

MENTORING: UMA FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR

Mentoring: a tool for professional development in military fireman education center

Alice Casanova dos Reis

Doutora em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo e Pós-Doutora em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora na Graduação em Psicologia da Faculdade CESUSC. Atuou como Psicóloga do Centro de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Email: alicecasanova@yahoo.com.br

RESUMO

O presente artigo é um relato de experiência sobre o Projeto Mentoring, um trabalho que vem sendo desenvolvido junto ao Curso de Formação de Oficiais do CEBM, tendo como objetivo potencializar o desenvolvimento profissional dos Cadetes, através do acompanhamento periódico do aluno por um mentor. Os mentores são Coronéis BM RR, que, ao compartilhar sua vasta experiência, visam orientar os mentorados em sua caminhada profissional. O propósito deste relato é descrever e analisar o Projeto Mentoring, baseando-se metodologicamente na revisão de literatura, na narrativa das atividades já desenvolvidas e na análise de seus significados e possibilidades. Os resultados apontam que o Projeto Mentoring vem se construindo como uma valiosa ferramenta para o desenvolvimento de carreira dos jovens profissionais, futuros oficiais do CBMSC.

Palavras-chave: *Mentoring.* Desenvolvimento Profissional. Formação de Oficiais.

ABSTRACT

This article is an experience report on the Mentoring Project, a work that is being developed along the course of the EMBC Officer Training, aiming to enhance the professional development of cadets through regular monitoring of the student by a mentor. Mentors are Colonels BM RR, which, while sharing his vast experience, seek to guide mentees in their professional journey. The purpose of this report is to describe and analyze the Mentoring Project, based methodologically on the literature review, the narrative of the activities already developed and analysis of their meanings and possibilities. The results show that the Mentoring Project has been built as a valuable tool for career development of young professionals, future officers of CBMSC.

Keywords: Mentoring. Professional development. Officer Training.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo enfoca as potencialidades da mentoria como uma ferramenta de desenvolvimento profissional, tomando como objeto de reflexão a experiência que vem sendo desenvolvida através de Projeto *Mentoring*. Trata-se de uma proposta idealizada pelo Comando do Centro de Ensino Bombeiro Militar¹ (CEBM) e que se iniciou em 2016, sob a coordenação da autora, responsável pela Sub-Seção de Psicologia, que integra a Seção de Ensino do CEBM. O lócus para a realização do projeto é o Curso de Formação de Oficiais (CFO), especificamente a turma de Cadetes que ingressou em 2016, onde cada aluno terá o acompanhamento de um mentor, pelo menos ao longo dos dois anos de curso.

É importante contextualizar que o Projeto *Mentoring* integra o Pró-Líder, Programa para o Desenvolvimento da Liderança, Ética e Compromisso Social². Este por sua vez se constitui como um eixo transversal do ensino no CEBM, ou seja, não se trata de uma disciplina ou um conteúdo específico, determinados na estrutura curricular do curso, porém, ao mesmo tempo, são aspectos que atravessam todo o processo de formação, sendo fomentados por meio de atividades extra-classe, que priorizam a experiência como fundamento do aprendizado.

Esta é, pois, uma palavra-chave no Projeto que se quer aqui discutir: experiência. Os novos ingressantes da corporação, Cadetes do I CFO, com pouca ou nenhuma experiência na profissão, frente a consagrados Coronéis BM, todos já da reserva, profissionais com vasta experiência, disponíveis para auxiliar os novatos e ensinar-lhes o caminho das pedras, isto é, apontar-lhes algumas possibilidades para alavancá-los na caminhada profissional que ora iniciam. Eis apresentados inicialmente os mentores e mentorados, protagonistas do Projeto que se detalhará adiante.

O presente relato tem como propósito não apenas o registro e a publicização deste que se configura como um projeto-piloto, dado o ineditismo da proposta junto ao ensino no CBMSC, mas, sobretudo, a análise da experiência em foco. Acredita-se que o Projeto *Mentoring* poderá representar não apenas um profícuo encontro de gerações, mas ser o ícone de uma nova forma de aprendizado no CEBM, tendo como fundamentos o intercâmbio de experiências e o diálogo alicerçado na empatia entre os pares.

