

# Mentores: o Dilema Continua

Major Edward Cox, Exército dos EUA



*Telêmaco e Mentor, de Pablo E. Fabisch, de Les Aventures de Telemaque, 1699.*

**A** IDEIA DE QUE o acompanhamento de mentores é desejável e essencial para o desenvolvimento da liderança profissional no Exército tornou-se axiomática nos últimos anos. Uma análise das vidas dos Generais Dwight D. Eisenhower, George Patton, George Marshall e outros revela que todos eles contaram com mentores, que ajudaram a moldá-los e transformá-los nos líderes do Exército que vieram a ser. Cada um deles deu continuidade a essa tradição ao mentorear outros em um ciclo de desenvolvimento profissional íntimo e pessoal. A tendência burocrática do Exército de tentar reproduzir estratégias bem-sucedidas levou-o a criar uma “estratégia de mentores”.

Contudo, essa estratégia é prejudicial aos valores do Exército e resulta em uma menor efetividade. A organização do Exército deve eliminá-la por três motivos:

- A doutrina do Exército não é uniforme em relação a mentores.
- O acompanhamento de mentor (mentorship) é, por definição, exclusivista, sendo, portanto, incompatível com os valores do Exército. As tentativas de modificar a definição para superar essa contradição servem apenas para aumentar a confusão dentro do Exército com respeito a mentores.
- O mentor surge naturalmente com ou sem uma estratégia estabelecida pelo Exército. De fato, essa prática acontecerá melhor sem a confusão adicional gerada por tal estratégia.

## Acompanhamento de Mentor X Desenvolvimento de Liderança

Na *Odisséia* de Homero, Odisseu confiou a seu melhor amigo, Mentor, a guarda de seu filho, Telêmaco, e de seu palácio. Mentor ofereceu conselhos sábios a Telêmaco. Desde Homero, o papel de uma pessoa mais velha e experiente nesse tipo de relacionamento com um pupilo ficou conhecido como mentor. Esse tipo de prática em exércitos antecede em séculos a estratégia de mentores do nosso Exército.

Em um artigo de 1985 publicado na *Military Review*, o General-de-Divisão Charles Bagnal, Earl Pence e o Tenente-Coronel Thomas Meriwether recomendavam que o Exército enfatizasse um estilo de liderança centrado no acompanhamento de mentor. Ele se caracteriza pela “comunicação aberta com os subordinados, exemplo de valores apropriados, uso eficaz do aconselhamento para o desenvolvimento do

---

*O Major Edward Cox, do Exército dos EUA, é instrutor de Política Norte-Americana, Política Pública e Estratégia no Departamento de Ciências Sociais da Academia Militar dos EUA. É bacharel pela Academia Militar dos EUA e mestre em Administração Pública pela Syracuse*

*University. Serviu em várias posições de comando e estado-maior no Iraque e no território continental dos EUA, atuando recentemente como planejador assistente de brigada da 1ª Brigada de Combate, 4ª Divisão de Infantaria, em Taji, no Iraque.*

subordinado e compartilhamento do marco de referência do comandante com comandantes subordinados”.<sup>1</sup> Esse estilo de liderança, que ocorre dentro da cadeia de comando e se concentra em funções como a orientação individual (*coaching*), o aconselhamento e o ensino, proporciona muitos dos benefícios que o Exército busca adquirir em sua estratégia de mentores. Além disso, ele o obtém sem criar a confusão sobre o acompanhamento de mentor que a atual estratégia exacerba. Bagnal e seus coautores até sugeriram que o desenvolvimento de subordinados deve ser um fator a ser considerado por comissões de promoção.<sup>2</sup> Também defendem que o “principal papel dos mentores do Exército é claramente o de um orientador (*coach*) e não o de um padrinho”.<sup>3</sup> O aspecto de apadrinhamento do acompanhamento de mentor, em que ele busca influenciar a trajetória profissional de seu pupilo para ajudá-lo a obter missões desejáveis, parece prejudicial aos valores do Exército.

