÉRCITO BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Esp. Elton Luiz de Oliveira

São Leopoldo

2013

Raul de Abreu Engel

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA DO OFICIAL TEMPORÁRIO DO
EXÉRCITO BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de
Especialista, pelo MBA em Gestão
Empresarial da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Esp. Elton Luiz de Oliveira

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Orientador Prof. Esp. Elton Luiz de Oliveira

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

AGRADECIMENTOS

Para a conclusão deste trabalho, a ajuda de algumas pessoas foi fundamental, para as quais manifesto, aqui, minha gratidão.

Primeiramente, agradeço à minha mãe, que apesar do cansaço do trabalho diário, sempre teve alguns preciosos momentos de conversa e descontração à noite. Ao meu pai, pelo entendimento da dificuldade dos horários que possuo, mas que sempre que possível está presente para contar boas histórias e me dar orientações sobre a vida e tudo mais que for necessário. À minha irmã Rita, que admiro e desejo todo o sucesso nesta vida, pelo exemplo de determinação e superação que apresenta a cada dia.

Aos meus colegas e professores do MBA, com os quais tive experiências excepcionais, aprendendo muito e ampliando minha visão em relação às diversas áreas profissionais. Algumas amizades muito fortalecidas, criando grupos de amizade sinceros e que estavam e estão dispostos a ajudar sempre que necessário.

*“Emancipate yourselves from mental slavery
None but ourselves can free our minds”*

(Robert Nesta Marley)

RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo sobre a transição de carreira dos oficiais temporários do Exército Brasileiro, analisando os reflexos da sua preparação para a saída das Forças Armadas. Pretende-se, com a revisão bibliográfica e a pesquisa de campo, compreender o planejamento realizado, identificando suas diversas formas. Para tanto, procurou-se explicar os conceitos de carreiras, fases da carreira, transição de carreira, o contexto do Exército Brasileiro, a vida dos Oficiais Temporários, bem como submeter estes conceitos a entendimentos contemporâneos, buscando conhecimento produzido por autores acerca dos assuntos. Para complementar esse estudo, buscou-se no Exército Brasileiro, por meio de entrevistas em profundidade, dados que ilustrem como a tradicional organização formadora de líderes proporciona oportunidades para o futuro do Oficial. A partir desses dados, percebeu-se que os Tenentes Temporários suprem as necessidades que a vida profissional e pessoal apresenta, utilizando-se de planejamento, estudo e relacionamento.

Palavras-chave: Carreiras. Transição de carreira. Planejamento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Justificativas.....	8
1.2 Definição do problema.....	9
2 O EXÉRCITO BRASILEIRO.....	10
2.1 O CPOR/PA.....	11
2.2 O oficial temporário.....	14
3 CARREIRAS.....	18
3.1 Contexto das carreiras.....	18
3.2 Carreiras.....	20
3.3 Fases da carreira.....	23
3.4 Transição de carreira.....	28
4 ACORDOS METODOLÓGICOS.....	34
5 ANÁLISE DOS DADOS.....	38
5.1 Levantamento de dados dos oficiais temporários.....	38
5.2 Entrevista em profundidade.....	38
5.2.1 Grupo 1: oficiais temporários que já saíram do Exército entre 2 e 5 anos.....	39
5.2.2 Grupo 2: oficiais temporários que estão em seus últimos dois anos.....	41
5.2.3 Grupo 3: oficiais temporários que estão entre o 4º e 5º ano.....	43
5.2.4 Grupo 4: oficiais temporários que estão no 3º ano.....	44
5.3 Análise dos dados obtidos.....	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais os profissionais passam por desafios maiores dentro e fora das organizações. As tecnologias desenvolvidas aceleraram os processos, o que dá a sensação de que tudo está passando mais rápido, inclusive o tempo de permanência nas organizações. Essas mudanças cada vez mais rápidas geram uma série de transformações no cotidiano, inclusive nas carreiras, que são afetadas diretamente.

As carreiras possuem novos modelos de gestão e, sobre elas, há a transferência da responsabilidade do planejamento e desenvolvimento das empresas para as pessoas. Isso vai de encontro aos modelos tradicionais de carreira – aquelas construídas somente em uma organização.

Essa transferência de responsabilidade também faz surgir um grande número de pessoas que busca a realização pessoal, não deixando somente a cargo das empresas a sua felicidade. Como essa busca está sendo cada vez maior, as transições de carreira tornam-se mais frequentes, porém os profissionais não estão habituados a enfrentá-la, causando problemas no prosseguimento da profissão.

Autores como Giuliese (2005, 2011) e Kilimnik (2011) afirmam que a carreira tomou uma nova direção, onde o profissional deve assumir o comando das decisões e entrar em acordo com a organização, dando e recebendo na mesma proporção. Segundo Cálceña (2012, p. 8), define-se transição de carreira como “movimentos feitos pelos indivíduos onde há uma mudança do papel profissional e que demandam dele um esforço de redefinição de sua identidade profissional”. Este esforço é exatamente o ponto crítico desta situação.

Tratando-se de transição, uma carreira muito específica será estudada neste trabalho: a carreira do oficial temporário do Exército Brasileiro. Esses militares ingressam nas escolas de formação e são preparados para serem líderes de equipes, passando um tempo limite dentro das Forças Armadas. Após este tempo, independente do seu rendimento, eles são obrigados por lei a tomar uma decisão de qual será o seu próximo passo na carreira, porém, agora, fora do Exército.

As experiências, dificuldades encontradas, resultados obtidos e planejamentos realizados serão apresentados através da pesquisa realizada com quatro grupos de oficiais temporários. Esse estudo permitiu, ainda, perceber o

entendimento dos entrevistados sobre a vida militar, as estratégias e os instrumentos adotados para preparação.

As análises admitiram compreender as principais formas de como os tenentes temporários se preparam para a transição de carreira, apontando questões como o estudo, a aquisição de bens e a preparação para abertura de negócios, por exemplo, como formas de organizar a sua vida profissional e pessoal durante a permanência no Exército.

1.1 Justificativas

No momento em que alguém se posiciona em um emprego público por vários anos, pode ou não ocorrer uma defasagem de conhecimento em relação ao que está acontecendo no mercado de trabalho. Nem todas as pessoas estão preparadas para as mudanças que podem ocorrer nas suas vidas, tendo, desta forma, maiores dificuldades para superar situações adversas ou não planejadas.

Diante dessa situação, os militares temporários, que podem permanecer no Exército por até oito anos, confrontam-se com um dilema no momento de sua transição para a vida fora do Exército. Por representarem uma parcela de jovens adultos que cursam o ensino superior, a cada ano um grupo de ex-militares é levado ao mercado de trabalho em busca de oportunidades.

Complementando, para Boulos (2010, p. 1):

o processo de outplacement, também conhecido como transição de carreira, torna-se um fato na vida de um executivo em duas situações: por iniciativa deste, na busca por novas alternativas de mercado para o desenvolvimento de sua carreira; ou após uma demissão, fazendo com que tenha que buscar um novo emprego, para manter seu equilíbrio financeiro. Em ambos os casos, as variações emocionais representam uma ameaça ao equilíbrio necessário durante o processo, principalmente, quando o executivo é demitido da empresa em que trabalha.

A mudança ocorre tanto com executivos, como citado, quanto com militares. O que se pretende é entender como a brusca mudança pode ser amenizada, ou talvez até controlada, visando auxiliar os futuros militares neste processo. Tendo uma análise real e fundamentada, este estudo poderá servir como referência de

erros e acertos cometidos durante a carreira dentro do Exército Brasileiro. O estudo de caso será baseado no local onde são formados estes militares temporários, pois representa a grande massa do estudo, onde podem ser feitas comparações, acesso ao banco de dados e análise dos perfis.

1.2 Definição do problema

Assim como o mundo, as pessoas estão em constante mudança. Com o lado profissional não poderia ser diferente. A transição de carreira ocorre em todas as fases da vida, independente se o indivíduo troca ou não de emprego, visto que as mudanças estão sempre ocorrendo.

Conforme Martins (2001), a origem da palavra carreira vem do latim *via carraria*, que significa estrada rústica. Hoje, o conceito de carreira destina-se à profissão ou à trajetória. Segundo Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004, p. 1) “o moderno modelo de carreira se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade”, mostrando que hoje o cenário é diferente de décadas passadas.

O futuro promete ter o foco nas pessoas, onde elas terão mais poder de decisão em relação às organizações. Com isso, aumenta também a responsabilidade de planejar e de estar atento para as mudanças que podem ocorrer. De que forma pode-se preparar para aquilo que não se sabe em relação à carreira? Como aumentar o raio de visão e passar a olhar mais atentamente para o futuro?

Diante disso, coloca-se a pergunta de pesquisa: como ocorre a preparação e o planejamento na mudança do cenário de trabalho dos oficiais temporários do Exército Brasileiro, do meio militar para o civil, e quais melhorias podem ser sugeridas nestes procedimentos?

2 O EXÉRCITO BRASILEIRO

O Exército Brasileiro surgiu em 1648, durante a Batalha de Guararapes, em Recife, Pernambuco. Essa batalha ficou marcada pela união de todas as raças e etnias presentes no território, em que negros, brancos, índios e mestiços lutaram para expulsar os holandeses da nossa terra, e foi esta ocasião a primeira vez que se ouviu falar em pátria. O Exército teve inúmeras outras batalhas das quais participou, como a Guerra do Paraguai, Oribe e Rosas, Segunda Guerra Mundial e desde então vem trabalhando para manter a soberania, a unidade, a integridade nacional e a paz social no país. Nesses conflitos, destacou-se um soldado de nome Luiz Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, que, pela liderança apresentada, foi escolhido como Patrono da Força Terrestre.

Nos anos do Governo Militar, o Exército deteve o poder do país como um todo: na economia, na educação e também na comunicação. As notícias eram pouco divulgadas, dando espaço para especulações, tanto que até hoje ainda existem dúvidas sobre muitos assuntos da época. Diante dessa situação, as Forças Armadas vêm fazendo um esforço para reconstruir sua imagem após o Regime Militar ocorrido entre 1930 e aproximadamente 1980.

Como dito anteriormente, as mudanças na mentalidade militar ocorreram devido a inúmeros fatores. Um deles foi a criação do CCOMSEX¹, em 1981, que possibilitou a abertura para profissionais da área e a capacitação de militares designados para atuar na função nos quartéis espalhados pelo Brasil. Segundo o CCOMSEX, a atuação desses profissionais abrange os militares da própria Organização Militar, visando aumentar o vínculo com a sociedade, realizando atividades de Relações Públicas.

Hoje, o Exército necessita do apoio da sociedade para a sua atuação. Segundo o Centro de Comunicação Social do Exército, existem ferramentas de comunicação, como a Rádio Verde-Oliva, o Informativo do Exército, o Noticiário do Exército, o Exército Brasileiro em Revista e a Revista Verde-Oliva. Essas ferramentas funcionam, como cita o CCOMSEX, em seu site,

¹ CCOMSEX – Centro de Comunicação Social do Exército.