Apesar do Projeto *Mentoring* estar em seu desenvolvimento inicial, considera-se importante desde já tecer sobre ele algumas reflexões de ordem teórica, em uma perspectiva crítica, a fim de melhor embasar nossa prática, bem como compartilhar com a comunidade BM acerca desta nova metodologia no CEBM. Destarte, o presente texto irá descrever algumas das atividades já desenvolvidas, mas antes irá apresentar conceitos centrais para pensarmos a prática conhecida como *mentoring*.

1 Ten Cel BM Aldo Batista Neto.

2 A equipe responsável pelo Pró-Líder foi constituída pela autora, TC BM Neto e Cel BM RR Oliveira.

Ignis: revista técnico científica do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, v. 2, n. 1, maio/out. 2017.

2 MENTORING: FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Mentoring é um termo habitualmente traduzido do inglês como mentoria. É uma ferramenta moderna na Gestão de Pessoas, que vem ganhando cada vez mais espaço nas empresas e organizações, sendo utilizada para o desenvolvimento de pessoal. Pode-se inicialmente conceituar a prática do *mentoring* como uma relação na qual uma pessoa mais experiente (mentor) auxilia alguém menos experiente (mentorado), tendo em vista seu desenvolvimento (ARAÚJO, 2010). Segundo Souza (2008), esse desenvolvimento se dá em pelo menos três dimensões: o pessoal, o profissional e o de carreira.

É consenso entre Souza (2008), Araújo (2010) e Silva (2010) que as origens do termo *mentoring* nos remontam à mitologia grega, especificamente à Odisséia, obra na qual Homero narra a lendária Guerra de Tróia, tendo Odisseu (Ulisses) como seu protagonista. Quando parte para a batalha, Ulisses deixa seu filho, Telêmaco, aos cuidados de uma pessoa. Os autores divergem neste ponto: para Araújo (2010), Ulisses pede à deusa Atena que assuma a forma masculina e passe a ser a mentora de seu filho; já na versão de Souza (2008) e Silva (2010), a pessoa encarregada da educação de Telêmaco foi o fiel escravo de nome Mentor, que era para ele não apenas um mestre, mas também um conselheiro. Em ambas as interpretações, ressalta-se a associação do termo mentor para designar alguém sábio, que reúne em si as qualidades de um professor, amigo e guia.

De maneira geral, pode-se definir o mentor como uma figura de referência para o mentorado, alguém que irá motivá-lo e inspirá-lo, compartilhando sua experiência e, deste modo, promovendo a evolução profissional do aprendiz. Apesar da semelhança, devemos diferenciar o mentor do *coach*, que também é um tutor particular. Souza (2008, p. 3) esclarece que tanto o *mentoring* quanto o *coaching* são tecnologias para o desenvolvimento de pessoas em contextos organizacionais, porém, enquanto o *coaching* é um estilo de gerenciamento de pessoas, com metas claras, geralmente de curto prazo e com foco no trabalho atual; o *mentoring* é um processo de orientação profissional com foco no encarecimento futuro:

é um trabalho essencialmente profissional de acompanhamento de carreira pessoal, de forma técnica, emocional e estratégica com o objetivo de ajudar um determinado profissional a alcançar seus resultados da melhor forma possível.

A distinção entre os processos de *coaching* e *mentoring* não está apenas no seu propósito, mas na própria natureza da relação interpessoal estabelecida. Conforme descreve Chiavenato (2002), enquanto o *coaching* se caracteriza por uma relação entre líder e subordinado, pela condução ativa da pessoa pelo seu superior, configurando-se como um estilo de liderança e supervisão; o *mentoring* baseia-se em uma relação entre protetor e protegido, sendo uma forma de acompanhamento de carreira por alguma pessoa da organização. Entendemos que a relação neste caso é mais horizontalizada e menos diretiva, sendo pautada na dialogia entre o colaborador sênior e o júnior.

O *mentoring* envolve assim um contato bilateral, permeado por trocas, onde o mentor é alguém especializado em determinada área de atuação e que oferece conhecimento, *insight* ou sabedoria a outro menos experiente; esse, por sua vez, coloca-se aberto a escutar o mentor e expor-lhe suas dificuldades, buscando crescer profissionalmente neste processo (SILVA, 2010). Trata-se, portanto, de um processo duradouro e que pressupõe, para além do envolvimento profissional, um vínculo afetivo entre as partes, que vai sendo construído paulatinamente, junto ao comprometimento recíproco no desafio da preparação do profissional mais jovem para avanços na sua carreira.