Em uma resposta a esse artigo, o General-de-Brigada Kenneth Jolemore afirma: “Como o acompanhamento de mentor é uma atividade humana interpessoal natural, não se pode eliminá-la por meio de ordens.”<sup>4</sup> Ele indica que o acompanhamento de mentor resultará, inevitavelmente, no apadrinhamento e que “se o Exército proibi-lo, tal decisão criará uma barreira para o comportamento ético. Sem dúvida, o apadrinhamento continuará, e os que o praticarem tenderão a negar suas ações.”<sup>5</sup> Jolemore recomenda oficializar o processo de acompanhamento de mentor como foi feito por algumas empresas. Admite que “todo líder deve ser um professor e um orientador”, mas afirma que “nem todos os líderes estão qualificados para serem mentores no sentido tradicional e histórico”.<sup>6</sup>

A definição mais comum de acompanhamento de mentor quando da publicação desses artigos era a de Kathy Kram. Em seu livro, *Mentoring at Work*, ela definiu o mentor como “alguém que possa exercer várias funções psicossociais e de desenvolvimento profissional, que podem incluir dar o exemplo e apadrinhar.”<sup>7</sup> O Exército buscou resolver a contradição entre os valores do Exército e o acompanhamento de mentor redefinindo-o. A definição do acompanhamento de mentor do Exército divergia da de Kram,

estabelecendo que “é um processo de inclusão (não de exclusão) para todos sob o comando de um líder”.<sup>8</sup> Concordo com o General Jolemore, porém. A regulamentação não pode eliminar esses aspectos do acompanhamento de mentor por meio da definição. A recusa em reconhecer esse fato aumentou a confusão dentro do Exército quanto às diferenças entre o acompanhamento de mentor e o desenvolvimento da liderança.

### **Doutrina Atual sobre Mentores no Exército: A Confusão Continua**

Em 2005, o Exército lançou uma nova estratégia de mentores destinada a “reforçar e revitalizar o acompanhamento de mentores em todo o Exército e a incentivar os soldados e funcionários civis do Exército a deixar um legado por meio dele”.<sup>9</sup> Em uma tentativa de conferir a aparência de aprovação presidencial, o documento de informação sobre estratégia de mentores do Exército incluía uma citação do discurso sobre o Estado da União de 2003 do presidente George W. Bush. Ela aparece em folhetos disponíveis no site de mentores do Exército. Além disso, a citação foi retirada de seu contexto. Afirma: “Serão os homens e

---

**Atualmente, o Exército afirma que os mentores são comandantes superiores experientes, que fornecem o acompanhamento fora da cadeia de comando.**

mulheres dos Estados Unidos que preencherão a necessidade. Um mentor, uma pessoa pode mudar uma vida para sempre. E eu os exorto a ser essa pessoa.” A citação completa é conforme segue:

Proponho uma iniciativa de \$ 450 milhões para levar mentores a mais de um milhão de alunos do ensino médio e filhos de detentos desfavorecidos. O governo apoiará o treinamento e o recrutamento de mentores;

contudo, serão os homens e mulheres dos Estados Unidos que preencherão a necessidade. Um mentor, uma pessoa pode mudar uma vida para sempre. E eu os exorto a ser essa pessoa.”<sup>10</sup>

Esse exemplo aponta para a onipresença de “mentorship” como um termo da moda na atual sociedade americana, o que aumenta a confusão no Exército quanto à sua definição.