[...] atuando em conjunto com os demais componentes do SISCOMSEX², tem primado por fortalecer a coesão e a auto-estima da família “verde-oliva”. Trabalha com denodo para conservar em níveis elevados a confiança, a credibilidade e o prestígio da Instituição Exército Brasileiro.

2.1 O CPOR/PA

O Centro de Preparação de Oficiais da Reserva de Porto Alegre (CPOR/PA) – Centro Marechal Salvador César Obino – é uma instituição de ensino militar do Exército Brasileiro e será apresentado a seguir:

Razão Social: Exército Brasileiro – Centro de Preparação de Oficiais da Reserva de Porto Alegre

Nome fantasia: Centro de Preparação de Oficiais da Reserva de Porto Alegre

Localização: Rua Correia Lima, 140,

Bairro Menino Deus

Porto Alegre – RS

CEP 90850-250

Contato (51) 3232-1190

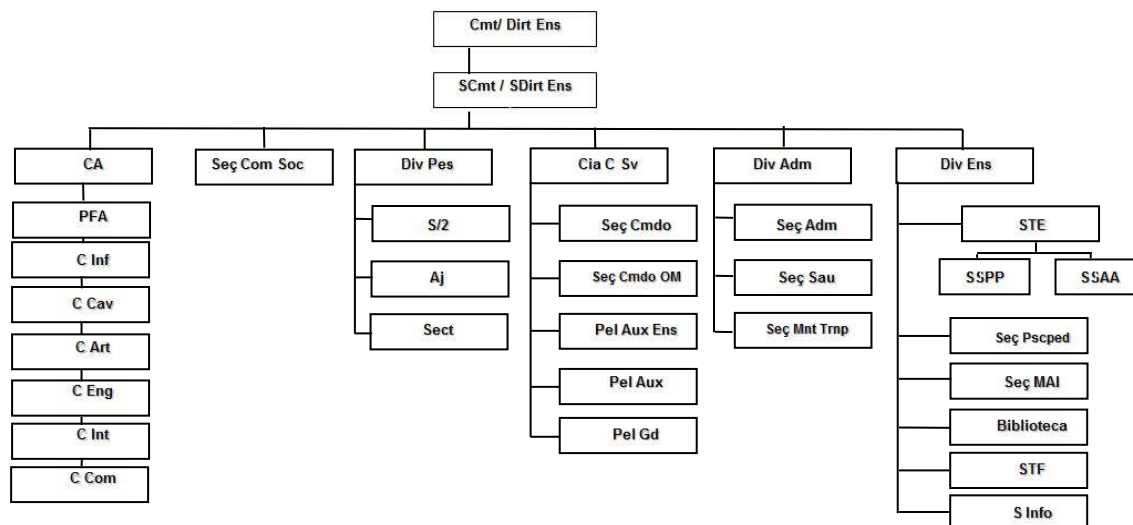
Site: <http://www.cporpa.ensino.eb.br/>

O CPOR/PA tem como missão promover a formação do Oficial da Reserva, por meio do desenvolvimento moral, ético, físico, intelectual e afetivo, de modo que possa ser um agente de difusão dos valores e tradições do Exército Brasileiro na sociedade civil e, também, ser um cidadão cômico dos seus deveres e direitos. Sua visão é ser um estabelecimento de ensino modelar na formação de Oficiais da Reserva, com reconhecimento nacional de excelência.

O Centro de Preparação de Oficiais da Reserva de Porto Alegre constitui-se de vários níveis, sendo representado no organograma a seguir, conforme figura 1:

² SISCOMSEX – Sistema de Comunicação do Exército.

Figura 1 – Organograma do Centro de Preparação de Oficiais da Reserva de Porto Alegre



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Comandante é como o presidente para uma organização. Determina as missões (tarefas) e as distribui para os subordinados. O Subcomandante é o responsável pela ligação com os diversos setores do quartel. As cinco principais seções estão diretamente subordinadas a ele.

A Divisão de Pessoal (Div Pes) é a responsável por toda a parte documental do quartel referente aos recursos humanos, no que se referem férias, dispensas, escalas para o serviço e também há uma subseção de pagamento. A Seção de Inteligência (S/2) é quem monitora as atividades diretamente ligadas à segurança e recebe informações das forças auxiliares, como a Brigada Militar, visando sempre à ordem e à segurança do quartel. É a seção que controla a entrada e saída de pessoas, tanto civis quanto militares, no quartel. São subordinadas à Divisão de Pessoal ainda o Ajudante do Comandante e a Secretária.

A Divisão Administrativa (Div Adm) cuida de toda a parte de obras, licitações, compras de materiais e suprimentos da unidade. Os pedidos de todos os tipos, de material para construção ou folhas de papel. E dentro dela há outras seções responsáveis por ramos específicos, como Seção de Saúde (Seç Sau) e Seção de Manutenção e Transporte (Seç Mnt Trnp).

A Divisão de Ensino é como se fosse o braço direito do Comando, tendo como foco principal a formação do aluno; ela é responsável por todas as atividades

referentes a eles, desde os estudos até os exercícios de campo. Conta com a Seção Técnica de Ensino (STE), responsável pela preparação e correção das provas; a Seção de Meios Auxiliares de Instrução (Seç MAI), onde ficam os materiais como datashow e faixas para as instruções; a Biblioteca; a Seção de Treinamento Físico (STF) e a Seção Psicopedagógica (Seç Pscped), que dispõe de uma psicóloga para atendimento aos militares.

Enfim, a Companhia de Comando e Serviços (Cia C Sv) é uma Subunidade, ou seja, é como se fosse um “mini-quartel”, com um comandante (capitão) e oficiais comandantes de pelotão (tenentes), que recebem as mais diversas missões para o apoio e preparação das atividades dos alunos, além de formarem os soldados recrutas. Essa companhia apresenta uma estrutura micro com relação ao quartel, pois há militares responsáveis, em menor âmbito, pelo pagamento e materiais, que é a Seção de Comando (Seç Cmdo), e questões relativas aos recursos humanos, que é o Pelotão Auxiliar de Ensino, que ajuda o Corpo de Alunos e o Pelotão de Guardas (Pel Aux Ens e Pel Gda), que cumpre as mais diversas missões do quartel.

Também, há o Corpo de Alunos (CA), com seis cursos de especialização militar dentro do CPOR, sendo eles: Infantaria (C Inf), Cavalaria (C Cav), Artilharia (C Art), Engenharia (C Eng), Intendência (C Int) e Comunicações (C Com). Cada um desses cursos possui uma equipe específica responsável pelo ensino. Cabe salientar a diferença entre alunos e soldados dentro do Exército. Ambos cumprem o serviço militar obrigatório, porém com uma ressalva. Os soldados cumprem atividades militares como manuseio de armamentos, táticas especiais de treinamento militar e atividades físicas, enquanto os alunos, além destas atividades, estudam a parte estratégica do Exército, sendo especializados em alguma das áreas citadas anteriormente dentro dos cursos. Os alunos são hierarquicamente superiores aos soldados e possuem equipe e horários diferenciados, sendo direcionados para o desenvolvimento da liderança, pois no ano seguinte serão oficiais, ocupando assim posições de liderança.

O CPOR/PA desenvolve ao longo do ano diversas atividades militares e não militares. Dentre as atividades não militares, procura-se desenvolver o moral e a personalidade dos militares. O CPOR/PA estimula, por meio de competições entre os grupos de alunos, campanhas de arrecadação de brinquedos, alimentos e livros visando a interação com instituições sociais que recebem doações dos militares.

No decorrer do ano ocorrem visitas dessas instituições ao CPOR/PA e os alunos também as visitam, como forma de aumentar o contato e criar um espírito de solidariedade, tão pouco incentivado na sociedade. A preparação de melhores cidadãos é um dos objetivos do CPOR/PA, que visa entregar, ao final do ano militar, um jovem ciente de seus direitos e, principalmente, deveres perante a comunidade.

2.2 O oficial temporário

O Oficial temporário tem o início da sua carreira em um Órgão de Formação de Oficiais da Reserva (OFOR), como explicado anteriormente, a exemplo do CPOR/PA. De acordo com o Regulamento para o Corpo de Oficiais da Reserva do Exército (R – 68 – RCORE), os Oficiais da reserva (temporários) têm como missão “no tempo de paz, completar os efetivos de Oficiais nas Organizações Militares do Exército”, trabalhando igualmente, tendo os mesmos direitos, deveres e prerrogativas dos militares de carreira.

Quando convocados para a realização do Estágio de Instrução e Preparação do Oficial Temporário, os aspirantes-a-oficial têm como objetivo aprimorar sua vocação para a área militar, visando sua ambientação, segundo o R – 68 – RCORE (2002, p. 4),

nas atividades correntes de uma Organização Militar; integrar-se ao círculo dos oficiais subalternos que frequenta, desenvolvendo o espírito de camaradagem, em ambiente de estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo.

Desta forma, os aspirantes são avaliados e, se habilitados, virão a ser promovidos ao posto de 2º Tenente. Essa promoção é uma forma de reconhecimento e motivação para o Oficial. No que toca à motivação, os militares temporários que permanecem no Exército têm uma identificação muito forte com a Força Terrestre. Um dos exemplos desta identificação é o compromisso assumido ao ser declarado 2º Tenente, chamado de Compromisso ao Primeiro Posto, de acordo com o Artigo 175, do Decreto nº 88.513, de 13 de julho de 1983: “Perante a Bandeira do Brasil e pela minha honra, prometo cumprir os deveres de oficial do Exército Brasileiro e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria”.

Valores como honra e dedicação, tão defasados na sociedade atualmente, são muito valorizados dentro da Instituição. Durante o ano, são avaliados diversos itens do comportamento dos Tenentes, visando a sua evolução como militar e pessoa, denominados Atributos da Área Afetiva (AAA), sendo eles:

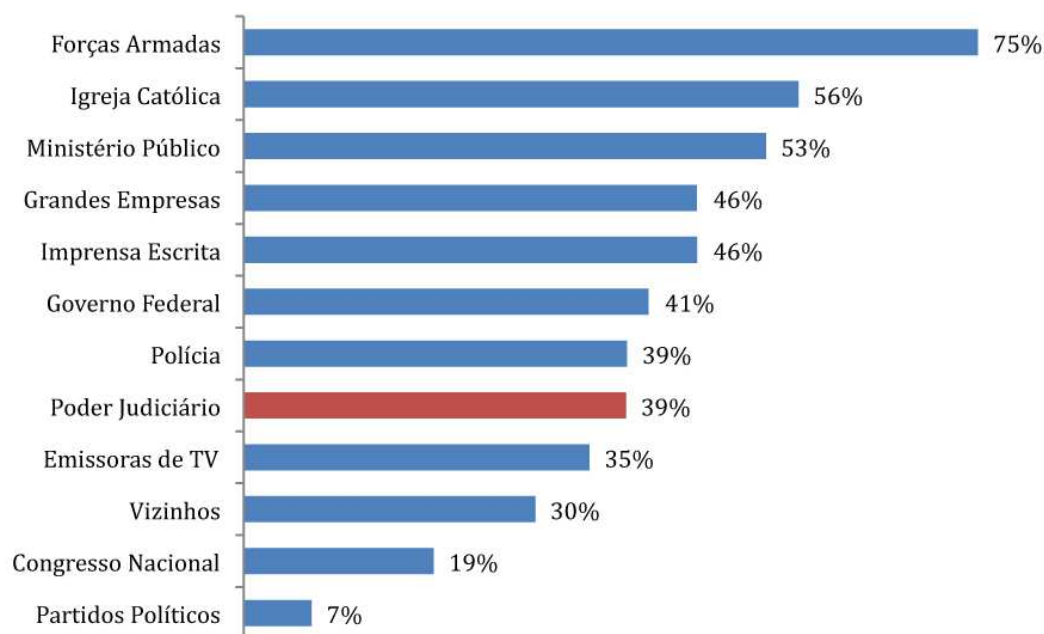
- a) apresentação individual: onde são exigidos postura militar nas diversas situações do cotidiano e cuidados com o uniforme;
- b) cooperação: o militar é avaliado na relação com os outros companheiros, se colabora com as atividades do grupo e com os seus superiores hierárquicos;
- c) persistência: é verificada a vontade e capacidade do Oficial de superar dificuldades, tanto no quartel quanto na universidade. Também, procura-se verificar se o militar busca a correta execução das tarefas, tentando até alcançar;
- d) equilíbrio emocional: avaliação do militar sob pressão ou quando colocado numa situação de destaque;
- e) liderança: atributo muito valorizado, pois demonstra se o Tenente é capaz de coordenar as atividades do grupo pelo exemplo, pela capacidade de polarizar as atenções nas discussões da equipe;
- f) meticulosidade: verificar se tem cuidados com planejamento, organização de tarefas;
- g) organização: identificar se o Tenente tem capacidade de organização, tanto de documentos, tarefas ou mesmo no momento de expressar suas ideias;
- h) coragem: atributo muito valorizado também, tendo em vista que um oficial deve ser corajoso nas suas decisões, pois na maioria das vezes envolve seus liderados;
- i) direção: saber aonde se quer chegar e saber transmitir isso aos liderados é fundamental para o sucesso da equipe. Atributo muito observado, pois avalia a capacidade de coordenar os trabalhos e distribuir tarefas;
- j) iniciativa: vontade de fazer algo sem que seja preciso cobrar. Voluntariar-se para execução de tarefas em prol do grupo, demonstrando visão da situação;

- k) autoconfiança: demonstrar firmeza nas ações e respostas do cotidiano;
- l) criatividade: capacidade de melhorar processos, utilizar outras formas de execução das tarefas, sendo inovador nas atitudes;
- m) zelo: manter em ordem aquilo que está sob sua responsabilidade, tendo os cuidados necessários para mantê-lo em perfeito estado.

Essa forma de avaliação é muito útil, pois tudo o que o Oficial faz é registrado, em documentos ou em percepções. Sempre que é observado algo, positivo ou negativo, o militar é informado sobre o registro. Dessa forma, há o *feedback* da sua atuação. Partindo disso, é feita a orientação para a continuidade do que está bom e melhoria do que está deficiente. Com esse processo é possível avaliar e formar o perfil dos Oficiais, orientando-os para o melhor caminho a seguir.

No gráfico 1, apresenta-se a confiança da população em relação às Instituições, colocando as Forças Armadas, na qual o Exército se enquadra, em primeiro lugar.

Gráfico 1 – A confiança da população em relação às Instituições



Fonte: Relatório ICJBrasil 2º e 3º Trimestre / 2012.

Esse é o percentual de entrevistados que disseram confiar ou confiar muito nas Instituições. Resultados como estes são motivos de orgulho para os integrantes,

que fazem o seu trabalho buscando manter essa confiança em relação à sociedade. Sociedade esta que é o motivo da existência do Exército.

Além do orgulho pela Instituição e perfil, mais alguns itens podem ser citados como fatores relevantes para a permanência do Tenente: salário acima da média da idade, status, possibilidade de crescimento, responsabilidade sobre sua equipe, local de aprendizado e experiência para o currículo.

O militar temporário, segundo a legislação, pode permanecer por até oito anos nesta situação, sendo feito um contrato, com renovação anual. Esse contrato pode ser reincidido por parte do militar, caso deseje. Também pode ocorrer da Organização Militar não oferecer uma vaga para o Oficial. Desta forma, ele poderá buscar outro quartel ou deixar o Exército, acarretando numa transição de carreira, no caso da segunda situação.

A carreira, mesmo que temporária, traz consigo fatores importantes para o desenvolvimento profissional do jovem de 20 a 27 anos que está na posição de Tenente. Após esse tempo no Exército, alguns valores são incorporados, experiências são adquiridas e, também, há crescimento pessoal. Entretanto, existe um momento de saída, mais cedo ou mais tarde, em que todos, sem exceção, passarão. Essa saída nem sempre é programada ou desejada, dificultando a transição. Para entender como esse processo funciona, no próximo capítulo será abordado o que é uma carreira, suas fases e, principalmente, como é o processo de transição de carreira, fator presente na situação dos oficiais temporários.

3 CARREIRAS

3.1 Contexto das carreiras

No presente capítulo será apresentado o mundo das carreiras. Nesse cenário, serão abordados assuntos relativos ao contexto das carreiras, o que são elas, suas fases e, por fim, uma abordagem sobre o processo de transição de carreira, fator influente na vida dos oficiais temporários.

Todas as pessoas possuem potencialidades e podem desenvolver uma personalidade diferenciada. De acordo com Giuliese (2011, p. 18),

o mercado de trabalho tem se caracterizado por sua capacidade de confundir, ocultar e misturar. Tais estímulos promovem um ambiente nebuloso e favorecem a perda da identidade, conduzindo as pessoas a seguir um determinado modelo, buscar competência que lhes faltam, procurar respostas em tudo – enfim, certificar-se.

Desta forma, existe uma pressão muito grande com relação à adaptação ao ambiente profissional, visto que ninguém quer ficar para trás na competição acirrada do mercado. Para Kilimnik (2011, p. 8), “as pessoas podem (ou devem) escolher entre as opções, e não há um único meio de alcançar o sucesso”. Com isso, o autor busca expressar que não há só um caminho para se conquistar os objetivos, seus ou da organização, mas, sim, uma diversidade. Como Giuliese (2005, p. 54) cita, “frente a novas experiências, apresentamos diferentes reações e sentimentos”, cabendo a cada uma vivê-las.

Dizer que o mundo está mudando é algo repetitivo. A diferença agora é a velocidade com que isso ocorre. Segundo Ibarra (2011, p. 78), “fazer uma grande mudança de carreira não significa apenas pegar novas habilidades técnicas e colocá-las, com a imagem e o currículo, em nova embalagem”, é preciso realmente encarar o desafio de ser diferente, de entender que algo mudou. Neste sentido, a carreira é, de acordo com Kilimnik (2011, p. 6), “o principal componente da vida profissional – está envolvida com o trabalho, que por sua vez proporciona um senso de propósito, desafio, satisfação pessoal e, claro, renda”.

Na vida profissional, e na pessoal também, as mudanças ocorrem diariamente, cobrando das pessoas decisões, das mais simples até as mais complexas. Por muitas vezes, para Giuliese (2011, p. 100):

até que a necessidade se exteriorize e alguém tome as providências para concretizar a mudança, ocorre um período de desconforto e de tentativas de reverter o quadro. Afinal, ninguém gosta de separações, embora todos saibam que elas são inevitáveis e podem ocorrer a qualquer momento.

Essa situação vai ao encontro da “zona de conforto”, que tanto acomoda as pessoas, impedindo-as de prosseguir, de evoluir em qualquer que seja a área. Kilimnik (2011, p. 5) diz que “a geração atual testemunha, desta forma, o desaparecimento de limites em várias dimensões da vida, e as implicações sobre as carreiras são que elas se tornam multidirecionais”. Ou seja, não há limites, não há regras estritamente rígidas que devem ser seguidas e que balizam as carreiras. A liberdade de escolha aumentou, e com ela as opções são tão diferenciadas que confundem as pessoas.

Mas e o que são essas transições? Quem pode dizer como devem ser feitas? Giuliese (2011, p. 124) afirma:

parece um tanto pretensioso dizer a um adulto o que ele deve fazer de sua vida, ou até esperar que ele faça o que você considera o melhor para ele. Como saber o que é melhor para o outro quando sequer sabemos o que é melhor para nós mesmos?

Neste contexto, Ibarra (2011, p. 13) ainda indaga: “quem, fora a pessoa que viveu essa transição, pode dizer se a mudança foi grande ou pequena?”. Após os fatos ocorridos, muito se pode afirmar, apontar erros e acertos, entretanto, no momento da transição, do medo e da aflição, dos momentos de reflexão, não é fácil saber se sua escolha está correta e se vale assumir os riscos por isso. Portanto, Ibarra (2011) afirma que cada pessoa sabe o sentimento que está passando e quais as suas dificuldades encontradas, não cabendo a ninguém, além dela, avaliar os acontecimentos.

A vida é maior do que a carreira, por mais que se confundam. De acordo com Giuliese (2005, p. 54),

uma carreira envolve relações entre sonhos, desejos, projetos, experiências, conhecimentos, informações. Contempla, ainda, injunções da realidade interna e externa, desenvolvidas por meio de relações complexas que extrapolam e alteram o planejado e o previsível.

Essa complexidade da carreira será debatida a seguir, com o objetivo de compreender o que ela significa, a sua importância na vida das pessoas e suas demais características.

3.2 Carreiras

Tudo pode começar num sonho de criança. Bombeiro, astronauta, cientista, palhaço de circo. Não importa qual seja o sonho, há algo no imaginário das pessoas que as levam a pensar em algo para seu futuro. E quando se tornam adultas, seguem aquilo que haviam pensado? Sobre isso, Giuliese (2011, p. 17) diz que:

a pessoa é estimulada a acreditar que para ser incluída no mundo dos adultos bem-sucedidos, é preciso corresponder às expectativas dos outros, por isso, se submete a processos de treinamento, adestramento e subordinação. O adulto faz isso para agradar aos que o cercam – muitas vezes ferindo as próprias convicções, acreditando ser este o caminho para ganhar o status e a liberdade tão desejados.

Existem muitas pessoas que pensam e agem assim, abandonando seus sonhos por uma carreira. Carreiras estas que passaram por grandes transformações, tanto por parte das organizações, quanto dos profissionais. De acordo com Kilimnik (2011, p. 6),

antigamente, as pessoas esperavam servir suas organizações durante toda a vida de trabalho. Mesmo que não ocorresse de fato, isso era o desenvolvimento desejado. Hoje, as pessoas esperam que as organizações as sirvam e a duração de tal relação pode ser facilmente reduzida para alguns poucos anos.

Essa relação de tempo, de permanência nas organizações, está se reduzindo, não que não possa ocorrer uma carreira em um só lugar, mas está ficando cada vez

menor a ocorrência. Isso ocorre muito pelo fato de que as pessoas estão tomando a frente sobre seu futuro profissional, pois, segundo Giuliese (2011, p. 126),

a carreira está e sempre esteve nas mãos de cada um de nós, revelando inexoravelmente nossa personalidade e história, ainda que não tenhamos consciência disso. As trajetórias passada e presente revelam nosso jeito de ser, nossa própria realidade subjetiva, nossa maneira de lidar com a realidade objetiva e que envolver os processos de transição-transformação que vivenciamos. Já a carreira futura, desejada, traz à tona nossos sonhos e potencialidades.

