

## **A Mentoria Organizacional como fator de desenvolvimento da liderança estratégica em uma empresa de navegação.**

Guilherme Antonio Alves da Costa

(Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro / [guilherme.costa@wsut.com.br](mailto:guilherme.costa@wsut.com.br))

Marcia Cristina Rodrigues Cova

(Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro / [marciacova@gmail.com](mailto:marciacova@gmail.com))

### **RESUMO:**

A mentoria organizacional aplicada à liderança estratégica é um processo de educação corporativa que auxilia os gestores a analisar e resolver questões de ordem prática, incentivando seu envolvimento com as metas da organização e conscientizando-os da importância de buscar novas oportunidades, através da troca de conhecimento acumulado ao longo de suas carreiras e trajetórias entre funcionários mais experientes e aqueles que iniciam suas carreiras ou acabaram de ascender a novas responsabilidades. Entretanto, apesar dessas vantagens, o processo de mentoria organizacional realizado na empresa de navegação Wilson Sons Offshore não é formalizado, fomentado e padronizado para utilização em todos os departamentos da empresa. Desta maneira o objetivo principal deste trabalho é analisar como a Wilson Sons Offshore pode desenvolver e aprimorar as habilidades de liderança através da mentoria organizacional. O percurso metodológico consiste no desenvolvimento de uma pesquisa de natureza aplicada, sendo classificada quanto ao seu objetivo como descritiva. A abordagem da pesquisa é qualitativa. No tocante aos procedimentos técnicos, a pesquisa se caracteriza como estudo de caso tendo em vista que seu foco de estudo e análise estão voltados para a realidade da empresa Wilson Sons. Foram realizadas pesquisas documentais em diferentes setores, tais como: Operações, Finanças, Desenvolvimento Humano e Organizacional, Comercial, Contabilidade SMSQ e TI. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Por fim, com base nos resultados encontrados será desenvolvido como produto técnico-tecnológico um Manual - Procedimento Operacional Padrão que se enquadra em produtos de formação, comunicação e difusão do conhecimento aceitos pela CAPES.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mentoria; liderança; estratégia, offshore.

## 1. Introdução

Em um cenário organizacional cada vez mais complexo, competitivo e em constante transformação digital acelerada, o desenvolvimento de lideranças eficazes tornou-se uma prioridade estratégica para as empresas. Nesse contexto, a mentoria organizacional desponta como uma poderosa ferramenta para formação, fortalecimento e sustentabilidade da liderança empresarial, promovendo a transferência de conhecimento, o desenvolvimento de competências e o alinhamento à cultura organizacional e estratégia empresarial.

Neste sentido, Ronsoni (2020) destaca a mentoria organizacional como uma prática cada vez mais consolidada no ambiente corporativo e uma ferramenta estratégica de desenvolvimento humano e de gestão do conhecimento e instrumento inestimável de auxílio à liderança, com técnicas e metodologia que se aplicam às necessidades de empresas e atenção concentrada no tratamento das mais diversas questões organizacionais.

O termo mentoria refere-se a uma conexão educacional na qual uma pessoa orienta outra com menos experiência ou conhecimento (Udom, Okoedion, Okolie, 2020). Seu objetivo é aprimorar as capacidades e a inteligência da organização, expandir seu corpo de conhecimento e mantê-la na vanguarda em sua área de atuação (Njoku, 2017). Nnabufe e Okoli (2017) afirmam que mentoria é ajudar os outros a crescer e fornecer-lhes o conhecimento e as ferramentas necessárias para atingir seus objetivos em uma área específica. A mentoria envolve a transferência de conhecimento de um indivíduo experiente (o mentor) para um recém-chegado menos experiente (o mentorado).

Taylor e Crabb (2020) atribuem à mentoria organizacional o compartilhamento regular da sabedoria e experiência do mentor em favor da aprendizagem e do desenvolvimento constante das pessoas, com definição clara dos objetivos baseada na construção de confiança mútua entre o mentor e o mentorado, através do alinhamento de expectativas entre as partes. Isso tende a ser mais específico e concentrado em torno de uma área de trabalho particular e do desenvolvimento da liderança empresarial. Um mentor aconselha sobre desafios específicos que um aprendiz tem e compartilha, auxiliando em soluções práticas e confiáveis.

Este trabalho aborda a experiência da mentoria organizacional em uma empresa de navegação brasileira abordando como problema geral deste ambiente empresarial a utilização de técnicas de mentoria para desenvolvimento de funcionários para assumir posições de liderança na organização de maneira informal. Exemplificando que muitos líderes organizacionais não oficializam estratégias para melhorar seus programas de mentoria para o desenvolvimento da liderança dos funcionários e implementação da estratégia.

Bernhoeft (2014) ratifica que processo de mentoria existe em diversas empresas, porém de maneira informal, através da transferência de conhecimento e práticas no dia a dia, sem uma metodologia aplicada.

Para Starr (2021) como mentor, é preciso ser muitas coisas: modelo, especialista, defensor, orientador, incentivador e amigo. Além disso, é necessário fazer uma diferença positiva e duradoura no conhecimento, nas habilidades e nas perspectivas do seu mentorado.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. O conceito de Mentoria organizacional

Ronsoni (2020) conceitua a Mentoria Organizacional como uma metodologia de aprendizado voltada para o universo das organizações, com objetivos ligados aos interesses comuns entre mentor, mentorado e organização e onde os envolvidos no processo são colaboradores da empresa. Este tipo de mentoria visa o desenvolvimento dos funcionários com o intuito de preparar, reter e aproveitar melhor os talentos da empresa, formar novos líderes, aumentar a integração entre as áreas e fazer a gestão do conhecimento.

Ronsoni e Guareschi (2018) definem a mentoria organizacional como um processo estruturado no qual funcionários mais experientes (mentores) compartilham conhecimentos tácitos e empíricos com colegas de trabalho menos experientes (mentorados). Esse tipo de mentoria visa aproveitar todo o conhecimento já obtido por funcionários mais experientes e difundir e compartilhar para os demais funcionários estabelecendo o aprendizado. Os autores enfatizam que tanto mentores quanto mentorados devem participar voluntariamente, garantindo o comprometimento e a eficácia do programa.