O Exército atualmente define o acompanhamento

---

**Esses relacionamentos ocorrem, muitas vezes, dentro da cadeia de comando e resultam no tratamento favorável de pupilos à custa de outros.**

de mentor (*mentorship*) como um “relacionamento de desenvolvimento voluntário entre uma pessoa com mais experiência e uma pessoa com menos experiência, caracterizado pela confiança e respeito mútuos”.<sup>11</sup> Segundo o Regulamento do Exército 600-100, *Army Leadership* (Liderança do Exército), três formas pelas quais os líderes podem desenvolver seus subalternos são o acompanhamento de mentor, o aconselhamento e a orientação individual. O regulamento reproduz a definição de acompanhamento de mentor do documento de informação, acrescentando: “O foco é o acompanhamento voluntário, que transcende o escopo dos relacionamentos da cadeia de comando e ocorre quando um mentor oferece ao mentoreado conselhos e orientação ao longo de um período.”<sup>12</sup>

Em 1999, o Exército sustentava que o acompanhamento de mentor ocorria dentro da cadeia de comando. Atualmente, o Exército afirma que os mentores são comandantes superiores experientes, que fornecem o acompanhamento fora da cadeia de comando. Nos dois casos, o Exército sustenta que o bom mentor oferece orientação e conselhos sábios, mas não pratica o favoritismo ou o apadrinhamento. Há dois problemas com essa definição. Primeiro, mesmo

em seus atuais materiais sobre o acompanhamento de mentor, o Exército não aplica essa definição de modo uniforme. Segundo, como observou o General Jolemore, em 1986, o modelo de acompanhamento de mentor apresentado é historicamente incorreto.

O site de mentores do Exército possui uma infinidade de recursos para os mentores e pupilos, incluindo folhetos sobre os benefícios para as duas partes. O folheto sobre mentores afirma: “Qualquer um pode ser um mentor, independentemente de patente, local da missão ou campo profissional.”<sup>13</sup> Isso contradiz outros materiais do Exército sobre o tema, que afirmam que os mentores devem estar pelo menos dois escalões acima de seus pupilos e fora da cadeia de comando. O folheto sobre pupilos garante ao leitor que o acompanhamento de mentor é para soldados da ativa, reserva ou da Guarda Nacional, assim como funcionários civis e contratados do Exército, veteranos, cadetes, cônjuges, reformados e familiares.<sup>14</sup> Essa lista de possíveis pupilos parece insinuar que o acompanhamento de mentor é para todos que tenham algum tipo de conexão com o Exército. De fato, ela o retrata como um programa de melhoria de vida em vez de uma estratégia de desenvolvimento de liderança.

### **O Acompanhamento de Mentor é Exclusivista**

As declarações conflitantes sobre mentores resultam do desejo do Exército de fazer com que a prática pareça inclusiva e compatível com seus valores. Contudo, a atuação do mentor é, por natureza, exclusiva e seletiva. Em 2002, a Tenente-Coronel Bette Washington escreveu detalhadamente sobre esse “dilema do Exército”, concluindo que ele devia “eliminar o acompanhamento de mentor e concentrar-se no desenvolvimento de liderança”.<sup>15</sup> O fato de a estratégia de acompanhamento de mentor do Exército ser voluntária não diminui a impressão de que ele o enxerga como o atributo dos líderes de sucesso.

A definição do Exército admite que o relacionamento entre o mentor e o pupilo pode originar-se de um relacionamento entre um superior e um subalterno. Entretanto, o relacionamento entre o mentor e o pupilo deve,

idealmente, ocorrer fora da cadeia de comando e não deve resultar em favoritismo para o pupilo. Historicamente, porém, não é esse o caso. Esses relacionamentos ocorrem, muitas vezes, dentro da cadeia de comando e resultam no tratamento favorável de pupilos à custa de outros.

O General-de-Brigada Fox Conner era um mentor-modelo do Exército. Conner foi mentor de Eisenhower, Patton e Marshall e não hesitou em utilizar sua influência para promover as carreiras de seus pupilos, o que alguns no Exército hoje veriam como favoritismo. Quando Eisenhower descobriu que sua carreira havia ficado estagnada porque havia publicado um artigo que desagradara o Comandante da Infantaria, Conner utilizou sua influência no Departamento de Guerra para conseguir que o então major Eisenhower fosse designado para a

Escola de Comando e Estado-Maior dos EUA, no Forte Leavenworth, Kansas, apesar das objeções do comandante da Arma.<sup>16</sup>