Kilimnik (2011, p. 5) afirma que, “por um lado, carreiras são “propriedades” de indivíduos, mas por outro, para as pessoas empregadas, a carreira é planejada e gerenciada pela organização”. Já para Giuliese (2011, p. 22), “na relação com o trabalho corporativo, um engano comum é o profissional delegar à empresa as decisões sobre o desenvolvimento de sua carreira e até de sua vida”. A grande gama de oportunidades de empregos que existem hoje proporciona aos profissionais muitas opções, o que também pode dificultar no momento de focar em uma carreira.

Entende-se que há uma dificuldade quando se trata de mudanças, não importando qual seja o motivo. Desta forma, Kilimnik (2011, p. 14) afirma que:

os indivíduos necessitam abandonar a nostalgia dos “bons e velhos tempos” referentes a sistemas claro e estáveis, e se voltarem para a condução das próprias carreiras. A vantagem é que, ao estarem no comando, podem escolher entre múltiplas opções.

Essas múltiplas carreiras que existem, devem-se ao fato de que as habilidades podem e devem ser desenvolvidas dentro e fora das organizações. Para Giuliese (2011, p. 22),

o ambiente de trabalho deveria reproduzir o espaço transicional que possibilita a criação, o erro, o acerto e o desenvolvimento de habilidades. O modo como o trabalhador evolui e os caminhos percorridos neste processo constituem a carreira profissional que ele constrói.

Todos os envolvidos só têm a ganhar com essa liberdade dada aos profissionais. Giuliese (2011, p. 26) ainda completa afirmando que “na carreira, como na vida, há espaços para erros, acertos, repetições por falta de compreensão

e movimentos que têm começo, meio e fim, mas que não se encerram em si mesmos”. Essas situações agregam experiência e explicitam que somos humanos, e que faz parte do processo de crescimento nem sempre acertar.

Sobre o crescimento, Ibarra (2011, p. 97) diz que “o jeito como faz seu trabalho, a forma como se relaciona com colegas e empregadores e a maneira como equilibra a vida pessoal e profissional – mudou pelo que aprendeu ao longo do caminho”. Isso é o resultado do seu cotidiano de trabalho, de aprender e ensinar. O relacionamento com quem tem mais experiência e a criatividade dos mais novos.

Com tudo isso, chega-se à criação da identidade profissional, que para Ibarra (2011, p. 82) “não é apenas o que somos. É também o que não somos. Se conseguirmos descartar possibilidades, significa que estamos fazendo progresso”, ou seja, é a busca por identificar-se, saber quais são os objetivos e sonhos e também quais não são.

As opções, como dito anteriormente, são muitas e, de acordo com Ibarra (2011, p. 44), “à medida que investigamos, as novas informações que encontramos por acaso influenciam a maneira como nossa identidade profissional é continuamente remodelada pela descoberta de novas alternativas”, pois ninguém precisa ter os mesmos desejos a vida inteira, somos feitos de mudanças e é preciso adaptar-se. Sobre isso, Giuliese (2011, p. 81) faz um alerta:

o fato é que o mercado e as pessoas que nele atuam estão voltados para fora, para as exigências externas e apenas valorizam aquele que as atende naquele momento. Dessa maneira, o profissional acredita que o que importa é reconhecer as reais demandas do mercado e avaliar como pode se inserir nessa realidade.

Com isso, suas vontades verdadeiras são deixadas de lado, abdicando muitas vezes da própria felicidade em razão do que os outros acham. Dedicar o tempo somente para o trabalho pode ser prejudicial. Como cita Ibarra (2011), deve-se “mudar o foco das tarefas para os relacionamentos”, dando maior importância aos colegas, chefes e subordinados.

A carreira pode passar por momentos bons e não tão bons e para um profissional em dificuldades, livros e aconselhamentos podem ajudar e, no caso deste estudo, auxiliar no processo de transição de carreira.

De acordo com Giuliese (2011, p. 128), “um ciclo de carreira pode terminar prematuramente ou de maneira abrupta em função de alguns aspectos, como fusões, aquisições ou mudança de comando”. As trocas de Comando no Exército ocorrem normalmente a cada dois anos, podendo ser três. Isso influencia diretamente na vida do oficial temporário, já que é o Comandante do quartel quem decide a sua permanência ou não por mais um ano. Estilos de liderança e perfil podem melhorar ou piorar a situação dos militares.

Não há diferença se as mudanças ocorrem com jovens ou pessoas mais velhas, elas irão ocorrer. O que diferencia são como elas acontecem e as reações dos profissionais. A seguir, será abordada a identificação das fases de carreira que são pertinentes aos oficiais temporários, jovens com responsabilidades e que estão passando por um momento de muito aprendizado.

3.3 Fases da carreira

Na vida tudo tem o seu tempo e sua hora para acontecer e na vida profissional não há de ser diferente. As fases da vida e da carreira se confundem, dando a oportunidade de serem estudadas e avaliadas dentro deste contexto. O que será abordado é a fase dos 21 aos 28 anos, que segundo Giuliese (2011) é a adolescência de carreira e para Moggi (2003) é a chamada fase emotiva, pois é onde ocorre a maior parte da vida profissional do oficial temporário dentro do Exército.

De acordo com Giuliese (2011, p. 59),

a adolescência da carreira é um período extremamente dinâmico em que há muita energia para construir, aprender, realizar e, por outro lado, há um intenso contato do indivíduo consigo mesmo em que ele se vê repleto de dúvidas e incerteza sobre quem é e quem pretender ser. Ele ainda não sabe o que quer nem sabe do que precisa.

É uma fase de dúvidas, de incertezas sobre o que se está fazendo. Isso pode refletir diretamente na atuação profissional, como será explicado posteriormente. Burkhard (2002, p. 6) completa dizendo que:

em torno do 21º ano de vida, para muitos jovens ocorrem crises violentas relativas à própria identidade. Muitos jovens têm de se libertar da imagem forte do pai, para conseguirem ser eles mesmos. O mesmo se dá com a filha quanto à influência da mãe. Verdadeiros dramas acontecem em relação a isso. Muitos jovens só conseguem esta libertação da casa paterna ou materna, saindo de casa, mudando de lugar ou “quebrando” estas imagens com violência.

É necessário deixar claro que não há a intenção de incentivo as mudanças violentas, mas que quando necessárias, devem ocorrer para o crescimento dos jovens. Em relação a essas reações, tão típicas da idade, Moggi (2003, p. 57) afirma que “podemos estar nas nuvens e de repente sentirmos no fundo do poço para em seguida elevarmo-nos novamente para as alturas, tudo dependendo das experiências que temos no ambiente externo”.

Essa confusão que é criada também pode ser dita como uma espécie de “laboratório” para o futuro profissional, é o momento de se conhecer. Para Moggi (2003, p. 60), “nessa fase da vida, o profissional está em busca do seu lugar no mundo e desabrocha para as suas habilidades técnicas. Depois de testadas no mundo, essas habilidades criarão a base para o estágio seguinte da carreira”. Essas oportunidades podem ser aproveitadas no ambiente militar, aproveitando o conhecimento de outras pessoas que já estão lá para desenvolver suas habilidades, tendo como base pessoas experientes.

É importante ouvir aos outros, mas também é fundamental ouvir a si mesmo, como Ibarra (2011, p. 47) deixa claro ao afirmar que o “desenvolvimento (ou seja, progresso) significa ouvir mais a voz interior que a exterior e estabelecer as prioridades que norteiam nossas decisões”, não se apegando somente às influências externas.

Apesar da pouca idade e talvez pouca ou nenhuma experiência profissional, os oficiais temporários são formados para serem líderes. Sobre isso, Giuliese (2011, p. 66) descreve que “o jovem adulto é aquele que acaba de consolidar sua identidade profissional e estabilizar valores e princípios afetivos, religiosos e morais”. Apresenta-se, portanto, como um “profissional apto a ter uma equipe sob seu comando, embora ainda necessite de uma chefia”. É o caso do tenente comandante de pelotão (equipe), que tem autonomia sobre sua equipe, porém ainda é subordinado diretamente ao Comandante de sua Companhia, um capitão, militar mais experiente e orientador direto.

Dentro dessa fase profissional, podem-se identificar alguns estados de crescimento, que, para Giuliese (2011), são:

- 1º) contratação;
- 2º) integração: um estado de aprendizado, familiarização e compreensão da nova cultura organizacional e do negócio;
- 3º) previsão de crescimento e o ápice do desenvolvimento do profissional naquela organização;
- 4º) conforto e estabilidade;
- 5º) declínio; e
- 6º) morte: ocorre com o desligamento entre o profissional e organização.

No caso do Exército, existem muitos encontros de turmas de formação, para confraternizações, jantares, práticas desportivas etc. Isso ocorre 10, 20 e até 50 anos após o encerramento do serviço militar obrigatório. O vínculo criado é forte e dificulta o rompimento dos laços, descrito no 6º estado. Esse forte laço é um problema para a transição da carreira militar temporária para a vida civil, pois deixar os amigos e companheiros, que pelas circunstâncias criadas, estiveram tão juntos nas dificuldades, acaba dificultando o rompimento. Para Burkhard (2002, p. 6),

a maioria das pessoas inicia a sua carreira nessa fase. [...] Muitos experimentam e mudam seu local de trabalho e até mesmo a profissão, até encontrarem o local adequado. A insegurança interna, por falta de experiência, é compensada por seguranças externas: por exemplo, status, automóvel, telefones na mesa, um bom salários, aparências.

Alguns desses itens citados por Burkhard (2002) são presentes na vida do oficial temporário, o que baseado nos pilares do Exército – hierarquia e disciplina –, deixam o jovem tenente com possibilidade de crescer e amadurecer. Há também o perigo de que o jovem se alimente somente disso para comandar, deixando de amadurecer. Moggi (2003, p. 57) cita que “nesta fase adentramos o mundo dos adultos e temos que atuar junto com adultos”, e assumir uma posição de chefia aos 21 anos, tendo como subordinados, militares de 25, 30 ou 40 anos, nem sempre é fácil.

Crescer é um processo longo e doloroso, e crescer profissionalmente também. Giuliese (2011, p. 26) deixa claro isso ao afirmar que

a construção de uma carreira se dá por meio de movimentos ondulatórios, de idas e vindas, e envolve períodos de luz e sombra. Nesse processo, ora ocorrem grandes mudanças e descobertas, ora paralisia e escuridão. Imaginar que desde o início da vida profissional é possível determinar como ela será, quais caminhos deverão ser percorridos e aonde se quer chegar é negar que, na realidade, tudo se modifica ao longo do tempo – as pessoas, as situações, as necessidades e os próprios sonhos.