A mentoria organizacional apresenta-se como um processo de orientação que envolve, sobretudo, facilitação e inspiração, com foco na aprendizagem, na interação e com carga emocional e sentimentos (Ling et al., 2020).

Segundo Calvosa (2020), mentoria é um processo de orientação pautado na confiança e admiração que o mentorado, agente recebedor de tal processo de orientação, possui em relação a um mentor, uma espécie de arquétipo. Esse acompanhamento envolve uma intensa relação que proporciona assistência, também emocional, a um indivíduo menos experiente e, quase sempre, mais jovem.

Para Moraes (2020) conceituar a aprendizagem organizacional em nível individual é um desafio se compreendermos a aprendizagem enquanto processo social. Todavia, o autor considera importante compreender como o indivíduo aprende e de quais formas essa aprendizagem pode ser incentivada e facilitada, onde compreender a mentoria organizacional é uma forma de compreender como as pessoas se manifestam na relação de aprendizagem.

Lunsford (2021) diz que programas formais de mentoria são apoiados por organizações para conectar pessoas que, de outra forma, não teriam encontrado tal suporte. enfatiza a intencionalidade e a estrutura do programa, justificando a mentoria organizacional como um mecanismo proativo para garantir que o desenvolvimento ocorra, em contraste com as relações de mentoria informais que dependem do acaso, destacando que suas atividades variam de acordo com o contexto organizacional específico.

Para Miller (2020) a mentoria organizacional é vista como o novo manual de boas práticas para qualquer líder que procure investir em pessoas e garantir o futuro da mentoria e, por extensão, o futuro da organização. É o mecanismo pelo qual a sabedoria, a experiência e a cultura são transferidas para a próxima geração de líderes.

## 2.2. Mentoria Organizacional na perspectiva da liderança

A mentoria organizacional, sob a ótica da liderança, transcende a simples transferência de conhecimento técnico, configurando-se como uma estratégia de desenvolvimento humano e organizacional focada na formação de novos líderes e na consolidação de uma cultura de aprendizado contínuo.

A mentoria de liderança pode ser compreendida como um processo estruturado de desenvolvimento, no qual técnicas relacionadas às virtudes e forças de caráter são aplicadas para aumentar a percepção de autoeficácia do líder, resultando em maior segurança no posicionamento e na tomada de decisões (ALMEIDA BRESSAN; PARAZZI; GEREMIA, 2024).

O mentor expõe-se como líder, exercendo influência e compartilhando uma visão de futuro, concentrando-se em desenvolver capacidades e habilidades no mentorado, com sessões de orientação que apoiam o ensino e a aprendizagem (Hayes, 2019).

Ronsoni e Guareschi (2018) destaca que o mentor surge como aquele que guia, aconselha e inspira o mentorado em um processo de mentoria e este processo de mentoria visa o desenvolvimento de líderes com o intuito de preparar, reter e aproveitar melhor os talentos, formando novas lideranças e aumentando a integração entre as áreas, tornando real a gestão do conhecimento principalmente tácito e empírico, em poder dos mais seniores.

Lotz (2014) define também a mentoria como uma alternativa para viabilizar a transferência de conhecimentos, sabedoria, lapidar as relações humanas e estabelecer uma dinâmica positiva na gestão de talentos e lideranças, sendo o seu foco principal a carreira das pessoas dentro da organização e reforça que a potência a mentoria organizacional como metodologia potencializadora da liderança estratégica se encontra no conhecimento específico do mentor, figurando como uma espécie de mestre, geralmente alguém experiente da própria empresa, com anos de casa, que conhece muito bem a cultura da organização e, sobretudo, tem disposição e interesse para colaborar no avanço da carreira dos outros integrantes da empresa.

Para Monteiro (2024) os líderes que procuram um programa de mentoria organizacional parecem, em geral, profissionais que procuram referências práticas para a sua evolução e para a evolução das suas equipes, em face dos novos contextos e situações que emergem e para as quais a leitura de orientações de nível macro, normativos, manuais de procedimentos ou outros instrumentos de gestão já não parecem suficientes, não pelo fato dos mesmos não serem de qualidade, mas porque as relações e dinâmicas ultrapassam os quadros formais, jurídicos e teóricos que suportam as organizações e os processos.

Em suma, a perspectiva contemporânea da liderança enxerga a mentoria não como uma tarefa adicional, mas como a própria essência do exercício da liderança — uma prática diária de generosidade, orientação e investimento de longo prazo no potencial das pessoas, que fortalece tanto os indivíduos quanto a organização como um todo.

## 2.3. Mentoria Organizacional na perspectiva da gestão estratégica

Conforme observado na empresa Wilson Sons Offshore a perspectiva estratégica da mentoria enfatiza o alinhamento entre o desenvolvimento individual e os objetivos de negócio da empresa.

Dungy (2010) destaca que programas de mentoria alinhados aos objetivos organizacionais tornam-se ferramentas estratégicas para atingir esses objetivos. Mentores ajudam a comunicar a missão e a visão da organização aos mentorados e os orientam na contribuição para a concretização dos objetivos estratégicos.

Para Hodgson (2023) programas de mentoria ajudam a identificar e desenvolver talentos dentro da organização. Ao alinhar esses programas aos objetivos organizacionais, as empresas garantem que os funcionários sejam mentorados em áreas diretamente relevantes para o sucesso da empresa. Os funcionários ficam mais engajados e motivados quando entendem como seu trabalho contribui para os objetivos maiores da organização. Os trabalhadores da geração Y, em particular, buscam alinhar seus valores pessoais aos valores da organização.

Starr (2021) destaca que a mentoria estratégica é orientada para o alcance de objetivos, alinhada às metas e prioridades estratégicas de uma organização. Envolve a combinação de mentores e mentorados com base em necessidades específicas de desenvolvimento de talentos, objetivos de negócios e iniciativas estratégicas. Mentoria estratégica é a mentoria para o sucesso. Ela vai além dos modelos tradicionais de mentoria, impulsionando o sucesso organizacional, promovendo o desenvolvimento de lideranças e o engajamento dos funcionários, e construindo uma cultura de aprendizado contínuo e crescimento profissional.

