



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

JANSEN ROGERIO SILVA DE JESUS, Cap Av

Mentoria: uma necessidade para potencializar as capacidades operacionais e afetivas dos jovens oficiais aviadores

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

JANSEN ROGERIO SILVA DE JESUS, Cap Av

Mentoria: uma necessidade para potencializar as capacidades operacionais e afetivas dos jovens oficiais aviadores

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas
Orientador: Marcelo Viegas Neves, Ten Cel Esp Fot

Rio de Janeiro

2022

JANSEN ROGERIO SILVA DE JESUS, Cap Av

Mentoria: uma necessidade para potencializar as capacidades operacionais e afetivas dos jovens oficiais aviadores

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Marcelo Viegas Neves, Ten Cel Esp Fot
EAOAR

Jaqueline de Azevedo Bruno, Ten Cel Int
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

RESUMO

O Comando da Aeronáutica (COMAER) por meio da DCA 11-45/2018 (Concepção Estratégica Força Aérea 100), denota uma grande atenção com a qualificação de seus recursos humanos pois são as próprias pessoas que fazem com que a Força Aérea Brasileira (FAB) cumpra a sua missão. O conceito de mentoria é bem comum no âmbito empresarial e tem grande notoriedade nas forças armadas americanas, e mais recentemente, a própria FAB tem incorporado este conceito. Alinhando-se com a mentalidade de que a FAB busca melhorar a capacitação de seu pessoal, este ensaio defende a tese de que a Implantação do programa de mentoria, com duração de um ano, na primeira unidade aérea após conclusão do curso no 1º/5º GAv, 2º/5º GAv ou 1º/11º GAv, conduzirá o jovem oficial aviador a atingir melhores níveis de desempenho na sua carreira. A validade para tal proposta encontra sustentação, primeiramente, que o programa ajudará a potencializar o desempenho do jovem aviador na área operacional. O segundo ponto de sustentação fundamenta que o programa ajudará a potencializar a performance no domínio afetivo. A intenção deste ensaio é dar continuidade ao trabalho de mentoria que é desenvolvido na Academia da Força Aérea (AFA) e na Base Aérea de Natal (BANT). E como maneira de extrapolar o assunto discutido, propõe que a visão de mentoria seja difundida para a Escola de Especialistas da Aeronáutica (EEAR) visando melhorar a capacitação dos graduados das diversas especialidades, trazendo benefícios para a própria FAB.

Palavras-chave: Mentoria. Desenvolvimento Pessoal. Desenvolvimento Profissional. Capacitação.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de mentoria é amplamente conhecido no ramo empresarial e já faz parte da estrutura organizacional de muitas empresas privadas há alguns anos. Apesar disso, nas Forças Armadas do Brasil este conceito ainda não é muito difundido. Mentoria é um tipo de relação interpessoal focada no desenvolvimento pessoal e profissional que ocorre entre uma pessoa mais experiente (mentor) e uma pessoa menos experiente (mentorado) (LESTER, 2011).

A Força Aérea Brasileira (FAB), ainda que de maneira recente, vem buscando implementar os conceitos de mentoria, para aprimorar os modelos de gestão de pessoas e capacitação de seus recursos humanos. O primeiro programa implementado pela FAB teve início em 2018 e os mentorados são todos os cadetes que cursam o 4º ano, na Academia da Força Aérea (AFA). O segundo programa foi iniciado em 2021 e tem como objetivo orientar os Aspirantes a Oficial Aviador/2º Tenentes Aviadores recém-formados na AFA, que foram designados para as seguintes Unidades Aéreas: 1º/5º GAv (Aviação de Transporte e Inteligência, Vigilância e Reconhecimento - IVR), 2º/5º GAv (Aviação de Caça) e 1º/11º GAv (Aviação de Asas Rotativas), todos sediados na Base Aérea de Natal (BANT), com a finalidade de ministrar instrução aérea para especializar os pilotos nas respectivas aviações. Essas programas já são regulamentados e estão bem estabelecidos nas respectivas organizações.

De acordo com a DCA 11-45/2018 (Concepção Estratégica Força Aérea 100), para que os setores da FAB tenham uma rápida implantação das competências obtidas, o fator mais importante são os recursos humanos e este é considerado um item crítico, pois são as próprias pessoas as responsáveis pela efetivação dessas competências. A FAB sempre dependerá das pessoas para conduzir ao alcance da atividade fim, pois somente o próprio recurso humano é capaz de resolver problemas, ainda que no futuro, muitas atividades sejam realizadas de maneira automatizadas (BRASIL, 2018).

Analisando todo o contexto mencionado acima, percebe-se que existe uma grande preocupação, em nível estratégico, com a capacitação dos militares da FAB como um todo, por isso é importante criar programas de mentoria para desenvolver as capacidades das pessoas.