Algumas pessoas não se adaptam à vida militar, o que é comum em qualquer profissão. A falta de maturidade para encarar as situações e entendimento delas, vai ao encontro do que para Burkhard (2002, p. 7) “é a época em que ainda temos o direito de gozar de todas as regalias da civilização moderna: viagens, experiências das mais variadas, e assim como muitas vezes há trocas de empregos frequentes nesta fase”, e nem sempre o foco principal é a carreira.

Eis algumas características desta fase que Moggi (2003, p. 60) apresenta:

a) liderança:

- quer ter as coisas e as pessoas sob controle para alcançar eficiência e para evitar surpresas;
- tem forte tendência para ser autocrático;
- não gosta de receber *feedback*, pois isso corrói a sua segurança interior. Para ele, muitas vezes o ataque parece ser a melhor defesa. Tem pouca disposição para a autocrítica;
- adora seguir procedimentos e manuais;
- preocupa-se em demasia com o *status*, gosta de impor pelo *status*;
- caracteriza-se por uma liderança imatura.

b) trabalho em equipe:

- gosta de ter um papel de destaque;
- tem dificuldade de aceitar pontos de vista divergentes dos seus;
- tem enorme dificuldade de ouvir os outros, pois sacrificar uma ideia pode significar o sacrifício da segurança interior;
- tem fortes tendências a ser egocêntrico.

c) na organização:

- trabalha bem com normas, procedimentos e metas de curto e médio prazos;
- tem visão apenas de sua própria área de responsabilidade.

É importante salientar que o oficial temporário tem o fim de sua carreira em torno dos 27 anos e Moggi (2003, p. 11) alerta que

constatou-se que muitos executivos param seu desenvolvimento emocional em torno dos 28 anos e continuam imaturos emocionalmente pelo resto da vida, o que gera consequências existenciais e profissionais profundas para eles próprios, para as pessoas do seu círculo íntimo (esposa, filhos, pais, amigos) e para as pessoas que são afetadas direta ou indiretamente pela sua ação ou omissão no dia-a-dia como profissional.

Diante disto, há de se ter atenção com o final desta fase, coincidindo com a transição de carreira. Burkhard (2002, p. 7) completa:

cada ser humano traz aptidões ou “talentos”, sentindo intensamente dentro de si a necessidade de colocá-los no mundo. [...] Em torno dos 28 anos, este viver do passado, por assim dizer, chega a um fim, e agora as aptidões têm que ser reconquistadas e trabalhadas. [...] para muitos, esta idade é vivenciada como crise, que muitas vezes até se manifesta como doença física ou psíquica; para outros o desenvolvimento psíquico para nesta idade.

Quando o profissional depara-se com o final dessa fase e a possível transição de carreira, ele entra no estado de exceção, que, de acordo com Giuliese (2011, p. 29), “ocorre quando o profissional interrompe ou modifica temporariamente a evolução natural de sua carreira”, é o momento em que, ainda segundo Giuliese (2005, p. 85), “nos encontramos em uma zona neutra, ou seja, é o estado intermediário entre um processo que terminou e o novo começo”.

Essa mudança para a próxima fase é parte do amadurecimento necessário e deve ser executada buscando a maneira mais branda para a transição. De acordo com Farren (2000, p. 143),

à medida que amadurecer, você provavelmente descobrirá que uma organização que lhe era adequada quando você estava aprendendo

suas habilidades e competências, já não se adapta às suas necessidades como pessoas casada e com família, como um profissional maduro ou como um mestre em seu campo.

Por isso, cada fase deve ser vivida da melhor forma, aproveitando as oportunidades que ela lhe proporciona e entendendo que não é necessário pulá-las. Neste sentido, Ibarra (2011, p. 15) afirma que “compreender o que fazer na próxima fase da vida profissional e como começá-la é um processo de aprendizado com características bem definidas”, e são essas características de transição que serão apresentadas a seguir, buscando completar o ciclo da mudança de carreira.

3.4 Transição de carreira

As mudanças sempre surgem por motivos que nem sempre se sabe imediatamente quais são. Essas mudanças, no caso da carreira, podem modificar totalmente o quadro atual do profissional, dando início a um processo de transição. Para Giuliese (2011, p. 103), “muitas pessoas têm medo de deixar o certo pelo duvidoso, já que, de algum modo, sabem que qualquer transição gera medo e desconforto, mesmo as boas”. Giuliese (2011, p. 20), ainda, completa dizendo:

identificar que os novos tempos exigem a revisão dos velhos comportamentos e pontos de vista, é o primeiro passo para desencadear o processo. A consciência de que o velho modo de pensar e agir não serve mais conduz a um período de indefinição e insegurança, que persiste até a definição de meios mais eficientes e adequados para lidar com a nova realidade.

Concordando com a autora, Ibarra (2011, p. 17) afirma que

a mudança sempre leva mais tempo do que esperamos porque para abrir espaço para o novo temos de nos livrar de algumas velhas identidades que ainda carregamos conosco e nas quais, inconscientemente, continuamos investindo.

É necessário entender o que está acontecendo e partir para uma nova fase, encará-la. Ibarra (2011, p. 19) ainda cita

apesar de antigas, nossas identidades profissionais do passado não são tão facilmente desalojadas. Sua persistência nos coloca diante de prioridades e concepções preexistentes a respeito de como o mundo funciona. Elas precisam ser reexaminadas antes que possamos seguir em frente.

Os profissionais usam as identidades antigas por questão de segurança, mas como Critchley (2002, p. 21) afirma, “só há uma certeza com respeito ao futuro: nada permanecerá como está. As mudanças estão caminhando a passos largos” e ficar parado não é a melhor alternativa neste caso.

A partir da identificação do novo momento que está por vir, é importante descobrir qual o rumo a ser tomado. De acordo com Kilimnik (2011, p. 9), para essa situação “direciona-se a própria carreira, criando um novo caminho quando e onde se sentir que é certo, seleciona-se qualquer direção que se deseja perseguir e na qual o individuo se sinta capaz de alcançar o desenvolvimento pessoal”.

Para Giuliese (2005, p. 76), “de dentro da empresa não há visão suficiente para definirmos novos caminhos. É necessário experimentar, olhar para fora e de fora, pagar o preço da aventura e correr o risco de ficar no escuro até que haja alguma luz”, indicando que o profissional deve sair do local em que está e buscar uma visão mais ampla da situação. E ainda completa: “tomar a distância necessária para observar o que está ocorrendo e viver as emoções daí provenientes é o primeiro passo para compreender a situação. Reconhecer e dar nome ao que sentimos é o segundo”.

No caso dos militares temporários, há uma grande dúvida sobre o seu futuro, mesmo sabendo que ele pode ficar um ou oito anos, ou seja, ele terá o seu ciclo interrompido de qualquer forma. Segundo Giuliese (2011, p. 33), “quando um profissional encerra uma determinada carreira, ele começa a nova desde seu primeiro estado de desenvolvimento”. É como se voltasse a ser aspirante, posto anterior ao de tenente, tendo um mundo novo à sua frente para ser desenvolvido dentro dos quartéis, voltando à situação de ser novato, porém agora no mundo civil.

Todo o processo inicia com a demissão, que, segundo Giuliese (2011, p. 100), “ainda que negociada, sempre promove fortes emoções e sentimentos de exclusão, com os quais as pessoas não estão habituadas a lidar. Ao contrário, os seres humanos são criados para ter sucesso e buscar *feedbacks* positivos”, e ainda diz que (2011, p. 101) “de início, a experiência da demissão provoca o contato com o

insucesso e a perda. Mais tarde, vem a percepção de ganho e a conscientização quanto à demora para se concretizar com legitimidade o que já existia de fato”, reiterando o fato de que é um processo que pode ser complicado de lidar.

Por se tratar de um assunto complicado, muitas vezes o ser humano quer ter o controle da situação, quer balizar os acontecimentos, mas, de acordo com Ibarra (2011, p. 2). “para reinventar a nós mesmos, precisamos viver um período de transição no qual repensamos e reestruturamos múltiplas necessidades. Segundo, é quase impossível planejar a mudança de forma calculada e ordenada”. Essa reinvenção vai ao encontro do que Giuliese, Critchley e Ibarra afirmam, quando dizem que é necessária uma mudança de atitude durante a transição.

Não se trata de esquecer tudo o que passou, pois para Ibarra (2011, p. 21) “por certo, refletir sobre experiências passadas, sonhos futuros, valores atuais e pontos fortes é um passo essencial e valioso”, mas é uma questão de compreender que eles terão que ser adaptados. Segundo Ibarra (2011, p. 59),

o processo de reinvenção raramente é rápido ou fácil, mesmo para os veteranos que pulam de emprego em emprego. Emocionalmente é difícil abandonar uma carreira na qual investimos muito tempo, treinamento e trabalho árduo. Deixá-la é ainda mais difícil quando as alternativas permanecem confusas.

O oficial não sabe bem ao certo o que quer do seu futuro, existem muitas possibilidades, porém a decisão de focar em alguma e ignorar o resto, gera medo e impaciência, o que resulta em problemas para a decisão. Para Critchley (2002, p. 21), “caso você esteja pensando em mudar alguma coisa em sua carreira hoje em dia, seja o que for, seus planos deverão ser feitos em função da vasta mudança que o cerca”, pois ela deve ser bem pensada.

De acordo com Giuliese (2005, p. 54), após o entendimento da situação e dos sentimentos:

eles geram crescimento e proporcionam um passo adiante em direção a um novo estado de carreira. Se não ocorrer o entendimento da nova experiência, o passo seguinte não é dado e a pessoa permanece no mesmo estado. Se houve incompreensão ou se a experiência e os sentimentos forem traumáticos, é possível que a pessoa passe a um estado de exceção.

Segundo Ibarra (2011, p. 18), muitas pessoas passam “boa parte do tempo *vagando na transição*, oscilando entre os papéis velhos e ultrapassados e as ainda distantes identidade que vislumbravam no horizonte”. É dado um passo de cada vez para a transição, visto que não é necessário acelerar este processo, pois é um amadurecimento natural. A origem da palavra transição está na palavra “trânsito”, que significa viagem de um lugar a outro. Como numa viagem, existe o início, um tempo indefinido de deslocamento e, finalmente, o destino final.

Esse tempo de indefinição, sem pressa, Ibarra (2011, p. 71) resume ao dizer:

durante um período de meses ou até mesmo anos, nos movemos para a frente e para trás entre esses polos à medida que exploramos novos papéis e possibilidades. Esse mover para a frente e para trás, antes de indicar falta de prontidão, é, na verdade, a chave para a uma transição bem-sucedida.

Existem alguns possíveis movimentos de transição que serão apresentados baseados em Giuliese (2011, p. 99):

- a) a transição que representa a evolução natural e leva o profissional de um “estado qualquer” para o estado seguinte, no caso, de evolução;
- b) a transição que representa a entrada num estado de exceção;
- c) a transição que leva ao final de uma carreira e ao possível início de uma nova.

Este último é o caso dos oficiais temporários que, querendo ou não, possuem um limite de tempo para permanecer no Exército, portanto, deverá ocorrer a transição para uma nova carreira. Para Ibarra (2011, p. 29),

mesmo quando temos uma noção mais clara do que buscar, tendemos a mudar de ideia à medida que compreendemos melhor o que realmente isso implica. No final das contas, não importa por onde começamos. Nossas ideias de mudança vão se alterando ao longo do caminho para a reinvenção.