Pesina et al. (2025) argumentam que a mentoria deve ser integrada como um componente estratégico em iniciativas de gestão de mudanças. Eles destacam que a mentoria pode facilitar a adaptação dos colaboradores durante processos de transformação organizacional, promovendo alinhamento cognitivo e suporte emocional.

Ronsoni (2020) destaca que a mentoria é utilizada para acelerar o desenvolvimento de competências críticas, promovendo alinhamento entre talentos e metas estratégicas da empresa facilitando a adaptação às mudanças do mercado, promovendo a inovação através da combinação entre experiência dos mentores e perspectivas inovadoras dos mentorados.

Para Monteiro (2024) a mentoria organizacional facilita a tradução dos planos estratégicos em ações concretas, desenvolvendo as competências necessárias nos colaboradores para implementar efetivamente as iniciativas definidas pela alta gestão. Os mentores ajudam a decodificar objetivos complexos em práticas viáveis. A mentoria organizacional contribui diretamente para a gestão estratégica da empresa ao alinhar o desenvolvimento de pessoas com os objetivos e desafios de longo prazo da organização.

Para Campos (2021), a mentoria organizacional na perspectiva da gestão estratégica exige que o mentor seja um funcionário influente no seu ambiente corporativo, capaz de navegar pela cultura e políticas para orientar o mentorado em direção a posições de impacto.

### 3. Método de pesquisa

#### 3.1. Classificação da Pesquisa

A pesquisa foi conduzida por meio de estudo de caso único, de caráter aplicado, descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa.

A presente pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que a partir do problema apontado propõe a construção e desenvolvimento de conhecimentos que sejam práticos e aplicáveis a uma empresa de navegação brasileira. Os conhecimentos gerados na pesquisa são aplicados na prática na busca de soluções para problemas específicos (Prodanov e Freitas, 2013). Partindo da sua natureza, essa pesquisa se classifica como aplicada, uma vez que por meio dos resultados encontrados, será confeccionado um Procedimento Operacional Padrão a fim propor a adoção e difusão de melhores de práticas de mentoria organizacional na Wilson Sons Offshore. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 51), a pesquisa aplicada tem o objetivo de “gerar conhecimentos para uma aplicação prática, voltada para a resolução de problemas específicos”.

O estudo quanto a seu objetivo tem caráter descritivo-exploratório, já que a partir das informações produzidas através da revisão bibliográfica e do levantamento de campo os fatos foram descritos, analisados e confrontados com a teoria sem a intervenções do pesquisador. As pesquisas descritivas buscam identificar a periodicidade que o episódio investigado ocorre, sua natureza, seus aspectos e sua influência e relação com outros episódios (Prodanov e Freitas, 2013). Desta forma, a pesquisa pretende descrever as habilidades e perfil dos mentores organizacionais da empresa Wilson Sons Offshore, a partir de acontecimentos e percepções aparentes, referentes ao processo de mentoria organizacional que ocorre na empresa ainda de maneira informal e pouco estruturada. Nesse sentido, a pesquisa exploratória é recomendada quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado. Os resultados da pesquisa exploratória podem servir como base para pesquisas mais aprofundadas, como pesquisas descritivas ou explicativas, que buscam respostas mais detalhadas (Losh, 2023), complementando assim a pesquisa inicial.

No tocante aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza principalmente como estudo de caso tendo em vista que seu foco de estudo e análise estão voltados para a realidade da empresa Wilson Sons Offshore. “O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto de pesquisa” (Prodanov; Freitas, 2013 p.60). A opção pelo caso está fundamentada na vivência do pesquisador como funcionário da empresa Wilson Sons Offshore há 15 anos.

No entanto, para atingir os objetivos também foi utilizada a pesquisa documental. A pesquisa documental se utiliza de dados primários, ou seja, materiais que não receberam tratamento analítico (Gil, 2008).



### 3.2. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada na empresa Wilson Sons Offshore utilizando a técnica pesquisa documental.

Os dados obtidos foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, incluindo a elaboração da dissertação e eventuais publicações. As informações foram analisadas de forma agregada, preservando o anonimato dos participantes e da instituição. O material foi armazenado digitalmente em ambiente seguro e descartado após cinco anos, conforme normas éticas vigentes.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consultas em artigos, livros, revistas, dissertações, teses, entre outros, a fim de formular o capítulo de referencial teórico. De acordo com Gil (2008), pesquisa bibliográfica é aquela que é desenvolvida a partir de um material secundário, ou seja, através de livros e principalmente, artigos científicos.

Para atingir o objetivo da pesquisa bibliográfica, buscou-se por materiais relacionados ao conceito de mentoria organizacional, a relevância da mentoria para se atingir metas organizacionais, a mentoria aplicada à liderança e as principais habilidades do mentor organizacional. Para tal, utilizou-se como base para a pesquisa a plataforma Google Acadêmico.

A pesquisa documental foi iniciada a partir de março de 2017 até março de 2025 e foi conduzida por meio da coleta de documentos oficiais e institucionais relacionados à Wilson Sons Offshore, como relatórios mensais e anuais, organogramas, mensagens eletrônicas, planos de ação, registros internos, instruções de trabalho, manuais e procedimentos, atas de reuniões e materiais de comunicação corporativa elaborados por todos os departamentos da empresa e suas respectivas lideranças. Esses documentos foram selecionados com base em sua relevância para a compreensão da estrutura organizacional, da história da empresa e das estratégias voltadas à formação de líderes, bem como as evidências relacionadas a utilização da mentoria organizacional aplicada à estratégia e liderança organizacional e teve como finalidade identificar os documentos que orientaram as práticas de mentoria para se atingir meta da empresa e desenvolver a liderança estratégica como diferencial competitivo da Wilson Sons Offshore.

Por existir interesse por parte da empresa sob estudo no objetivo desta pesquisa, a coleta de informações foi viabilizada, havendo autorização dos dirigentes para a coleta de dados.