O General-de-Brigada William Smith rebaixou Patton de oficial de Operações da Divisão do Havaí para oficial de Inteligência (considerado menos importante). Ao substituir Smith como comandante da divisão no ano seguinte, Conner ajudou a salvar a carreira de Patton ao escrever no relatório de eficiência final deste: “não conheço ninguém que eu preferisse como oficial subalterno”.<sup>17</sup>

Durante a Segunda Guerra Mundial, Conner até tentou proteger um antigo ajudante de participar de missões de combate adicionais. Conner enviou um telegrama para o chefe do Estado-Maior do Exército, George Marshall, afirmando: “Depois de dois anos de missão de combate, J. Trimble Brown concluiu o rodízio e voltou são e salvo há cinco semanas. Acabou de receber ordens para retornar para uma missão de combate amanhã. Foi meu ajudante durante 11 anos e eu recomendo fortemente que suas ordens sejam canceladas e que ele permaneça no Forte Benning.”<sup>18</sup> Marshall encaminhou esse telegrama em um memorando para seu oficial de Pessoal, pedindo uma explicação sobre a alegação de Conner em relação a Brown, citando o leal serviço de Conner à nação e seu relacionamento pessoal com Marshall. O oficial de Pessoal respondeu a Marshall que Brown certamente ficaria em Benning e que ele nunca havia pensado seriamente em desdobrá-lo.

Conner não era o único oficial superior a utilizar sua influência para promover seus pupilos. De várias formas, as batalhas de recursos humanos entre os seguidores de John Pershing e os de Peyton March definiram o corpo de oficiais do Exército depois da Primeira Guerra Mundial. Na Segunda Guerra Mundial, os que buscavam a proteção de MacArthur muitas vezes entravam em choque com os protegidos de Marshall.

## Os Mentores Surgirão sem uma Estratégia do Exército

Se for exclusivo, seletivo e puder resultar em tratamento injusto, o uso de mentores pode ser bom para o Exército? Sustento que sim. Embora nunca venhamos a saber os resultados de



*O relacionamento mais conhecido de mentor e mentoreado no Ocidente é o de Júlio César e Marco Antônio. No quadro, Marco Antônio servilmente oferece a coroa a César. Apesar de recusada três vezes por César, o simples oferecimento da coroa por esse pupilo obsessivamente servil levou ao assassinato do triúmviro.*

caminhos não trilhados, a maioria das pessoas concorda que os exemplos citados produziram bons resultados para os Estados Unidos. Mentores como Pershing inspiraram uma geração de oficiais subalternos a permanecer no Exército durante o difícil período entre guerras. Eisenhower era especialmente qualificado para ser o comandante da Força Expedicionária Aliada por causa do seu mentor. Patton

---

### ***Embora o acompanhamento de mentor seja exclusivo e seletivo, o Exército não pode impedir que isso aconteça.***

tornou-se um dos melhores comandantes táticos de Eisenhower, e Marshall tornou-se o chefe do Estado-Maior em quem Roosevelt confiou durante toda a Segunda Guerra Mundial. Cada um deles, por sua vez, mentoreou outros.

O acompanhamento de mentor acontece naturalmente entre profissionais que incutem conhecimentos e os que os buscam. Por esse motivo, ele ocorrerá sem uma estratégia do Exército, como já acontece há séculos. Embora seja exclusivo e seletivo, o Exército não pode impedir que isso aconteça. O acompanhamento de mentor não ocorrerá para todos, porém, e, por isso, não deve fazer parte da estratégia do Exército. Ele exige um grande compromisso de tempo de ambas as partes e normalmente dura de quatro a dez anos.<sup>19</sup> O *Army Mentorship Handbook* (“Guia de Mentores do Exército”) recomenda que os mentores não tenham mais do que três pupilos ao mesmo tempo. Mesmo que todos os líderes em todos os escalões tivessem três pupilos, não haveria um número suficiente de mentores. O fato de que nem todos os líderes buscam ou acolhem esses relacionamentos de desenvolvimento agrava o problema. Os pupilos devem buscar mentores que sejam extremamente bem-sucedidos, e os mentores devem procurar líderes subalternos que já sejam intrinsecamente motivados a buscar o autoaperfeiçoamento, uma categoria que inclui muitos, mas nem todos os líderes do Exército.