Mas como podemos seguir em frente quando o nosso interior está abalado com uma demissão? Para Farren (2000, p. 164),

o emprego é como um grão de areia na praia. O vento sopra, as ondas batem, as dunas deslocam-se. Em um ano, um grão de areia é enterrado no solo, revolvido de lá para cá, removido para quilômetros adiante na praia, e talvez, tragado pelo mar, desapareça.

Diante disso, deveria ser mais simples o entendimento de que a mudança de emprego irá ocorrer, pois, segundo Critchley (2002, p. 23),

uma transformação em larga escala deu-se no início da década de 1990, quando as empresas perceberam que o ritmo rápido da mudança tornava impossível prever o futuro. Portanto, não havia como continuar garantindo empregos vitalícios e estáveis. Os funcionários, dali em diante, tornaram-se responsáveis pelas suas próprias carreiras.

Como já explicado anteriormente, o relacionamento empregador/empregado mudou e, para Kilimnik (2011, p. 6),

da persistência do indivíduo, percebe-se uma despedida do tradicional comprometimento à organização, e de uma mudança em direção a múltiplos comprometimentos, os quais incluem, simplesmente, um compromisso condicional à organização.

Buscar ajuda de profissionais da área e pesquisar sobre as suas alternativas é algo que Giuliese (2005, p. 88) orienta, pois

se formos um bom parceiro e instrutor de nós mesmos e se conseguimos buscar a ajuda de quem precisamos para fazer a travessia, deixaremos de ver apenas as perdas, o perigo, o risco, e, então, poderemos desfrutar do prazer de conhecer o novo, reconhecer nossas possibilidades, nossas forças e fragilidades e dar mais um passo em direção ao futuro.

Além disso, Farren (2000, p. 145) afirma que “se estiver em transição, escolha uma organização específica para estudar – sua última organização, aquela que está pensando em abandonar ou uma a que está pensando em aderir”. São formas práticas de buscar auxílio para enfrentar os novos desafios.

O fundamental neste processo é a conscientização de que a mudança é iminente e necessária. Não se pretende dizer qual é a melhor forma de fazer uma transição de carreira, mas, sim, analisar quais os seus aspectos e identificar formas de refletir melhor antes de tomar as decisões, pois cada pessoa se encontra numa

situação e não há como definir uma fórmula a seguir. O próximo passo deste trabalho será a apresentação de uma pesquisa com oficiais temporários para que se possa entender o contexto da situação estudada, compreendendo como é vista e executada a transição destes profissionais.

4 ACORDOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa utilizado será a exploratória, com o objetivo de analisar a importância do planejamento na preparação dos oficiais temporários para sua transição de carreira. De acordo Mattar (1999, p. 22), esse tipo de pesquisa:

[...] visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistente.

Sobre isso, Queiróz (1992) complementa que a pesquisa exploratória, na qualidade de parte integrante da pesquisa principal, atua no estudo preliminar realizado com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer. Completa, ainda, dizendo que o estudo exploratório tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere.

O assunto em questão envolve tanto a pesquisa qualitativa, quanto à quantitativa, tendo em vista o número de pessoas que passam por essa situação. As pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões diretas e conscientes dos entrevistados. Günther (2006, p. 203) afirma sobre a pesquisa quantitativa que:

uma amostra representativa asseguraria a possibilidade de uma generalização dos resultados. Relaciona-se a isto a ênfase no processo indutivo, partindo de elementos individuais para chegar a hipóteses e generalizações. Entretanto, este processo deve seguir regras, que não são uniformes, mas específicas a cada circunstância. Desta maneira, é de suma importância que as regras sejam explicitadas para permitir uma eventual generalização.

Em virtude da peculiaridade do tema, verificou-se a necessidade de uma abordagem profunda e detalhada. Notou-se que o assunto necessita de fontes diversas de consulta; portanto, o início deste trabalho será de uma busca de dados teóricos, ou seja, de um levantamento bibliográfico com livros e artigos sobre o tema em estudo.

De acordo Gil (2002, p. 44), “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Gil (2002, p. 44) ainda diz que “não é aconselhável que textos retirados da Internet constituam o arcabouço teórico do trabalho monográfico”. É importante estar ciente que na internet existem muitas fontes não confiáveis, portanto, torna-se mais importante a referência citada. Entende-se também que atualmente muitos livros estão disponíveis em forma digital, assim como o acesso à artigos e outras publicações. Portanto, não é possível descartar totalmente essa fonte. Essa pesquisa bibliográfica é fundamental para criar o embasamento para todo o restante do trabalho e para a compreensão do tema.

Tratando-se de um assunto que envolve percepções, decidiu-se que neste trabalho será desenvolvida uma abordagem qualitativa. As pesquisas qualitativas estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Sampson (1986, p. 30) diz que:

a pesquisa qualitativa é mais utilizada quando se possui pouca informação, em situações em que o fenômeno deve ser observado ou em que se deseja conhecer um processo, determinado aspecto psicológico complexo, ou um problema complexo, sem muitos dados de partida. Alguns problemas de pesquisa requerem uma abordagem mais flexível, e nestas circunstâncias a aplicação de técnicas qualitativas é recomendada.

Necessitando uma inserção no contexto que será estudado, o método selecionado para nortear este projeto foi o de observação participante, onde está inserida a pesquisa participante, que, para Grossi (1981), configura-se em um método de pesquisa em que os envolvidos se inserem na análise de sua própria realidade, objetivando promover uma transformação social em favor dos participantes que são oprimidos. Dessa forma, caracteriza-se por ser um processo de pesquisa educacional orientado para a ação.

Ainda sobre pesquisa participante, Gajardo (1986, p. 23) refere que

[...] são baseadas nas necessidades de grupos sociais politicamente marginalizados. Seu objetivo é o de trabalhar com os grupos excluídos, em situações comuns de trabalho e estudo e trocar informações para colaborar na mudança das condições de dominação. Procura realizar este objetivo em colaboração com grupos relativamente homogêneos, do ponto de vista social e local.

Neste sentido, pode-se citar também Gajardo (1986, p. 52), que complementa suas afirmações quando diz que

[...] ao invés de se manter distância entre o pesquisador e o grupo que vai ser examinado, tal como se exige nas ciências sociais tradicionais, propõe-se a interação. Isso significa, para o pesquisador, trabalhar, talvez viver, no grupo escolhido, a fim de elaborar perspectivas e experimentar ações que perdurem, inclusive depois de terminado o projeto.

Para a realização das pesquisas com oficiais temporários, resolveu-se utilizar a entrevista em profundidade aberta e semiaberta, envolvendo também a pesquisa quantitativa. Sobre a entrevista aberta, Barros (2010, p. 65) cita que ela:

tem como ponto de partida um tema ou questão ampla e flui livremente, sendo aprofundada em determinado rumo de acordo com aspectos significativos identificados pelo entrevistador enquanto o entrevistado define a resposta segundo seus próprios termos, utilizando como referência seu conhecimento, percepção, linguagem, realidade, experiência.

Com isso, os entrevistados dão sua opinião de acordo com o amplo tema, fundamentados em suas experiências, revelando para o entrevistador aquilo que lhes parece o mais correto. Complementando os métodos de entrevista, a entrevista semiaberta, conforme Barros (2010, p. 66), faz com que o entrevistador não necessite de muitas questões para aplicação, e “cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado”.

Todo o trabalho trará uma diversidade de opiniões e percepções sobre os diversos assuntos discutidos. Para que uma pesquisa seja apresentada, é necessário que haja um estudo do que foi exposto. Para isso, será feita uma análise de conteúdo dos dados obtidos.

Após a realização das entrevistas, a análise de conteúdos será feita através da categorização dos dados. Segundo Puglisi e Franco (2005, p. 13), “na análise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem, mas devem ser consideradas as condições contextuais de seus produtores e assenta-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem”. Minayo (2003, p. 74) enfatiza que a análise de conteúdo

visa verificar hipóteses e/ou descobrir o que está por trás de cada conteúdo manifesto.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Levantamento de dados dos oficiais temporários

Este trabalho foi elaborado com base na pesquisa bibliográfica voltada para a transição de carreira e o tempo de serviço dos oficiais temporários, com enfoque na preparação para a transição de suas carreiras. Foi realizado um pré-teste na pesquisa, pois, conforme Mattar (1997, p. 234), “o pré-teste é tão importante para o aprimoramento de um instrumento de coleta de dados que nenhuma pesquisa deveria iniciar sem que o instrumento utilizado tivesse sido convenientemente testado”.

Dessa forma, procurou-se diminuir os erros na pesquisa propriamente dita, reformulando perguntas que causaram dúvidas. As entrevistas foram divididas em quatro grupos, utilizando-se métodos e perfis diferentes para obtenção de resultados mais abrangentes. Os entrevistados foram classificados em quatro categorias: (a) grupo 1: oficiais temporários que já saíram do Exército entre 2 e 5 anos; (b) grupo 2: oficiais temporários que estão em seus últimos dois anos; (c) grupo 3: oficiais temporários que estão entre o 4º e 5º ano; (d) grupo 4: oficiais temporários que estão no 3º ano.

Foram realizadas entrevistas em profundidade, realizadas em uma sala fechada, somente com o entrevistador e o entrevistado, de modo a não haver interrupções durante a entrevista. Foram feitas perguntas abertas sobre temas relativos à transição de carreira e à vida profissional como Tenente Temporário, buscando-se, assim, explorar ao máximo os conhecimentos e as experiências dos entrevistados, visando ampliar os resultados da pesquisa em questão.

5.2 Entrevista em profundidade

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa realizada.

5.2.1 Grupo 1: oficiais temporários que já saíram do Exército entre 2 e 5 anos

1) Quais foram as dificuldades e facilidades com a carreira após sua saída?

E1	Dificuldade: Falta de disciplina. Facilidade: confiança e reconhecimento como Oficial.
E2	Currículo muito bem visto para cargos de confiança ou muita dedicação. Se o selecionador foi oficial temporário, existe um relação de ajuda mútua. Insegurança sobre o novo emprego, diminuição da renda.
E3	Responsabilidade, iniciativa, pontualidade, honestidade. Problemas na adaptação à vida civil.
E4	Reconhecimento dos valores do Exército. Dificuldade na adaptação, falta da hierarquia.
E5	Gestão de pessoas, amadurecimento profissional; preconceitos da sociedade: todo militar é bitolado, incapaz de se adaptar, não enxergar nada além do sim e do não.
E6	Reconhecido como pessoa responsável e dedicada. Problemas para adaptação em emprego sem a organização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2) Possuía algum planejamento para este momento pós-Exército?

E1	Concluir a graduação e buscar empresas. Acabei passando em concurso de nível médio por não ter concluído a graduação.
E2	Trabalhar em empresa do ramo que estudava ou concurso. Optou pela carreira acadêmica.
E3	Sim, acredito que todos devem ter, ou deveriam.
E4	Sim, concluir a graduação e mestrado.
E5	Sim, trabalhar na empresa da família
E6	Concluir a faculdade e abrir um empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3) Na sua percepção, em que aspectos o período como Oficial da reserva contribuiu para a sua carreira após a saída?