Os custos para a realização desta pesquisa também foram mínimos, tendo em vista que o pesquisador é membro efetivo da organização, atuando como gestor, fato que também facilitou o acesso às informações e aos sujeitos de pesquisa.

Em Oliveira (2008), verifica-se que a finalidade do Estudo de Caso é retratar a complexidade de uma situação particular, focalizando o problema em seu aspecto total, em que o pesquisador utiliza de uma variedade de fontes para coletar dados em vários momentos da pesquisa e em situações diversas, com diferentes tipos de sujeito.

### 3.3. Análise de dados

Segundo Yin (2010) a fase da pesquisa de campo é uma etapa prática da pesquisa, que requer instrumentos técnicos que complementarão a teoria que envolve a primeira etapa do trabalho. O plano de coleta de dados da pesquisa consistiu na seleção dos instrumentos de coleta, ordenação e tratamento dos dados coletados.

A pesquisa documental foi um dos instrumentos de coleta de dados definidos e compreendeu a busca e o estudo de: documentos, atas de reuniões. A coleta documental permitiu o levantamento e o ordenamento de informações necessárias para identificação da troca de informações e aconselhamento para obtenção da estratégia necessária para se atingir soluções e engajamento busca de soluções e aumento de receita.

A análise documental foi realizada em etapas sistemáticas, garantindo rigor metodológico e consistência na interpretação dos dados. Inicialmente, foi feita a seleção dos documentos com base em critérios de relevância para os objetivos da pesquisa, priorizando materiais que abordem a estrutura organizacional, histórico da empresa e estratégias de formação de líderes na Wilson Sons Offshore. Em seguida, foi realizada a leitura exploratória, com registro das informações pertinentes, seguida de uma leitura analítica, na qual os dados foram categorizados conforme temas emergentes e padrões relacionados à liderança e gestão organizacional. Para a organização dos dados, foram utilizadas fichas de registro ou planilhas digitais, permitindo sistematizar informações como ano de publicação, setor responsável, tipo de documento e conteúdo relevante. Posteriormente, foi realizada a análise qualitativa, utilizando técnicas de interpretação de conteúdo, buscando identificar tendências, práticas recorrentes e estratégias de desenvolvimento de líderes, com base em referências teóricas da literatura sobre gestão e liderança. Ao final, os resultados foram comparados com informações obtidas em pesquisas documentais, garantindo maior consistência e confiabilidade da pesquisa.

Os dados coletados por meio de pesquisas de documentos foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, com o objetivo de possibilitar a compreensão aprofundada das percepções e experiências dos funcionários, permitindo atingir os objetivos propostos na pesquisa.

O procedimento metodológico foi conduzido em três etapas principais. A primeira etapa, denominada pré-análise, envolve a organização e seleção do material coletado, a definição das questões orientadoras e a elaboração de um plano de codificação inicial. A segunda etapa, denominada exploração do material, consiste na codificação sistemática das respostas, identificação de categorias, a priori, a partir dos temas das perguntas realizadas e a posteriori, a partir de temas e padrões recorrentes nas falas dos participantes. Por fim, a terceira etapa, o tratamento dos resultados, contempla a interpretação e inferência dos dados, relacionando-os às questões de pesquisa e à literatura estudada, possibilitando a construção de análises consistentes e fundamentadas. Esse processo assegura rigor metodológico, transparência na interpretação dos dados e consistência na produção do conhecimento científico.



## 4. Resultados

### 4.1. Como a Wilson Sons Offshore utilizou a mentoria organizacional

Este estudo de caso detalha a jornada de uma empresa brasileira de navegação offshore chamada Wilson Sons Offshore que enfrentou uma crise tripla sem precedentes entre 2015 e 2021. A conjugação da Operação Lava Jato, que restringiu a contratação de empresas pelo principal cliente, a Petrobras, a crise global do mercado de petróleo (com a queda acentuada dos preços) e a pandemia de COVID-19, que paralisou operações e atividades exploratórias, levou a Wilson Sons Offshore a uma drástica redução de receitas e à ociosidade de sua frota. A resposta da empresa foi uma profunda revisão do plano de negócios e fruto da adoção de uma mentoria organizacional estratégica para identificar novas fontes de receita e realocar seus ativos.

A Wilson Sons Offshore opera primariamente no mercado de apoio marítimo offshore brasileiro, com uma frota especializada em embarcações de apoio PSVs (Plataform Supply Vessel) afretadas majoritariamente pela Petrobras. Historicamente, a relação com a estatal representava mais de 100% da receita da empresa, um modelo de negócios que se provou vulnerável diante de choques externos.

Em março de 2015, a Petrobras anunciou o seu Plano de negócios para o período 2015-2019, divulgando importantes mudanças na estratégia da empresa, com o objetivo de se adequar ao novo contexto do setor e para tentar resolver seus próprios problemas financeiros. Uma das mais importantes mudanças no novo plano foi a redução de 37% dos investimentos. Além disso, a empresa também lançou um plano de desinvestimento, que totalizou um montante estimado de US\$ 58 bilhões em vendas de ativos nos próximos anos.

Em meio à grave crise econômica em que submergiu em março de 2014 com a Operação Lava Jato, causando prejuízos financeiros, desemprego e desconfiança no setor. A operação revelou esquemas de corrupção envolvendo contratos superfaturados na Petrobras e em outras empresas, levando a paralisação de obras, cancelamento de contratos e demissões em massa.

Em resumo, a Operação Lava Jato gerou um ciclo de crise no setor de óleo e gás, com impactos financeiros, sociais e econômicos que impactaram de maneira direta a receita das empresas de navegação que atendem esta indústria.

No longo prazo, o plano de desinvestimento da Petrobras acarretou mudanças significativas para o setor de petróleo e gás natural no Brasil, com potencial para o setor se tornar mais diversificado e competitivo. Outro fator, a dificuldade, dado o cenário de baixos preços de petróleo que enxugou o gasto de capital das empresas do setor.