Conforme explicam Kram e Isabela (1985, apud SILVA, 2010, p. 302): “Na esfera psicossocial, o mentor serve de modelo e oferece sua amizade, apoiando o mentorado para que este desenvolva um sentimento de identidade e competência profissional”. A função do orientador como modelo para o orientando é também destacada por Chiavenato (2002, p. 139): “O mentor ajuda a construir confiança, estimula a aprendizagem, serve como modelo de papel e influencia o comportamento do orientando ou protegido”.

Na perspectiva da Psicologia (CIAMPA, 1997; MOLON, 1999; MAHEIRIE, 2002; ZANELLA, 2005), a identidade não é algo que está dado no sujeito, nem tampouco é algo imutável, mas é um processo em contínuo movimento, uma construção que tem como alicerces as relações sociais e os significados que aí são produzidos. Sendo a identidade profissional uma faceta de nossa identidade global como pessoa, do mesmo modo ela deve ser compreendida na dialética da relação Eu-Outro(s), onde pessoas significativas nas relações profissionais podem ser modelos para o sujeito. Tal como bem sintetiza Vygostki³ (2000), quando afirma ser cada pessoa “um agregado de relações sociais encarnadas num indivíduo” (p. 35), reiterando que “Eu me relaciono comigo tal como as pessoas relacionaram-se comigo” (p. 25). Outro autor que vem contribuir fortemente para o debate sobre o conceito de identidade é o sociólogo português Sousa Santos (1995), que sublinha o caráter transitório da identidade, por ele definida como síntese de identificações em curso.

Esta incursão teórica corrobora a ideia de que o mentor tem um papel fundamental na construção da identidade profissional do mentorado. Em nosso contexto de estudo, é interessante ponderar que o Cadete é um novato, é alguém que acabou de ingressar nas fileiras da corporação, e que está em processo de formação profissional (CFO). A formação implica não somente na aquisição de informação (conhecimentos e técnicas que constituem o saber-fazer bomberil), mas em uma verdadeira transformação pessoal do aluno, que, ao fim do curso, assumirá perante a sociedade uma nova identidade profissional, tornando-se Oficial BM. Neste processo, entende-se que professores, comandantes e, em especial, os mentores podem ter para os Cadetes uma função exemplar, fornecendo modelos de atitudes, comportamentos e desempenho profissional com nos quais o aluno pode vir a identificar-se. Assim, sua identidade profissional vai sendo forjada a partir do conjunto das diversas identificações que se processam ao longo do curso.

Uma grande questão para qualquer organização é como tornar seus colaboradores mais satisfeitos, realizados e, conseqüentemente, mais produtivos em suas atividades laborais. Múltiplos fatores estão envolvidos nisso e

3 Psicólogo russo, fundador da Psicologia Histórico-Cultural, referência na área da Psicologia Social e Psicologia Escolar. O texto aqui utilizado como referência foi originalmente por ele publicado em 1929.

Ignis: revista técnico científica do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, v. 2, n. 1, maio/out. 2017.

examiná-los foge ao escopo deste trabalho, mas um aspecto central é a necessidade de identidade com o trabalho e com a própria organização. Esta identidade, como já foi explicado, resulta de um processo complexo de construção social. Este processo de (trans)formação envolve a aculturação organizacional do novo membro, as normas explícitas e tácitas, os ritos e símbolos, enfim as práticas sociais próprias ao contexto, cujo conjunto de significações o sujeito vai se apropriando para (re)construir sua identidade profissional. É neste cenário que o *mentoring* se apresenta justamente como uma ferramenta estratégica para o treinamento e desenvolvimento de novos talentos. Para Souza (2008), ele é uma marca das organizações que aprendem, isto é, que estão abertas à mudança, criando espaços de transformação de saberes individuais em saberes coletivizados.

Neste sentido o *mentoring* também contribui para a memória organizacional, através da transmissão de informações e de conhecimentos que muitas vezes não estão em bancos de dados ou arquivos (ARAÚJO, 2010). São de natureza empírica, constituindo toda experiência e a própria história do funcionário, um ativo intangível que muitas vezes se perde quando o mesmo encerra sua carreira na organização. Contudo, esse bem pode ser retido quando transmitido aos novos membros pelos mentores, contribuindo “na criação contínua de talentos e na construção sem fim de competências para a organização” (CHIAVENATO, 2002, p. 161).