Atualmente, conforme já citado anteriormente, existem programas de mentoria em organizações responsáveis pela formação militar, acadêmica e profissional dos aviadores da FAB. Entretanto, somente após concluírem a respectiva especialização na sua aviação e serem designados para as primeiras unidades aéreas operacionais, é que os jovens aviadores estarão em contato com a atividade para qual foram formados de fato. O grau de responsabilidade profissional será maior e portanto, se faz necessário um acompanhamento no início da carreira como oficial aviador.

Por esse motivo, este trabalho defende a tese de que a Implantação do programa de mentoria, com duração de um ano, na primeira unidade aérea após conclusão do curso no 1º/5º GAv, 2º/5º GAv ou 1º/11º GAv, conduzirá o jovem oficial aviador a atingir melhores níveis de desempenho na sua carreira. A maioria das recomendações sugere que a duração do programa esteja compreendido entre 6 meses a um ano (BUTYN, 2003; TYLER, 1998), por isso é indicado o período de um ano de mentoria para um maior aproveitamento por parte do mentorado. Para fundamentar esta tese, pretende-se argumentar primeiramente que o programa ajudará a potencializar o desempenho do jovem aviador na área operacional. O segundo argumento que ampara a tese, é de que o programa ajudará a potencializar a performance no domínio afetivo.

2 DESENVOLVIMENTO

Segundo Dougherty e Dreher (2007) a mentoria é preponderante para ajudar na progressão a uma carreira bem-sucedida. Os programas formais de mentoria têm grande potencial de desenvolver as competências necessárias para que o profissional de qualquer área possa desempenhar suas funções com a melhor qualidade possível. Neste escopo, a mentoria se torna relevante para desenvolver as capacidades operacionais e afetivas dos jovens aviadores.

2.1 Potencialização Operacional

Programas de mentoria são amplamente populares nas Forças Armadas dos Estados Unidos, e nos últimos 20 anos houve uma grande disseminação de programas formais deste tipo na comunidade militar. Este conceito é tão importante para os americanos que alguns estudiosos da área afirmam que, a mentoria é um

componente chave para sucesso dos militares da nação e que esses programas fazem parte do “DNA” organizacional das forças armadas (GLEIMAN, 2020).

Segundo outro autor, uma breve definição dos benefícios da mentoria:

fornece ao aprendiz uma oportunidade de desenvolver habilidades, ter acesso a oportunidades de desenvolvimento, construir a confiança necessária para enfrentar tarefas desafiadoras e obter orientação e aconselhamento” (EBY, 1997, p.126).

O papel do mentor é crucial para o desenvolvimento de seu mentorado. É muito importante que o mentor tenha tido uma jornada semelhante a de seu aprendiz e que tenha obtido sucesso durante esse caminho.

Na parte inicial da carreira do aviador na FAB, percebe-se que existe um grande nível de exigência quanto a parte técnica, visando o cumprimento de sua formação básica como piloto. Entretanto, é importante perceber que somente na primeira unidade aérea após realizar a especialização operacional na respectiva aviação, é que o piloto irá de fato realizar/cumprir missões reais e o foco não será mais executar missões de treinamento como na formação inicial. Neste momento, se mostra primordial a figura do mentor para auxiliar os jovens nessa transição/nova fase da carreira. O 2º Tenente Aviador recém-chegado na nova unidade aérea detém pouquíssima experiência na sua aviação e é de suma importância o acompanhamento de um oficial mais experiente para o melhor desenvolvimento de suas habilidades operacionais. Segundo Butyn (2003) e Tyler (1998) é indicado a duração de até um ano de mentoria. Para melhor desenvolvimento do jovem aviador, a duração do programa não pode ser breve demais a ponto de não haver tempo suficiente para que os objetivos sejam atingidos, e nem ser longo em demasia, de tal modo que a relação se torne pouco produtiva com o passar do tempo.

Para exemplificar, na aviação de Caça, o mentor pode auxiliar o oficial recém-chegado que vai iniciar o Curso de Liderança de Esquadrilha da Caça, além de missões de Interceptação, Cobertura e Ataque. Na aviação de Transporte, salienta-se as missões de Transporte Aerológico, Evacuação Aeromédica (EVAM) e Assalto Aeroterrestre. Na aviação de Patrulha, destaca-se as missões de Patrulha Marítima, Reconhecimento Aéreo e Busca e Salvamento. Na aviação de Asas Rotativas, ressalta-se as missões de Evacuação Aeromédica, Busca e Salvamento e Infiltração e Exfiltração Aérea. Em todas as aviações, é muito importante que o jovem oficial receba orientação baseada na experiência do mentor acerca da peculiaridade de cada tipo de missão afeta à sua aviação.