O plano de desinvestimento como um todo trouxe significativas mudanças para o setor e, principalmente, para a Wilson Sons Offshore, com o desemprego de metade da sua frota de embarcações. Com um leque menor de atuação da Petrobras, fornecedores como a Wilson Sons Offshore tiveram muitas embarcações fora de contrato, acarretando na perda de receita da empresa.

A combinação desses fatores gerou um impacto financeiro e operacional devastador:

**Perda de Contratos e Redução de Receita:** A dificuldade em manter e renovar contratos vigentes, somada à suspensão de atividades exploratórias pela Petrobras, resultou em uma queda de 65% na receita em um período de 18 meses.

**Ociosidade da Frota (Lay-up):** Com a rescisão e não renovação de contratos, 40% da frota da Wilson Sons Offshore entrou em *lay-up* (estado de inatividade), gerando custos de manutenção sem receita correspondente.

**Descapitalização e Risco de Liquidez:** A necessidade de cobrir custos fixos (salários, manutenção básica, financiamento de embarcações) com uma receita drasticamente reduzida colocou a liquidez da empresa em risco.

Com o mesmo objetivo de diminuir a dívida, a empresa brasileira prometeu reduzir em 18% seus custos operacionais, reforçar a venda de ativos e se desfazer de áreas de negócios para injetar em caixa cerca de 19,5 bilhões de dólares (63,7 bilhões de reais), em comparação aos 15,1 bilhões (49,3 bilhões de reais) anunciados pela gestão anterior. O plano apostou em três pilares importantes: a redução do investimento, o corte de gastos e a venda de ativos.

Outro ponto é que a petroleira, em xeque após o descobrimento de um esquema corrupção que distribuiu milhões de reais entre as elites políticas e empresariais brasileiras, enfrentava ainda na pior recessão do país nos últimos 30 anos e enfrenta a queda do preço do petróleo. O barril Brent, que serve de referência nos mercados europeus, chegou a custar 46,59 reais em janeiro de 2015, 60% menos que o preço mais alto registrado em junho de 2014.

Isto afetou de forma contundente os contratos da Wilson Sons Offshore pois a empresa tinha a Petrobras como o seu único e principal cliente.

A redução de investimentos em Exploração e Produção para o período de 2021 a 2025 para US\$40-50 bilhões se comparou à estimativa de US\$56 bilhões para o mesmo período. Ainda que a revisão de orçamento possa impactar negativamente as estimativas de produção de petróleo da Petrobras do mercado, as estimativas já incorporam tal efeitos, uma vez que não foi incorporado nas estimativas todas as plataformas de petróleo previstas pela Petrobras no futuro (apenas àquelas para a qual já foi contratada a construção). Na visão da Petrobras, a revisão de orçamento pela companhia é uma sinalização positiva para a geração de caixa da Petrobras, assim como uma postura mais pragmática e mais ambiciosa em relação ao plano de desinvestimentos de ativos. Porém uma sinalização negativa para os seus fornecedores, como empresas de navegação como a Wilson Sons Offshore.

A partir da redução da demanda do seu único e principal cliente, a Petrobras, a Wilson Sons Offshore reformulou a sua missão, visão e valores organizacionais, reforçando como objetivo principal a diversificação dos seus clientes e operações.

Houve um esforço orientado pela liderança de toda a empresa, em todos os seus níveis, operacional, tático e estratégico, fruto da aplicação de muitas horas de mentoria entre profissionais mais experientes e novas lideranças ocasionando o início da implementação de um projeto para adaptação de suas embarcações para atendimento de novos contratos, como

exemplo o transporte de OV (Veículo Operado Remotamente, ou Remotely Operated Vehicle) um robô subaquático não tripulado que é controlado por um piloto na superfície, geralmente a bordo de um navio, por meio de um cabo chamado "umbilical".

Diante da crise, a liderança da Wilson Sons Offshore reconheceu a insustentabilidade do modelo de alta dependência de um único cliente e mercado. A partir do início de todos os processos de mentoria organizacional o primeiro passo foi uma revisão estratégica interna, focada em:

Otimização de Custos: Negociação de dívidas, redução de custos operacionais e renegociação de contratos de fornecedores.

Diversificação Geográfica: Avaliação de operações fora do Rio de Janeiro para realocação de parte da frota nos demais estados do Brasil.

Diversificação de Serviços: Análise de como as embarcações poderiam ser adaptadas para novos nichos.

Para acelerar a busca por soluções inovadoras e mitigar o viés interno, a Wilson Sons Offshore através de seus profissionais mais experientes, iniciou processos de mentoria organizacional para desenvolvimento da liderança estratégica e reestruturação do negócio. O objetivo da mentoria era triplo:

Identificar Novas Fontes de Receita: Explorar mercados adjacentes onde a expertise e os ativos da Wilson Sons Offshore pudessem ser aplicados.

Desenvolver um Novo Modelo de Emprego da Frota: Criar um plano de ação para tirar as embarcações do *lay-up* e gerar fluxo de caixa.

Desenvolver a liderança para implementação da estratégia:

A Wilson Sons Offshore através da sua mentoria como metodologia da liderança se mostrou alerta para a urgência de criar estratégias para manutenção da prestação de serviços marítimos, em especial no Rio de Janeiro, com turnos mais longo de trabalho e testes do coronavírus antes do embarque dos trabalhadores, a fim de evitar disseminação do vírus nas plataformas e embarcações de apoio marítimo, que poderiam culminar em paradas técnicas das unidades de produção.

A recuperação gradual da economia global e da demanda por petróleo, aliada ao avanço das campanhas de vacinação pelo mundo e ao retorno do preço da commodity ao patamar pré-pandemia, levou a Wilson Sons Offshore recolocar suas embarcações em contrato, porém já executando uma nova estratégia de diversificação de clientes e operações.

A implementação das estratégias desenvolvidas na mentoria permitiu à Wilson Sons Offshore reverter o quadro de ociosidade da sua frota de embarcações, reduzir a dependência do seu principal cliente, diversificar suas operações e conquistar novos clientes.