3 O PROJETO MENTORING NO CFO

3.1 RECEPÇÃO DOS CADETES

A inclusão no CFO é tradicionalmente marcada por alguns rituais, que visam a integração do novo membro na corporação BM e seu aprendizado da cultura organizacional. Neste sentido, destaca-se aqui a recepção dos novos ingressantes, que foi planejada pelo Comando do CEBM, contando com a presença fundamental dos mentores. Este primeiro dia será aqui descrito como o encontro zero, pois marcou o início do Projeto *Mentoring*, com a recepção dos novos Cadetes e seus familiares pelos simpáticos senhores de terno que ali estavam para acolhe-los, juntamente aos demais membros da equipe CEBM/ABM.

Na ocasião, foram dadas informações gerais sobre como transcorreria o período inicial do curso, ou seja, a fase de adaptação, para que tanto os alunos como seus acompanhantes tivessem uma perspectiva acerca das demandas inerentes às rotinas por vir, bem como de seus objetivos pedagógicos e profissionais. O intuito era não somente apresentar o CFO, mas tranquilizar todos quanto aos procedimentos no ensino do CEBM. Para tanto, foi importante a constituição dos mentores e sua presença desde este primeiro momento, pois a ideia era que, ao aqui adentrarem, os novos alunos tivessem “alguém com quem contar”, uma figura de referência, que seria justamente o mentor.

Para tanto foi-lhes apresentado o Projeto *Mentoring* e explicado seus objetivos, sendo a seguir feito um sorteio para parear mentor e mentorados. São cinco os que aceitaram o desafio de participar neste projeto-piloto, como nossos primeiros mentores: Cel BM RR Lazzaris, Cel BM RR Adilson, Cel BM RR

Knihs, Cel BM RR Cardoso, Cel Bm RR Oliveira⁴. Cada mentor ficou responsável por cerca de cinco mentorados e a seleção se deu com cada aluno retirando retirando um papel às cegas, no qual descobria o nome de quem seria seu mentor.

Após o sorteio, foi dado um tempo para que cada mentor se reunisse com seus mentorados, a fim de que se conhecessem, através de uma conversa informal, acompanhada do café que foi servido. Neste contato inicial o objetivo era iniciar a formação de vínculo entre mentor e mentorado, através da empatia e do acolhimento do integrante sênior aos novos integrantes. Em intervenção da Sub-Seção de Psicologia junto à turma, posteriormente ao evento, a avaliação dos alunos quanto à recepção foi positiva, por ter incluído a família e lhes mostrado um pouco do CEBM, assim como pelos mentores, em relação aos quais mostraram a expectativa de que seria muito interessante poder ter como conselheiro alguém com essa bagagem profissional.

3.2 ENCONTROS DURANTE A ADAPTAÇÃO

A continuidade do Projeto *Mentoring* foi dada através de alguns encontros, que aconteceram durante o período de adaptação dos Cadetes. Avaliamos que seria muito interessante eles terem um acompanhamento mais frequente dos mentores durante esta fase inicial, uma vez que nela acontece a transição da vida civil à vida militar e o ajustamento do novo membro, que ensaia os primeiros passos na construção da sua carreira como Oficial BM.

O período de adaptação compreendeu quatro semanas de intensas atividades, coordenadas pela Academia de Bombeiro Militar (ABM), nas quais os Cadetes vivenciaram uma pequena mostra da profissão que escolheram abraçar, através de aulas, exercícios práticos e dinâmicas diversas. A imersão dos alunos neste início do curso é completa, por isso neste período ficam em regime de internato no CEBM. Sobre suas ações começam paulatinamente a incidir uma gama de expectativas, que visam ir moldando os futuros profissionais.

Para acompanhá-los nesta travessia, além do suporte já prestado pelo serviço de Psicologia, através de dinâmicas de grupo e atendimentos individuais, os alunos passaram a contar também com os mentores. Durante a adaptação, foram realizados dois encontros do *Mentoring*, tendo como objetivo o fortalecimento do vínculo entre cada mentor e seus mentorados, bem como a orientação com foco no processo de inclusão. Ambos foram realizados na biblioteca do CEBM, com duração aproximada de 1h30min.