Analisando um estudo da Escola de Guerra Naval dos EUA, é possível extrair conclusões importantes sobre o efeito da mentoria na Marinha Americana. A escala utilizada na pesquisa foi de 1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente. Alguns dados: desenvolvi minhas habilidades militares (4,55); melhorou meu desenvolvimento na carreira militar (4,46) e forneceu treinamento ou instrução direta (4,17) (JOHNSON; ANDERSEN, 2015). Os resultados são bastante positivos, dessa forma conclui-se que os programas de mentoria foram efetivos na evolução técnica e profissional daqueles militares.

De acordo com Anca Jr. (2020), em um estudo realizado na Aviação Australiana sobre mentoria, foram analisadas questões importantes para o desenvolvimento profissional de pilotos com pouca experiência. A pesquisa baseou-se em perguntas feitas aos pilotos (mentorados) sobre o desempenho do mentor durante as sessões de mentoria. Segue alguns dados: 72,1% dos pilotos relataram forte concordância que o mentor se adequa ao ritmo de aprendizado; 87,9% disseram que o mentor compartilha sua experiência de voo e 82,11% indicaram que o mentor fornece um *feedback* equilibrado sobre o desempenho de voo de seu instruído. Este estudo corrobora a importância do papel do mentor na evolução técnica/operacional dos pilotos com menor experiência.

Apreciando todo o contexto que foi citado nesta seção, através dos embasamentos teóricos e dados estatísticos, conclui-se que o programa de mentoria formal é essencial para potencializar o desempenho na área operacional dos jovens oficiais aviadores.

2.2 Potencialização do Domínio Afetivo

Para iniciar a discussão do segundo argumento, segue uma breve definição sobre o domínio afetivo: “relacionado a sentimentos e posturas. Envolve categorias ligadas ao desenvolvimento da área emocional e afetiva, que incluem comportamento, atitude, responsabilidade, respeito, emoção e valores” (FERRAZ; BELHOT, 2010, p. 423).

Em outra descrição sobre o assunto, um autor mostra a importância que as organizações precisam dar a esse tema visando melhorar o desenvolvimento pessoal dos seus recursos humanos. Segundo Kram (1988 apud SANTOS, 2007, p. 252), trata-se dos “aspectos que melhoram o senso de competência do protegido,

identidade e eficácia no seu papel profissional em termos de comportamento, atuação pessoal, estilo de liderança, visão do futuro e tomada de decisão”.

Esses conceitos comprovam o quão relevante são as questões emocionais no desenvolvimento das pessoas que são a base de qualquer organização. Levando em consideração esses pontos, nota-se que o mentor pode auxiliar o seu mentorado em diversas situações tais como: adaptação à nova unidade aérea (missão e valores); adaptação à nova localidade (cada região do país tem a própria cultura); desenvolvimento das relações interpessoais; conselho em eventuais problemas pessoais; desenvolvimento de boa conduta moral; desenvolver capacidade de liderança e iniciativa; aperfeiçoar a gestão de pessoas (tripulantes, mantenedores, pessoal de apoio); aumentar a motivação com a carreira na FAB e incentivar a elevação operacional (ser da 1ª linha da sua aviação).

A duração de um ano de mentoria é ideal para o desenvolvimento afetivo pois segundo Styles e Morrow (1992), os jovens precisam ficar comprometidos com seus mentores por pelo menos 6 meses para que o relacionamento se torne fortificado. Após esse período, o programa tende a apresentar resultados mais significativos.

Na fase inicial do programa, o mentor deve agir de maneira mais diretiva, aconselhando e instruindo bastante, na fase final o mentor deve agir de maneira não-diretiva dando mais autonomia para que seu mentorado consiga resolver os problemas de forma mais independente (MOORCROFT; CRICK, 2014).

Tomando por base o próprio estudo da Escola de Guerra Naval dos EUA, verifica-se os seguintes dados: ofereceu-me aceitação, apoio e encorajamento (4,45) e aumentei minha autoestima (4,15). Nota-se mais uma vez um resultado bastante positivo nos aspectos relacionados ao desenvolvimento pessoal e emocional dos militares da Marinha (JOHNSON; ANDERSEN, 2015).

No estudo da Aviação Australiana, alguns pontos relacionados à parte afetiva foram destacados, tais como: 82,2% indicaram que o mentor auxiliou a aumentar a autoconfiança e 84,8% disseram que o mentor incentiva a aprender coisas novas. Novamente percebe-se uma avaliação muito positiva sobre os efeitos da mentoria nestas questões (ANCA JR, 2020).

Apreciando todo o contexto que foi citado nesta seção, através dos embasamentos teóricos e dados estatísticos, conclui-se novamente que o programa de mentoria formal é essencial para potencializar a performance no domínio afetivo dos jovens oficiais aviadores.