O estudo de caso da empresa Wilson Sons Offshore demonstra que, mesmo em um cenário de crise, a revisão proativa do plano de negócios através do uso de mentoria organizacional pode transformar ativos ociosos em novas fontes de receita, garantindo a sobrevivência e o crescimento sustentável da empresa.

## 5. Conclusão

Este estudo avaliou o impacto da mentoria organizacional como fator de desenvolvimento da liderança estratégica de uma empresa de navegação buscando a identificação de benefícios que a metodologia pode trazer através do aumento do aprendizado e habilidades dos líderes da empresa.

O programa demonstrou resultados expressivos, destacando-se como uma iniciativa relevante para a promoção de troca de informações estratégicas, programa de sucessão da liderança da empresa e retenção de talentos. inclusão social e profissional no Amazonas. A aplicação da pesquisa documental permitiu capturar dimensões qualitativas do impacto gerado.

A análise qualitativa indicou que ocorreram mudanças para melhor tanto no âmbito pessoal quanto profissional de toda a liderança da empresa. O programa foi descrito como um catalisador de soluções corporativas e sabedoria, através da troca constante de informações entre profissionais mais experientes e líderes em ascensão de carreira.

Apesar disso, desafios como a necessidade de incentivo e implantação de um programa institucional de mentoria organizacional foram apontados como ações a serem aprimoradas.

A pesquisa também revelou lacunas no arcabouço lógico das práticas de mentoria a serem adotadas como um roteiro a ser seguido e avaliação de indicadores oriundos do programa. documentação e na implementação da

Por fim, esta pesquisa contribui para o avanço da avaliação de impacto da mentoria organizacional, evidenciando o seu potencial transformador da educação profissional integrada a liderança estratégica que apesar de seu início, mostrou-se uma ferramenta valiosa para mensurar o impacto gerado pela troca de ensinamentos o que justifica a implementação e aprimoramento do programa em todos os departamentos da empresa.

## Referências

ADOBOR, H., DARBI, W. P. K., & DAMOAH, O. B. O. **Strategy in the era of “swans”: the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability.** Journal of Strategy and Management, 2021

ALBLOOSHI, M.; SHAMSUZZAMAN, M.; HARIDY, S. **The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis.** European Journal of Innovation Management, 2020.

ALLEN, T. D.; POTEET M. L. **Developing Effective Mentoring Relationships: Strategies From The Mentor's Viewpoint**. Career Development Quarterly. v.48. 1997.

ALMEIDA BRESSAN, Tamires; DE OLIVEIRA PARAZZI, Lúcia Helena; GEREMIA, Hellen Cristine. **Mentoria de liderança: um estudo de caso com base nos princípios e práticas da psicologia positiva**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), v. 13, n. 2, p. e3512, 2024. Disponível em:

<https://www.periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3512>. Acesso em: 5 mar. 2026.

AMORIM, Dênia Aparecida; MAIA, Junio Souza; SANTOS, Maria Gabriela Amorim. **Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura**. Revista GeTeC, v. 12, n. 37, 2023.

AYODEJI OGUNDIRAN, Amina I.; BURRELL, Darrell Norman; LEWIS, Eugene J. **Strategic adaptive leadership and emerging approaches to online marketing of a US small business real estate firm in response to COVID-19**. International Journal of Online Marketing, 2021.

AYOUBZADEH, Mostafa; BOIES, Kathleen. **De mentores a líderes: resultados do desenvolvimento de liderança para mentores**. Journal of Managerial Psychology, 2020; 35 (6): 497–511. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2019-0591>

BALDEO, Greg. **Estratégias de liderança e planejamento estratégico para tempos de crise e além**. Revista Educação Adventista :2023. Disponível em: <https://www.journalofadventisteducation.org/pt/2023.85.1.3>

BAKER, Edward L.; IRWIN, Robert; MATTHEWS, Gene. **Thoughts on adaptive leadership in a challenging time**. Journal of Public Health Management and Practice, 2020.

BASTOS, Athena. **O que é liderança estratégica e como aplicar na sua empresa**. Alura. (2025). Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/lideranca-estrategica>

BASTOS, Maria Ignez Prado Lopes. **O direito e o avesso da consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1999.

BELL, Chip R. **Mentor e aprendiz**. São Paulo: M. Books do Brasil. 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNARDES, Maria Elisa B.; FERREIRA, Vanja A. **Crescimento organizacional: Um estudo da relação prática entre contexto, competências organizacionais e lideranças**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v.24, p. eRAMG230253, 2023.

BERNHOEFT, R.E.A. **Mentoring: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos**. São Paulo: Gente, 2001.

BERNHOEFT, Rosa E. A. **Chame o Mentor**. Revista Exame. 85.ed, n.3, São Paulo: Abril, 12 fev. 2003.

BITENCOURT, C. C.; SANTINI, F. de O.; LADEIRA, W. J.; SANTOS, A. C.; TEIXEIRA, E. K. The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. **European Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 108-120, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007>. Acesso em: 15 jul. 2025.

BLACKMAN, A.; KON, D.; CLUTTERBUCK, D. **Coaching and Mentoring in the Asia Pacific**. New York: Routledge: 2018.

BORRÉ, V. S. **Petrobras: um caso sobre as respostas estratégicas da Diretoria Executiva durante o 1º ano da pandemia de COVID-19**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Empresas, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/reta/article/download/91844/86270/208365>. Acesso em: 18 nov. 2025.

BOYAR, Scott L.; SAVAGE, Grant T.; WILLIAMS, Eric S. **An adaptive leadership approach: The impact of reasoning and emotional intelligence abilities on leader adaptability**. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2023.

BROWN, Brené. **A coragem para liderar: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.



CALVOSA, M., & FERREIRA, M. (2023). Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *Revista Eletrônica De Administração*, 29(1), 224–260. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/125771>

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2020

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; CRUZ, Myrt Thânia. **Gestão de pessoas: práticas de recrutamento e seleção por competências**. Editora Senac São Paulo, 2021.

CAMPOS, Denise Rios. O papel do mentor nos programas de inovação para as MPE: uma abordagem para o ecossistema brasileiro. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2021.