E1	Diferencial muito grande na sociedade apresentar os valores de educação, moral, ética e liderança que se adquire no Exército.
E2	Disciplina, seriedade, profissionalismo, trabalhar em equipe e exercer a posição de chefia.

(continua)

E3	Em todos os aspectos, pois atuo profissionalmente utilizando os aprendizados adquiridos.
E4	Todos os aspectos.
E5	Aspectos do relacionamento, tecnicamente nada.
E6	Sim, confiança do mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4) Você desenvolveu algum conhecimento ou habilidade específica durante sua permanência que ajudou na sua nova carreira profissional?

E1	Durante minha permanência pude adquirir muitos conhecimentos tanto na área administrativa quanto operacional, como o Estágio de Segurança e Proteção de Autoridades.
E2	Resolução de problemas de forma tempestiva.
E3	Totalmente. Ciências militares, comando e liderança. Utilizo tudo no meu trabalho atual.
E4	Principalmente habilidades de liderança.
E5	Sinceramente, não.
E6	Capacidade de gerir recursos humanos, financeiros também.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5) O que você teria feito de diferente para ajudar na sua nova carreira?

E1	Administrar melhor as finanças e concluído a graduação
E2	Estudado mais sobre administração pública.
E3	Tudo o que fiz lapidou-me para tal.
E4	Preparado mais cedo para a saída.
E5	Dentro do quartel nada, minhas atividades eram muito voltadas ao Exército
E6	Buscado parcerias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6) Tens alguma sugestão no programa de formação de Oficial que possa melhor apoiar os reservistas na sua carreira após a saída?

E1	Incluir algumas horas/aula de Educação Financeira. Criação de um banco de dados tipo currículo, para setores das empresas buscarem.
E2	Algo relativo à gestão da carreira militar, educação financeira. Se possível, no último ano, o oficial ter tempo para realizar estágios na sua área.

(continua)

E3	Apesar da empolgação, o Oficial deve ter sempre uma visão no futuro. Os instrutores também devem orientar bem os alunos sobre a questão temporária.
E4	Conscientização de que o Oficial temporário necessita do estudo para a saída. Não digo que necessite tratamento diferenciado.
E5	Desenvolver dentro do Exército o incentivo ao estudo e aperfeiçoamento do Oficial.
E6	Educação financeira.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.2 Grupo 2: oficiais temporários que estão em seus últimos dois anos

1) Quais as suas preocupações com a carreira após sua saída? Possui algum planejamento? Tens alguma ideia de atividade?

E1	Terminar minha faculdade e estudar para concurso
E2	Terminar a faculdade e fazer contatos para empregos
E3	Fazer programa de trainee
E4	Estudar para concursos
E5	Passar na prova de mestrado da federal e lecionar
E6	Continuar com a minha empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

2) Na sua percepção, o período como Oficial da reserva contribuirá para a sua nova carreira?

E1	Acredito que sim, nos ensina muitas coisas boas
E2	Sim, sempre que falo que sou Oficial do Exército tenho uma boa recepção
E3	Aprendi muitos valores que levarei para a vida
E4	As situações que passei, a ética, compromisso e liderança que aprendi entendo que serão muito uteis
E5	A forma de liderar grupos, passar por situações difíceis
E6	Contribuirá muito, pois aprendi bastante de administração nesse período

Fonte: Elaborado pelo autor.

3) Você desenvolveu algum conhecimento ou habilidades específicas neste período de permanência que poderão ajudar na sua carreira profissional?

E1	Principalmente relacionamento interpessoal
E2	Confiança, senso de direção, iniciativa
E3	Aprendi que sempre se pode encontrar alguma maneira de resolver problemas de forma correta e com esforço
E4	Ter relacionamento com pessoas de vários perfis e de diversos locais me proporcionou amadurecer a forma de lidar com subordinados
E5	Aprender a falar em público, perder a vergonha de me expor
E6	Administração

Fonte: Elaborado pelo autor.

4) O que você teria feito de diferente para ajudar na sua carreira após a saída?

E1	No momento não vejo nada
E2	Talvez ter me dedicado mais aos estudos
E3	Concluído minha faculdade mais cedo
E4	Me organizado para estudar mais para os concursos
E5	Ter me voluntariado para lecionar mais
E6	Buscado mais parceiros para abertura de negócios, militares são muito empreendedores

Fonte: Elaborado pelo autor.

5) Tens alguma sugestão no programa de formação de Oficial que possa melhor apoiar os reservistas no momento pós-Exército?

E1	Orientação aos mais novos, talvez um seminário com os mais antigos
E2	Dar dicas de como se portar no começo da vida de Oficial
E3	Desenvolver uma espécie de manual com as experiências dos que já passaram pelas mesmas situações
E4	Treinamento para situações do dia a dia, no tempo de aluno não se tem noção de como as coisas realmente funcionam
E5	Maior interação com quem já saiu e pode ajudar na colocação de mercado
E6	Incentivar o planejamento do seu tempo no Exército

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.3 Grupo 3: oficiais temporários que estão entre o 4º e 5º ano

1) Quais as suas preocupações com a carreira após sua saída? Possui algum planejamento? Tens alguma ideia de atividade?

E1	Ainda indeciso sobre o que fazer, visualizo muitas opções
E2	Me dedicar à faculdade
E3	Estudar para concursos
E4	Terminar a faculdade e realizar uma pós na minha área
E5	Buscar colocação em uma grande empresa
E6	Fazer mestrado e juntar dinheiro

Fonte: Elaborado pelo autor.

2) Na sua percepção, como este período que já passou como oficial da reserva está contribuindo para a sua nova carreira?

E1	Acredito que sim, no momento estou fazendo uma poupança enquanto não decido
E2	Certamente, pois assim consigo pagar a faculdade
E3	Sim. Posso estudar e trabalhar conciliando-os sem problemas
E4	Estou aplicando o que aprendo na faculdade de Direito no quartel, está sendo bom
E5	Pelo lado financeiro sim, mas não consigo pôr em prática tudo o que gostaria
E6	É uma ótima oportunidade, de fazer o “pé de meia” para o futuro

Fonte: Elaborado pelo autor.

3) Tens planos de desenvolver algum conhecimento ou habilidade específica neste período de permanência que ainda resta e que poderão ajudar na sua carreira profissional?

E1	Acredito que desenvolvo atributos pessoais, nada em específico
E2	Aprender mais com os mais experientes
E3	Acredito que como todos que são de carreira passaram em concursos, posso pegar dicas com eles
E4	Buscarei uma parceria para realização da minha pós e se possível, colocar em prática
E5	Habilidades interpessoais
E6	Espero que o tempo como instrutor possa contar para a prova do mestrado, como experiência

Fonte: Elaborado pelo autor.

- 4) Tens alguma expectativa de que a instituição lhe apoie de alguma forma em uma transição de carreira no momento pós-Exército? Se sim, de que forma?

E1	Não sei o que o Exército pode fazer diretamente por mim, penso no que eu posso fazer
E2	Acho que os contatos são importantes para o futuro
E3	Pretendo pedir alguns horários para estudos
E4	Já tenho flexibilidade quando necessito de turnos na faculdade
E5	Acredito que se estiver fazer um trabalho correto, poderei ter liberação para buscar outras oportunidades
E6	Acho que carregar o nome da instituição será importante; no mais, não sei o que pode ajudar especificamente

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.4 Grupo 4: oficiais temporários que estão no 3º ano

- 1) Quais as suas preocupações com a carreira após sua saída? Possui algum planejamento?

E1	Concluir graduação e prestar concurso
E2	Juntar dinheiro e buscar uma grande empresa
E3	Abrir uma empresa do ramo de concursos
E4	Concluir a graduação de administração
E5	Concluir a graduação e fazer investimentos
E6	Por enquanto nada certo

Fonte: Elaborado pelo autor.

- 2) Na sua percepção como o período de oficial da reserva poderá contribuir para a sua nova carreira?

E1	Contato com diversos perfis diferentes contribui muito para amadurecimento
E2	Se me proporcionar uma experiência de relacionamento e comprometimento, já será fundamental para o meu futuro
E3	Buscar público para um negócio futuro, além de entender como funciona o sistema público
E4	Botar em prática conhecimentos da Administração, pois essa é a minha área aqui
E5	Poder estudar e juntar dinheiro para investir na minha profissão

(continua)

E6	A vida militar é boa para adquirir habilidades, tenho receio do tempo que terei para estudar
-----------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

3) Tens planos de desenvolver algum conhecimento ou habilidade específica neste período de permanência que poderão ajudar no momento pós-Exército?

E1	Pretendo fazer cursos de línguas e técnicos relacionados ao curso superior que faço
E2	Acho que tudo o que passamos pode contribuir, cabe a nós saber levar para a vida
E3	Pretendo aprender mais sobre habilidades administrativas
E4	Aprender sobre administração nos meios públicos
E5	Nada em específico
E6	Penso que os agregar os valores será importante, principalmente a liderança

Fonte: Elaborado pelo autor.

4) Tens alguma expectativa de que a Instituição lhe apoie de alguma forma em uma transição de carreira após sua saída? Se sim, de que forma?

E1	Até o momento, não
E2	Acho que a compensação pecuniária ajuda bastante para a saída do Oficial
E3	Não vejo nada no momento
E4	Acho que pode me ajudar dando espaço para estudos talvez
E5	Penso que pode contribuir me apoiando para buscar novos empregos
E6	Acho que a instituição pode me apoiar sim, mas vai depender dos meus superiores no momento da saída

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 Análise dos dados obtidos

Tendo por base o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa e os dados coletados nas entrevistas, pode-se analisar o processo de transição de carreira e sua relação com a vida profissional dos oficiais temporários por meio de um diálogo entre os conceitos estudados e seu aspecto prático, possibilitando algumas avaliações.

Apesar dos oficiais assumirem um papel distinto em cada local, todos os entrevistados apontaram tendências parecidas, em grande parte demandadas pela realização da graduação, que orientam os passos dos tenentes como um todo. Além do estudo da graduação, os oficiais também se preparam com outros tipos de estudos, como em línguas.

Dessa forma, destaca-se, em vários aspectos, que o discurso dos entrevistados está afinado, no que se referem as suas percepções sobre a preparação para a saída. Sob essas convergências serão assinaladas as principais evidências do estudo realizado.

Os entrevistados, em sua maioria, responderam que se preocupam com a sua saída, uma vez que possuem objetivos traçados. Esse objetivo influencia no modo como os tenentes vão desenvolver este lado, paralelamente à atuação profissional. Esses objetivos são traçados pelas suas aptidões quando entram no Exército e, como visto em alguns casos, elas mudam totalmente com a proximidade da saída, seja por oportunidades vistas ou por influência do meio, o que vai ao encontro do que cita Critchley (2002), afirmando que só há uma certeza, a certeza de que nada permanecerá como está.