No primeiro encontro, que ocorreu em 04 de abril de 2016, cada mentor reuniu seu grupo de orientandos em um pequeno círculo, formando uma roda de conversa. Foi feito o convite para que cada aluno se apresentasse, falando um pouco sobre sua vida pregressa, isto é, o que fazia antes de ingressar no CFO e contando suas motivações para ser Oficial BM. Além disso, pediu-se para cada um relatar como estava sendo para ele a semana inicial de adaptação, compartilhando suas primeiras impressões do curso e as dúvidas que porventura surgiram.

⁴ A escolha dos mentores se deu por critérios de antiguidade, trajetória profissional e disponibilidade. Nas próximas edições do projeto, contamos com novos participantes.

Neste momento do Projeto *Mentoring*, nosso objetivo primordial era a formação do vínculo entre mentor e mentorados, promovendo uma conversa informal onde eles pudessem se conhecer melhor e refletir em conjunto acerca dos desafios iniciais apresentados no curso. Esta estratégia vai ao encontro do modelo descrito por Silva (2010), que distribui o processo de *mentoring* em quatro fases, conforme a evolução da relação entre mentor e orientando. Segundo ele, a primeira fase, denominada de "iniciação", caracteriza-se pela construção da relação, quando se identificam as expectativas do mentorado em relação ao processo, bem como, suas necessidades de desenvolvimento. As fases seguintes seriam a do cultivo da relação, a separação e a redefinição.

No caso em análise, estávamos iniciando o processo, por isso era importante a descoberta de afinidades entre as pessoas e uma vinculação inicial positiva. Assim, foi enfatizado junto aos mentores que adotassem uma postura empática, para que os Cadetes se sentissem acolhidos e compreendidos pelo seu mentor, edificando uma relação de confiança entre ambos. Após o encontro, foi solicitado o *feedback* tanto dos alunos (através de uma intervenção realizada pela psicóloga junto à turma), como dos mentores, que enviaram seu depoimento por e-mail. Ambos avaliaram o encontro como positivo, como pode ser exemplificado no seguinte relato de um dos mentores:

O encontro de hoje foi muito bom. Tive a impressão de que temos uma garotada bastante consciente e preparada para enfrentar as dificuldades que aparecerão. Demonstraram bastante firmeza para enfrentar as atividades; elogiaram bastante a organização e, principalmente, que tudo que é feito lhes é dito qual o objetivo. Reclamações sempre aparecem, porém eles mesmos trataram de minimizá-las (Cel Adilson).

Nesta fala o mentor destaca a capacidade dos seus mentorados de enfrentar as atividades e dificuldades ainda porvir, mostrando-se disponível para escutá-los e oferecer-lhes seu apoio. Como sintetiza Chiavenato (2002, p. 135), "O coração do *mentoring* está no desenvolvimento da habilidade de diálogo e interação entre o mentor e o protegido". Parte deste processo envolve inclusive a escuta e aconselhamento frente aos problemas vividos pelo orientando. Esta função do mentor como conselheiro não tem um caráter terapêutico, pois o *mentoring* não se confunde com o processo de *counseling*, que, segundo Silva (2010), é uma forma de aconselhamento psicológico, desenvolvida por um psicoterapeuta. Ainda referente ao primeiro encontro, temos o relato a seguir, que ilustra a atividade de aconselhamento característica do mentor:

Iniciei uma escuta sobre as demandas dos candidatos, depois de uma semana de atividades, os quais relataram o que segue em resumo: 1) a rigidez no cumprimento de tarefas, principalmente no uso do tempo limitado e na excelência dos resultados; 2) a cobrança extrema no respeito ao cumprimento da divisão de trabalho; 3) desgaste físico pela privação do sono, tempo reduzido e interrupções para atividades; 4) desgaste físico pelo excesso de atividades; 5) desgaste emocional pela ausência da família e pela ruptura de rotinas que costumavam desempenhar; 6) frustração pela dificuldade de alcançar a excelência exigida no apronto pessoal e das coisas relacionadas às suas atividades (Cel Cardoso).