CEBRAP. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Quantitativo**. São Paulo: Sesc. 2016.

CHÁVEZ, Rodríguez, M. D. C., Sandoval Caraveo, M. D. C., & Morales Aguilar, N. **Atributos del liderazgo resiliente en las micro y pequeñas empresas hoteleras en Villaflores**, Chiapas, México. Acta universitaria, 2022.

CHAUDHURI, S., GHOSH, R., PARK, S. (2022). **The missing voices of learning and development professionals: Factors influencing formal and informal practices of reverse mentoring**. New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 2022.

DIMAS, I. D., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Pessoa, C. I. P. **Bouncing back from setbacks: On the mediating role of team resilience in the relationship between transformational leadership and team effectiveness**. The Journal of psychology, 2018

DOBROW, S. R.; CHANDLER, D. E.; MURPHY, W. M.; KRAM, K. E. **A review of developmental networks: incorporating a mutuality perspective**. Journal of Management, 2012.

DUNGY, Tony. **The mentor leader : secrets to building people and teams that win consistently**. Tyndale House, 2010.

DUNN, Ryan. **Adaptive leadership: Leading through complexity**. International studies in educational administration, 2020.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A. **Gestão do processo sucessório: preservando o negócio e a estratégia**. São Paulo: Atlas. 2016.

EL PAÍS. Petrobras tem pior prejuízo da história com crise e queda do preço do petróleo. El País, 22 mar. 2016. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2016/03/22/economia/1458608039\\_538616.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2016/03/22/economia/1458608039_538616.html).

Acesso em: 18 nov. 2025.

ERLICH, Paulo. **Desenvolvendo pessoas através da mentoria organizacional**. São Paulo: Pessoas & Organizações. 2017.

FAUSETT, Crystal M., et al. **Adaptive leadership in health care organizations: Five insights to promote effective teamwork**. Psychology of Leaders and Leadership, 2023.

FRANKEN, E., PLIMMER, G., & MALINEN, S. **Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience**. Australian Journal of Public Administration, 2020

FREITAS, Cleber Cristiano Prodanov e Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição**. 2 ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, f. 139, 2013.

FREEMAN, D. & SIEGRIED, R. (2015). **Entrepreneurial leadership in the context of company start-up and growth**. Journal of Leadership, 2015

FRIES, A.; KAMMERLANDER, N.; LEITTERSTORF, M. **Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review**. Journal of Family Business Strategy, 2021.

GARGIULO LABRIOLA, Alessandra (a cura di). **Tutor aziendale: tra ricerca e formazione professionale nei percorsi di apprendistato di primo livello**. Lecce: Pensa MultiMedia, 2024.

GARVEY, B., e STOKES, P. **Coaching e Mentoria: Teoria e Prática**. Londres: Sage Publications, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, f. 80, 2002.

GODOY, M. T. T.; MENDONÇA, H. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. **EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/LzXrFgsPgVQzKWs96qYDDdv/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 15 jul. 2025.

HAYES, S. **Using developmental relationships in mentoring to support novice principals as leaders of learning**. Journal Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, v. 27, n. 2, 2019.

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. **Reconceptualizing Mentoring at Work: a developmental network perspective**. Academy of Management Review. v.16, 2001.

HIGGINS, M. C.; THOMAS, D. A. **Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationship**. Journal of Organizational Behavior, 2001.

HILALI, K.; MUGHAIRI, B.; KIAN, M.; KARIM, A. **Coaching and Mentoring. Concepts and Practices in Development of Competencies: A Theoretical Perspective**. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, v. 10, n. 1, pp. 41–54, Jan. 2020. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v10-i1/6991

HODGSON, Catherine. **The Mentoring Roadmap: The ultimate guide for mentors and mentees**. Staging Post, 2023

IANNINI, Pedro Paulo. **Consultor e Cliente: uma parceria para o desenvolvimento organizacional**. Niterói: EDUFF, 1996.

ISMAIL, M.; AROKIASAMY, L. **Exploring mentoring as a tool for career advancement of academics in private higher education institutions in Malaysia**. The Journal of International Social Research, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PETRÓLEO E GÁS (IBP ). Impactos da COVID-19 sobre o mercado de óleo e gás. IBP. Disponível em: <https://www.ibp.org.br/hub-de-conhecimento/noticias/impactos-da-covid-19-sobre-o-mercado-de-oleo-e-gas/>. Acesso em: 18 nov. 2025.

INSTITUTO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DE PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (INEEP ). **Os impactos econômicos da Operação Lava Jato e o desmonte da Petrobras**. INEEP, 27 ago. 2018. Disponível em: <https://ineep.org.br/os-impactos-economicos-da-operacao-lava-jato-e-o-desmonte-da-petrobras/>. Acesso em: 18 nov. 2025.

JACKSON, N. C.; DUNN-JENSEN, L. M. **Leadership succession planning for today's digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation**. Indiana University: Kelley School of Business; Published by Elsevier, 2021.

JOHNSON, W. Brad; RIDLEY, Charles R. **The Elements of Mentoring: 75 Practices of Master Mentors**. New York: St. Martin's Press, 2025.

JUNEKA, Prachi. **Strategic Leadership: Definition and Qualities of a Strategic Leader**. Management Study Guide, 2022

KRAM, K. E. **Mentoring at work: developmental relationships in organizational life**. Boston, EUA: University Press of America, 1988.

KOUZES, J. M., & Posner, B. Z. **O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa**. Alta Books, 2018.

LEITE, R. **Mentorias Spot: Oportunidade de Orientação Profissional para Iniciativas Empreendedoras**. Dissertação de mestrado profissional em administração das micro e pequenas empresas. São Paulo: UNIFACAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista. 2019.

LEITE, Robson Campos. **Estratégia e liderança em tempos de profundas mudanças: caminho do sucesso na organização pública**. São Paulo: Editora Dialética, 2022.

LEKAN, A. C.; ALAMBA C. S.; ENYA A.A. **Effect of mentoring on employee performance in Abia State**. Enugu: Journal of Economics and Allied Research, 2021.