Essa conclusão vai ao encontro da teoria de Giuliese (2011) que diz que um ambiente nebuloso, como neste caso, pode conduzir as pessoas a seguirem um determinado modelo, que nem sempre é o seu preferido, por insegurança. Kilimnik (2011) também cita que não existe uma única forma de alcançar o sucesso, ou seja, dependerá de cada um.

Os oficiais apresentaram uma necessidade de ensino em relação à educação financeira, visto que de um ano para o outro, o seu salário aumenta quase seis vezes, o que pode ser um risco muito grande para quem não sabe administrá-lo.

Percebe-se claramente que os valores passados pelo Exército são quase um consenso entre os entrevistados quando se menciona a influência que estes exercem no mercado de trabalho, uma vez que não são vistos como profissionais autoritários, mas, sim, responsáveis, dedicados e honestos. Isso é um ponto positivo da carreira e pode-se dizer também que um diferencial. Há de se considerar, no entanto, as opiniões negativas com relação a isso, quando afirmam que os militares possuem um rótulo de ser pessoas ultrapassadas e inflexíveis, o que pode

influenciar na não contratação destas pessoas, visto que, pela visão dos administradores, seria um custo alto “remodelar” um ex-militar.

Foi citada também a relação entre oficiais temporários que estão saindo com aqueles que já saíram no que tange a busca de empregos. Há uma relação de ajuda mútua, tendo em vista que o mais velho já passou por aquela situação e sabe o quanto pode ajudar. Neste sentido, também foi sugerido que fosse criado um banco de dados com as informações dos oficiais, sendo útil para ambos os lados.

Os oficiais mais novos apresentaram objetivos a longo prazo, mas em virtude da idade e do momento de adaptação que vivem, entende-se que não haja uma clareza. Percebe-se que não há uma intenção de saída do Exército no curto prazo.

Para os entrevistados que estão no meio de seu tempo de serviço, percebeu-se que alguns ainda estão na zona de conforto, finalizando a faculdade e buscando um tempo livre para organizar seus objetivos. Percebe-se que esta zona de conforto é o que Giuliese (2011) diz ser o período em que as pessoas têm medo de trocar o certo pelo duvidoso e acabam não agindo em nenhum sentido.

A transição para a vida civil é visualizada, porém pouco discutida por quem está no início da carreira militar. Esse assunto é mais decorrente quando o militar está a partir do 4º ano, pois já percebe que cruzou a linha imaginária da metade do seu tempo máximo de serviço. É também a fase que Burkhard (2002) afirma ser a de mudanças drásticas na identidade do jovem profissional.

Nota-se que há semelhanças nas escolhas de carreira e também na forma de pensar dos militares e ex-militares. São experiências que se repetem, cada um com a sua forma, mas que, de forma geral, são muito parecidas. A evolução dos perfis é apresentada e notada ao longo do tempo, consequência natural do amadurecimento profissional e pessoal apresentadas por Giuliese (2011) como a adolescência de carreira e por Moggi (2003) com a fase emotiva.

Nota-se que as experiências vividas dentro do Exército colaboram e colaboraram para as carreiras atuais, ou pretendidas. Mas fica a ressalva de que poucos têm a oportunidade de pôr em prática os estudos da graduação, visto as mais diversas áreas de estudos. O Exército Brasileiro, possivelmente por não ter um estudo neste sentido, não possui conhecimento direto sobre como são e quais são as dificuldades dos oficiais temporários. Isso afeta diretamente os órgãos de

formação de militares, pois seria necessária uma adaptação visando preparar melhor os jovens para encarar este novo desafio.

A transição de carreira entra no cenário das entrevistas por ser um fato que, com toda a certeza, irá ocorrer. Aquele ambiente em que o Oficial se encontra, mudará e, segundo Ibarra (2011), será necessário que este troque de identidade, mudando sua antiga prática profissional por outra. A preparação para a saída do Exército é executada no dia a dia, mesmo que nem sempre haja um objetivo específico, explicitando que esse período é importante e serve de base para a construção de uma vida profissional pós-Exército com mais tranquilidade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das mudanças configuradas no ambiente organizacional, pode-se afirmar que a preparação para a transição de carreira tornou-se aspecto fundamental para o sucesso. Os padrões das organizações mudaram, assim como o perfil dos profissionais e sua forma de pensar e agir. Diferentemente do que pensavam no final do século XIX e no início do século XX, a carreira não é só de responsabilidade das empresas e, sim, das pessoas também. Autores como Kilimnik e Giuliese afirmam que a carreira deve ser planejada pelo profissional, criando um elo de parceria com a empresa.

A compreensão de que as organizações estão cada vez mais ligadas às pessoas é importante para se entender o quadro que está configurado nas carreiras. O processo de desenvolvimento do indivíduo está atrelado, também, ao local onde ele se desenvolve.

As pessoas querem mais do que um emprego, querem sentir-se peças-chave de um complexo sistema que envolve trabalho, motivação, expectativas e planejamento. Nesse planejamento está também a preparação para a transição de carreira. Não que os profissionais não queiram permanecer nas empresas, mas, sim, que eles necessitam de preparação para uma possível saída, a fim de alcançar seus objetivos, como diz Giuliese (2011).

As fases da carreira acompanham as fases da vida do profissional, como cita Burkhard (2002). Elas influenciam diretamente no transcorrer dos elementos estudados, não importando qual o local de trabalho, como, no caso, o Exército Brasileiro.

Pode-se perceber que os oficiais temporários criam um apego forte em relação ao local de trabalho e essa ligação afetiva pode ser prejudicial no momento da sua partida. Sobre isso, Farren (2000) fala que com o amadurecimento, o indivíduo perceberá que essa instituição não cabe mais a ele, mas até isso acontecer, o vínculo é difícil de ser quebrado.

Essa quebra acontece por diversas formas, seja à pedido, por demissão por rendimento ou por falta de vagas. O que acontece é que ela ocorrerá. No momento em que essa transição torna-se iminente, todo o tempo que já passou torna-se fundamental para a base necessária nessa situação. Se houve um estudo da

situação, realização de contatos com empresas, estudo para concursos ou até abertura de uma empresa, tudo isso conta para a tranquilidade, ou não, do Oficial ao ser desligado das Forças Armadas.

Pode-se observar as formas como são feitas as preparações e os itens em comum entre os quatro grupos. Eles se completam, claro que com situações à parte, mas, de modo geral, todos convergem no mesmo sentido de que o planejamento deve ser iniciado e incentivado desde o início, pois não se sabe quando será o fim.

Em meio a tantas constatações e afirmações surgem inevitáveis dúvidas sobre os assuntos tratados. Como melhorar a formação dos oficiais temporários no sentido de preparação? São necessárias alterações no currículo? Como o Exército pode ao mesmo tempo cobrar a dedicação dos Oficiais e incentivá-los à preparação? A Instituição está pronta para se adequar à nova realidade das organizações? Como o Tenente Temporário deve se portar ao conversar sobre isso com seus superiores, buscando incentivo? O planejamento é realmente um fator diferencial para a transição de carreira?

De fato, os militares temporários detêm uma gama imensa de oportunidades no mercado de trabalho e os valores agregados do Exército, sendo compreendidos, poderão contribuir para uma melhor colocação do profissional no mercado. Transições existem e sempre existirão. O que muda é a forma como nos preparamos para encará-la.

Após análise comparativa das teorias de carreira, estudo da Instituição e das afirmações dos entrevistados, conclui-se que dentro de uma organização como o Exército, há fatores que colaboram para a sua preparação para o mercado de trabalho, servindo como pilar para o futuro do profissional, o que só fortalece e engrandece as pessoas e dá retorno ao Exército. Os tenentes temporários são essenciais para o suprimento das vagas existentes e disseminação dos valores das Forças Armadas. É uma oportunidade ímpar de aprender coisas que a grande parte da sociedade não tem a oportunidade, tornando-se um diferencial.

As pessoas são diferentes, as motivações e os objetivos também são. Isso só enobrece e valoriza o trabalho do profissional, por ser uma pessoa capaz de aliar tudo isso para o bem de sua carreira, sem deixar de lado a organização da qual serve, deixando as aspirações pessoais abaixo do bem coletivo, algo cada vez mais raro de se ver.

REFERÊNCIAS

BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 8, n. 3, set. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 mar. 2013.

BOULOS, Sami. O **passo a passo no gerenciamento da transição de carreira**. Disponível em: <<http://www.boulosconsulting.com.br/arquivos/004.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2013.

BRASIL. **Decreto nº 88.513, de 13 de julho de 1983**. Dispõe sobre o Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas. Art. 175. Disponível em: <http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=88513&tipo_norma=DEC&data=19830713&link=s>. Acesso em: 14 abr. 2013.

BRASIL. **Decreto nº 4.502, de 9 de dezembro de 2002**. Dispõe sobre o Regulamento do Corpo de Oficiais da Reserva do Exército. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4502.htm>. Acesso em 14 abr. 2013

BURKHARD, Gudrun Krökel. **Higiene social: a biografia humana**. [S.l.], 16 p. 2002. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/16619813/A-Biografia-Humana>>. Acesso em: 14 abr. 2013.

CÁLCENA, Esteban José Ferrari. **A mudança da identidade profissional em transições de carreira**. 2012. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2012.

CCOMSEX. Sistema de comunicação social do exército. Disponível em: <www.siscomsex.eb.mil.br>. Acesso em: 10 jan. 2013.

CPOR/PA – Centro de Preparação de Oficiais da Reserva de Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.cporpa.ensino.eb.br/>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

CRITCHLEY, Robert K. **Reavaliando sua carreira: um guia para o profissional com experiência**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

FARREN, Caela. **Carreira de sucesso: como administrar e garantir o emprego em tempos difíceis**. São Paulo: Futura, 2000.

GAJARDO, Marcela. **Pesquisa participante na América Latina**. São Paulo, Brasiliense, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIULIESE, Maria. **Desenhando o futuro: transições de vida e carreira**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **O jogo da transição: sua carreira em movimento**. São Paulo: Évora, 2011

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GROSSI, F. V. "Sociopolitical implication of participatory research". **Convergence**, Canadá, 14, n. 13, p. 43-51, 1981.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 22, n. 2, aug. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 mar. 2013.

IBARRA, Herminia. **Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la**. São Paulo: Gente, 2009.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais sobre o tema**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

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

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MOGGI, Jair. **Assuma a direção da sua carreira: os ciclos que definem o futuro profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Líber Livro, 2005.

QUEIRÓZ, Maria Isaura Pereira de. **Reflexões sobre a pesquisa sociológica**. São Paulo: Ceru, 1992.

SAMPSON, Peter. Qualitative research and motivation research. In: WORCESTER, Robert; DOWNHAM, John. **Consumer market research handbook**. Amsterdam: McGraw-Hill, 1986. p. 25-48. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=dWIRoMWLQVcC&pg=PA196&lpg=PA196&d>>

q=%22Consumer+Market.+Research+Handbook%22&source=bl&ots=xd5HB8MZ0g
&sig=COWGstcCm4fWMO9-wis6FfTW4pQ&hl=pt-BR&ei=xRPkTd6FD-
XZ0QH6o_SVBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCMQ6AEwA
TgK#v=onepage&q=sampsom&f=false>. Acesso em: 10 abr. 2013.