Como evidencia o relato, o aconselhamento deve partir do levantamento das necessidades do orientando, verificando-se os vários aspectos concernentes ao seu desempenho profissional. O mentor precisa identificar os pontos em que o orientando requer ajuda para melhorar seu desempenho. Seu auxílio pode ser dado de múltiplas formas, através de indicações, questões, reflexões, exemplos pessoais, informações ou comentários ao protegido. Esse foi o caso no exemplo anterior, cujo relato prossegue:

Depois de ouvir e de lhes fazer perguntas durante os relatos, como forma de estimulá-los, fiz os comentários sobre as demandas: [...] que as atividades de imersão na cultura organizacional visavam uma remodelagem mental, devido à psicodiversidade do grupo de candidatos, antes de ser iniciada a qualificação acadêmica-profissional; que as atividades estão sendo desenvolvidas com a finalidade de mostrar o estado de prontidão a que o bombeiro é diuturnamente exposto e que o desgaste físico e emocional é para servir de amostra de quanto as atividades de longa duração exigem do bombeiro; que a exigência do trabalho em tempo limitado e a divisão de tarefa, servem para destacar a urgência de que são cercadas as atividades de socorro e que a importância da divisão de tarefas é para destacar a importância de equipes multifuncionais em cenários de desastres (Cel Cardoso).

É interessante a reflexão proposta pelo mentor para os problemas apresentados, levando seus orientandos a percebê-los sob outro ponto de vista, através do olhar de quem já passou por todo esse processo e, por isso, conhece a sua lógica. Neste sentido, ao apresentar outros significados para as dificuldades levantadas, o mentor faz as vezes de um tradutor, auxiliando os orientandos na leitura da organização, na compreensão da sua linguagem própria, isto é, na apropriação individual da rede de significações que sustenta as práticas organizacionais. Dessa forma, fica mais claro para os novos Cadetes que, por exemplo, atividades que acarretam desgaste físico e emocional visam prepará-los para a própria natureza da atividade profissional BM, que exige, como descreveu-lhes o mentor, um estado de prontidão, urgência, trabalho em equipe, ou seja, uma atividade à qual é inerente um certo nível de estresse.

Uma pesquisa sobre a identidade profissional de bombeiros militares, constatou que “o risco da atividade profissional, juntamente com a hierarquia, a disciplina e as normas da estrutura organizacional, apontam para o surgimento de condições de estresse elevado nos sujeitos” (NATIVIDADE; BRASIL, 2009, p. 116). No entanto, faz-se necessário um gerenciamento do estresse ocupacional para preservar a saúde e qualidade de vida dos bombeiros militares. Neste sentido, o processo de formação deve preparar o futuro bombeiro para lidar com situações de pressão e estresse, daí a importância do suporte de um serviço de Psicologia, bem como da orientação dos mentores.

No presente projeto, os mentores têm um papel importante no desenvolvimento da resiliência de seus orientandos. Resiliência é um termo originário do campo da física, referindo a capacidade de um material sofrer pressão sem ter uma deformação permanente. Na psicologia, resiliência pode ser definida como “a capacidade de um determinado sujeito ou grupo passar por uma situação adversa, conseguir superá-la e sair dela fortalecido” (ANGST, 2009, p. 253). No processo de *mentoring*, é esperado que o mentorado

compartilhe suas dificuldades profissionais com o mentor, mas não cabe a ele solucioná-las, senão implicar o orientando na busca por sua superação: “fazer com que o orientando faça parte da solução e não do problema” (CHIAVENATO, 2002, p. 159).

A análise dos encontros realizados e a devolutiva recebida dos próprios Cadetes sinalizaram a importância do *Mentoring* no processo de inclusão dos novos alunos. A presença dos mentores já no primeiro dia, na recepção deles no CEBM, bem como as atividades que se seguiram trouxeram um diferencial ao período de adaptação, com o acompanhamento personalizado de cada aluno pelo respectivo mentor. Findada esta fase inicial, o projeto prosseguiu com novas atividades, mas mantendo o foco principal no desenvolvimento profissional dos Cadetes, como será exemplificado a seguir.

3.3 CONSTRUINDO UM PLANO DE CARREIRA

Apesar dos Cadetes estarem apenas no processo de formação que inaugura o início de suas carreiras como Oficial BM, consideramos de fundamental importância que eles possam desde já ir refletindo sobre suas aspirações quanto à profissão escolhida. Neste sentido, foi desenvolvida pelo Serviço de Psicologia e implementada pelos mentores, em 08 de julho de 2016, uma dinâmica intitulada “construindo seu plano de carreira”.