3 CONCLUSÃO

O conceito de mentoria tem grande relevância no meio empresarial já há alguns anos. No meio militar, apresenta-se de forma bastante difundida e estabelecida na maior força armada do mundo (EUA) e recentemente a FAB vem acompanhando esta tendência, aderindo também a este conceito.

No ensaio em tela, inicialmente argumentou-se que o programa formal ajudará a potencializar o desempenho do jovem aviador na área operacional. Foi explicado que a mentoria é essencial para ajudar a desenvolver as habilidades operacionais de aviadores que detém pouca experiência de pilotagem. Cada aviação possui um tipo de missão peculiar e o papel do mentor se torna crucial nessa fase, pois o conhecimento específico é transmitido ao mentorado para que tenha um melhor rendimento na atividade aérea, além de fornecer apoio e *feedbacks* sobre o desempenho no voo.

Posteriormente, argumentou-se que o programa ajudará a potencializar a performance do jovem aviador no domínio afetivo. Os aspectos relacionados à parte afetiva são muito importantes para os aviadores, pois não é o suficiente apenas possuir grande habilidade técnica e não ter a parte emocional bem desenvolvida para executar bem as suas missões como piloto militar. A partir desse escopo, o mentor age como um grande facilitador para conduzir seu mentorado a melhorar seu desenvolvimento pessoal na carreira.

Portanto, o presente ensaio defendeu a tese de que Implantação do programa de mentoria, com duração de um ano, na primeira unidade aérea após conclusão do curso no 1º/5º GAv, 2º/5º GAv ou 1º/11º GAv, conduzirá o jovem oficial aviador a atingir melhores níveis de desempenho na sua carreira.

De acordo com as explicações, conclui-se que os programas serão benéficos não apenas aos mentores e mentorados mas também a própria FAB, visto que a DCA 11-45/2018 prevê no eixo estratégico “Pessoas”, o aprimoramento da capacitação do efetivo. Por fim, propõe que um programa de mentoria seja implantado na Escola de Especialistas da Aeronáutica (EEAR). Os alunos das diversas especialidades seriam orientados pelos mentores seguindo os mesmos moldes do programa dos aviadores, evoluindo na parte técnica e afetiva. A FAB possui um grande número de graduados no efetivo, portanto a melhor capacitação dos especialistas contribui para que a FAB cumpra sua missão com excelência.

REFERÊNCIAS

- ANCA JR, Jose M. Mentor behaviours: a field study of good practice mentoring behaviours in Australian aviation, **Masters Dissertation**, 2020.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da DCA 11-45 "Concepção Estratégica - Força Aérea 100". **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.180, f. 11264, 15 out. 2018.
- BUTYN, S. Mentoring your way to improved retention. **Canadian HR Reporter**, p. 13–15, 2003.
- DOUGHERTY, Thomas W.; DREHER, George F. **Mentoring and career outcomes**. The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice, p. 51-93, 2007.
- EBY, Lillian T. Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. **Journal of vocational behavior**, v. 51, n. 1, p. 125-144, 1997.
- FERRAZ, Ana Paula do Carmo Marcheti; BELHOT, Renato Vairo. Bloom's taxonomy and its adequacy to define instructional objective in order to obtain excellence in teaching. **Gestão & Produção**, v. 17, p. 421-431, 2010.
- GLEIMAN, Ashley; GLEIMAN, Jan K. Mentoring in the Military. **New Directions for Adult and Continuing Education**, v. 2020, n. 167-168, p. 59-69, 2020.
- JOHNSON, W. Brad; ANDERSEN, Gene R. Mentoring in the US Navy: Experiences and attitudes of senior navy personnel. **Naval War College Review**, v. 68, n. 3, p. 76-90, 2015.
- KRAM, Kathy E. Mentoring at work: developmental relationships in organizational life. *Lanham*: **University Press of America**, 1988.
- LESTER, Paul B. et al. Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment. **Academy of Management Learning & Education**, v. 10, n. 3, p. 409-429, 2011.
- MOORCROFT, Melanie; CRICK, Mary Ann. **The University of Auckland: A Guide to Mentoring**. HR/ People and Organisational Development, Univeristy of Auckland, 2014.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Programas de *mentoring*: aprendendo com a realidade canadense. **Rio Grande: Interfaces Brasil/Canadá**, n.7, p. 251-265, 2007.
- STYLES, Melanie B.; MORROW, Kristine V. Understanding how youth and elders form relationships: A study of four Linking Lifetimes programs (Research report). **Philadelphia, PA: Public/Private Ventures**, 1992.

TYLER, K. Mentoring programs link employees and experienced execs.
HRMagazine, p. 98–103, 1998.