## **Conclusão**

O acompanhamento de mentor é relativamente novo como um lema, mas nada novo como prática. Começa, muitas vezes, com um relacionamento entre superior e subalterno, dura muitos anos, geralmente inclui certo grau de apadrinhamento ou favoritismo e acontecerá com ou sem a ajuda do Exército. Um programa de mentores do Exército só serve para perpetuar a confusão sobre a natureza de sua atuação e para desviar a atenção do foco do Exército no desenvolvimento dos líderes subalternos. A existência de uma estratégia do Exército, mesmo que voluntária, transmite a mensagem para os líderes de que muitos os verão como um fracasso se não participarem de tais relacionamentos. O Exército se beneficiaria como organização se ignorasse o acompanhamento de mentor e se concentrasse no desenvolvimento de liderança da cadeia de comando. O Exército continuará a colher os benefícios dos mentores, mas não deveria tentar fazer com que um processo seletivo pareça igualitário para condizer com os valores do Exército.**MR**

---

## **REFERÊNCIAS**

1. BAGNAL, Charles; PENCE, Earl; MERIWETHER, Thomas. “Leaders as Mentors”, *Military Review* (July 1985): p. 15.
2. *Ibid.*, p. 18.
3. *Ibid.*, p. 16.
4. JOLEMORE, Kenneth. “The Mentor: More than a Teacher; More than a Coach”, *Military Review* (July 1986): p. 8.
5. *Ibid.*, p. 8.
6. *Ibid.*, pp. 16-17.
7. KRAM, Kathy. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life* (Glenview, Illinois: Scott, Foresman, and Company, 1985), p. 25.
8. U.S. Army Field Manual (FM) 22-100, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 31 August 1999), pp. 5-16.
9. U.S. Army Office of the G-1, “Army Mentorship Strategy Information Paper,” 2 de maio de 2006, disponível em: <[www.armyg1.army.mil/hr/mentorship/docs/Legacy.pdf](http://www.armyg1.army.mil/hr/mentorship/docs/Legacy.pdf)> (14 de janeiro de 2009).
10. BUSH, George. *State of the Union*, disponível em: <[www.whitehouse.gov/news/releases/2003/01/20030128-19.html](http://www.whitehouse.gov/news/releases/2003/01/20030128-19.html)> (14 de janeiro de 2009).
11. *Army Mentorship Strategy Information Paper*.
12. Army Leadership; *Army Regulation 600-100* (Washington, DC: GPO, 8 de março de 2007), pp. 5-6.
13. U.S. Army Office of the G-1, “Mentorship Brochure”, disponível em: <[www.armyg1.army.mil/hr/mentorship/docs/Mentor%20brochure%203-27-07.pdf](http://www.armyg1.army.mil/hr/mentorship/docs/Mentor%20brochure%203-27-07.pdf)> (26 de janeiro de 2009).
14. *Ibid.*
15. WASHINGTON, Bette. “Mentorship: An Army Dilemma”, U.S. Army War College (Carlisle Barracks, Pennsylvania: U.S. Army War College, 2002), p. iii.
16. AMBROSE, Stephen E. *Eisenhower: Soldier, General of the Army, President-Elect, 1890-1952* (New York: Simon and Schuster, 1984), p. 42.
17. D’ESTE, Carlo. *Patton: A Genius for War* (New York: Harper-Perennial, 1995), p. 341.
18. Memorando de Marshall para o oficial de Pessoal (G-1), 16 de novembro de 1944. Fonte conservada em coleção particular em Ossining Historical Society (Sociedade Histórica de Ossining), Ossining, NY.
19. BAGNAL et al., p.15.