O plano de carreira é um conjunto de metas e caminhos que são definidos pela pessoa e que servem como um **guia ao seu crescimento** profissional. Ele é como uma bússola que orienta quanto ao destino a ser alcançado, é um mapa de referência que ajuda a visualizar o quanto se está próximo ou distante das metas de construção de carreira. O plano de carreira é uma ferramenta essencial para o que Chiavenato (2010) chama de autogerenciamento da carreira, isto é, “o processo pelo qual cada pessoa passa a fazer a gestão da sua própria carreira assumindo totalmente a responsabilidade de se atualizar e reciclar constantemente...” (p. 228). Estamos, portanto, trabalhando na perspectiva do indivíduo que é responsável por suas escolhas profissionais, ainda que essas sejam limitadas pelo contexto organizacional concreto em que está inserido.

O propósito da atividade era pois instigar a reflexão e o intercâmbio dos Cadetes entre si e com os mentores para a construção de um esboço que contemplasse, ainda que provisoriamente, as metas e estratégias de desenvolvimento de carreira individuais. Para tanto, foi criado um instrumento formado apenas por uma folha de papel, dobrada em quatro partes, em cada uma das quais seria proposta uma questão pelo mentor, a ser respondida pelos seus orientandos. Para a adequada aplicação da dinâmica, foi feita uma reunião prévia da psicóloga com os mentores, onde foram tiradas eventuais dúvidas sobre a atividade que se seguiria, e algumas outras questões foram levantadas por eles, às quais exploraremos adiante.

A dinâmica consistia basicamente em quatro perguntas. A primeira era *Qual é o meu objetivo?* O primeiro passo para estabelecer seu plano de carreira é identificar o que gostaria de fazer e aonde quer chegar. Essa questão convidava o Cadete a estabelecer metas simples e palpáveis, de curto prazo, tomando como limite máximo 5 anos. Em qual área gostaria de trabalhar no CBMSC? Que cargo gostaria de ocupar daqui 5 anos? A ideia era

criar um cenário de possibilidades lá na frente. Lembrando que nossa identidade profissional é construída não apenas pelo que já somos ou fazemos, mas pelo que almejamos ser/fazer um dia, isto é, nosso projeto futuro de ser dá um outro significado ao presente e, muitas vezes, é o que motiva a continuar em frente.

A segunda pergunta, *O que eu sei?*, conduzia o Cadete a analisar o que ele já possui hoje, em termos de conhecimentos, experiências, aptidões. O que já conquistou e que o ajudará naquilo que deseja alcançar profissionalmente. O que já sabe fazer? Que cursos fez? No que é bom? O que gosta de estudar? O que tem facilidade? O que valoriza profissionalmente e na vida pessoal? A próxima questão vem então complementar, perguntando *O que eu preciso?* Definido o objetivo e o caminho já trilhado, o que já se tem, é preciso identificar o que falta fazer, o que é necessário para alcançá-lo. Para tanto, foi sugerido aos Cadetes listar ações concretas, por exemplo, conhecer as diferentes áreas de atuação do Oficial BM; desenvolver habilidades de liderança; melhorar a comunicação interpessoal, etc. Cada ação pode ser pensada como um objetivo específico, um passo em direção ao objetivo geral ou meta maior a ser alcançada pelo sujeito.

A última questão foi colocada pelos mentores e anotada pelos Cadetes em seus respectivos planos de carreira, mas permaneceu naquele momento ainda em aberto: *Estou no caminho certo?* Essa pergunta deve funcionar como um lembrete e um convite para o Cadete se comprometer com seu próprio plano de carreira, revisando-o periodicamente. Eles foram orientados pelo mentor a avaliar mensalmente o andamento de seu plano e entrar em contato, solicitando o auxílio do mentor quando sentir dificuldades na execução de alguma meta ou ação planejada. Depois de seis meses os mentores reavaliarão junto aos seus orientandos o andamento do plano de carreira. Deste modo, revela-se a principal função do plano de carreira no contexto do *mentoring*: ser uma ferramenta mediadora no diálogo entre mentor e mentorado com vistas ao desenvolvimento profissional do novo talento.

Na reunião prévia sobre a dinâmica descrita, surgiram questões importantes, trazidas para debate pelos mentores. Como trabalhar com as metas profissionais individuais sem ter claro para os sujeitos os caminhos possíveis na organização? Não podemos esquecer a especificidade do contexto laboral em questão, onde já existe uma estrutura de progressão na carreira militar bem definida, porém o que parece faltar é uma definição mais clara do planejamento de carreira institucional. Esse implicaria na identificação pela corporação das suas necessidades futuras em termos de pessoas e de sua adequada preparação.

Vale ressaltar que o autogerenciamento de carreira, que buscamos exercitar com o plano individual, deve na medida do possível vislumbrar as possibilidades concretas de desenvolvimento profissional dentro da organização. Deve, portanto, dar-se conjuntamente à gestão de carreira, que "é o processo pelo qual uma organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve as pessoas que nela trabalham para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender as necessidades atuais e futuras" (CHIAVENATO, 2010, p. 228). Ficamos com isso mobilizados a dialogar com os responsáveis para o levantamento mais preciso das necessidades organizacionais, a fim de

implementar o trabalho dos mentores no desenvolvimento dos novos talentos no CBMSC.

5 CONCLUSÃO

Apesar do Projeto Mentoring estar em sua fase inicial, as atividades já desenvolvidas, conforme mostrou este relato, indicam que ele traz consigo interessantes possibilidades para a gestão de pessoas no CBMSC, especificamente no que concerne ao desenvolvimento profissional dos oficiais. O *mentoring* é um relacionamento de longo prazo, por isso acreditamos que o apoio do mentor possa continuar após o fim do CFO, contribuindo assim para o crescimento do jovem oficial na carreira BM. Entretanto, isso dependerá da profundidade da relação que será construída ao longo de todo o projeto, daí a importância dos encontros com os mentores serem mediados pelo serviço de Psicologia, responsável por planejar os objetivos das atividades, adequando-os às demandas dos alunos, assessorar os mentores e acompanhar a evolução do processo de *mentoring*.

Ressalta-se ainda que estão no papel de mentores pessoas que ocuparam posições estratégicas na corporação e por cuja experiência e conhecimento podem auxiliar significativamente na formação de nossos futuros líderes. Afinal, “Programas de *mentoring* são úteis para viabilizar o planejamento sucessório, proporcionando uma forma concreta de desenvolvimento de pessoas para movimentação a posições de maior responsabilidade” (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014, p. 439). Através deste projeto, portanto, o desenvolvimento de lideranças no CBMSC se enriquece e, neste diálogo entre mentores e mentorados, ambos aprendem e fortalecem os significados essenciais de ser um bombeiro militar.

REFERÊNCIAS

ANGST, Rosana. Psicologia e Resiliência: uma revisão de literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 27, n. 58, p. 253-260, jul./set. 2009.

ARAÚJO, Daniela Lopes Marinho. **Mentoring e construção da memória organizacional**: um caminho possível? 2010. 153 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação), Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

BENDASSOLLI, Pedro; MAGALHÃES; Mauro de Oliveira; MALVEZZI, Sigmar. Liderança nas Organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 413-449.

CIAMPA, Antonio da Costa. Identidade. In: LANE, Silvia; CODO, Wanderley (Orgs.). **Psicologia Social**: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: Coaching & Mentoring**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MAHEIRIE, Kátia. Constituição do sujeito, subjetividade e identidade. **Interações**, São Paulo, v. 7, n. 13, p. 31-44, jan./jun. 2002.

MOLON, Susana. **Subjetividade e constituição do sujeito em Vygotski**. São Paulo: Educ, 1999.

NATIVIDADE, Michelle Regina; BRASIL, Vanderlei. Identidade profissional de bombeiros militares: estudo da categoria no sul do Brasil. **Revista de Psicologia Militar**, Lisboa, n. 18, p. 97-119, 2009.

SILVA, Carlos Roberto. Orientação profissional, *mentoring*, *coaching* e *counseling*: algumas singularidades e similaridades e práticas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 299-309, 2010.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1995.

SOUZA, Daniela Borges. *Coaching* e *Mentoring* como facilitadores da gestão com pessoas nas organizações que aprendem. **Estação Científica**, Juiz de Fora, n. 5, p. 1-9, 2008.

VIGOTSKI, Lev Semenovitch. Psicologia concreta do homem. **Educação & Sociedade**, Campinas, n. 71, p. 21-44, 2000.

ZANELLA, Andreia Vieira. Sujeito e Alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, p. 99-103, 2005.