LI, X., & ZHANG, J. **Authentic leadership, perceived insider status, error management climate, and employee resilience: A cross-level study.** *Frontiers in Psychology*, 2022.

LING; Y.; KHO, M.; NEO, B.; ABDULLAH, A. **Coaching Communication: strengthening construct sharpness and measurement.** *International Journal of Education and Pedagogy*, v.2, n.1, pp. 235-252, Março.2020.

LIN, Qin. **Digital leadership: a systematic literature review and future research agenda.** *European Journal of Innovation Management*. 28. 10.1108/EJIM-07-2023-0522. 2024

LONDON, Manuel. **Causes and consequences of adaptive leadership: A model of leaders rapid responses to unexpected events.** *Psychology of Leaders and Leadership*, 2023.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. de L. **A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação.** *Revista Ibero Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, 2023.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Coaching e Mentoring.** Curitiba: Intersaberes, 2014.

LUNSFORD, Laura Gail. **The Mentor's Guide: Five Steps to Build a Successful Mentor Program.** 2. ed. New York: Routledge, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina; MARION, Márcia Maria Costa. **Monografia para os cursos de Administração, Contabilidade e Economia.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCKIMM, Judy. **Adaptive leadership during challenging times: effective strategies for health professions educators.** AMEE Guide No.148. Medical teacher, 2023.

MEDEIROS, A. B. **Relação entre o desenvolvimento de gestores e o processo sucessório:** um estudo nas melhores empresas para se trabalhar em Minas Gerais. 2018. 166p. Dissertação

(Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação

em Administração, Belo Horizonte, 2018.

MEGGINSON, D., CLUTTERBUCK, D., GARVEY, B., STOKES, P. e GARRETT-HARRIS, R. **Mentoria em ação: um guia prático**. Londres: Kogan Page, 2020.

MERLEVEDE, Patrick E; BRIDOUX Denis C. **Dominando o mentoring e o coaching com inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MEHTA, Jal; YURKOFKY, Max; FRUMIN, Kim. **Linking Continuous Improvement and Adaptive Leadership**. Educational Leadership, 2023.

MILLER, Scott Jeffrey. **The Ultimate Guide to Great Mentorship: 13 Roles to Making a True Impact**. Nashville: HarperCollins Leadership, 2023.

MONTEIRO, Mário. **A Mentoria, uma memória do futuro e um roteiro**. Lisboa: INA, 2024.

MORAES, L. A. O mentoring, o mentee e a aprendizagem organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. v. 11, n.8, p. 83-100, ago. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/mentoring>. Acesso em: 01 ago. 2025.

MORAIS, J. M. de. **Petrobras: crise financeira e de credibilidade**. Radar: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior, IPEA, n. 53, p. 1-12, out. 2017. Disponível em: <https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/radar/171019radar53cap3.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2025.

MULLEN, Carol. (2021). **Defining Mentoring: How the World of Mentoring is Expanding. An interview**. Annals of the New York Academy of Sciences, 1483(1), 19–35. <https://doi.org/10.1111/nyas.14176>.

MUSTAMIL, N., & NAJAM, U. **The impact of servant leadership on follower turnover intentions: Mediating role of resilience**. Asian Journal of Business and Accounting. 2020.



NGUYEN, Q., KUNTZ, J. R., NÄSWALL, K., & MALINEN, S. (2016). **Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism**. New Zealand Journal of Psychology. 2016

NJOKU, I. S. **Improving the performance of librarians through mentoring: the case of academic libraries in South Eastern and South-South zones of Nigeria**. Owerri: Library Philosophy and Practice Journal, 2017.

NNABUIFE, E. K. ; OKOLI, I. E. Succession planning and sustainability of selected family-owned businesses in Anambra State Nigeria. European Journal of Business and Management, 2017

OCOBOCK, C., NICLOU, A., LOEWEN, T., ARSLANIAN, K., GIBSON, R., & VALEGGIA, C. **Demystifying mentorship: Tips for successfully navigating the mentor-mentee**. American Journal of Human Biology, 2022

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. Revista Travessias, v. 2, n.3, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas**. 2. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas – Como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, Sidnei. **Mentoria: elevando a maturidade e o desempenho dos jovens**. São Paulo: Integrare Editora, 2015.

PARSLOE, E., LEEDHAM, M. e NEWELL, D. **Coaching and Mentoring: Practical Techniques for Developing Learning and Performance**. Londres: Kogan Page, 2022.

PESINA, Ramiro; DARDEN, Danny; SILBERMAN, David. **Mentoring and Change Management: Integrating Organizational Mentorship with Change Initiatives.** (2025). Student Posters. Book 46. 2025.

PICKSSIUS, M. W.; SILVA, R. F.; ELLWANGER, M. P. **A Liderança como Catalisadora da Inovação nas Organizações: Uma Revisão Sistemática da Literatura.** Navus, Florianópolis, SC, v. 14, 2025. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9893034.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2025.

PICO GNA, P. M.; GENTILI, G. Mentoring e coaching per le aziende: Il metodo Pack per lo sviluppo delle persone. Milão: Franco Angeli, 2025.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Rede Governança Brasil. **Mentoring na prática: o programa de mentoria para prefeituras brasileiras a experiência da Rede Governança Brasil.** Salvador, BA: Editora Mente Aberta, 2023.

REYNOLDS, Pamela. **Strategic Leadership.** Professional Development Harvard Division of Continuing Education. Disponível em <https://professional.dce.harvard.edu/blog/strategic-leadership/>. 2022

RICHARDSON, R. J. PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas;** et al. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIZVI Hidayat. **Organizational Leadership Versus Strategic Leadership: Which Is Better for Business?** 2022. Disponível em: <https://hidayatrizvi.com/operational-leadership-vs-strategic-leadership/>.

ROCHA, Mônica de Oliveira; MESSIAS, João Carlos Caselli. **Sou um líder e agora? A vivência da primeira liderança.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 22, n. 2, p. 215-226, 2021.

RONSONI, Marcus; GUARESCHI, Jean. **Mentoria organizacional: Manual de implantação de programa interno.** São Paulo: Primavera Editorial, 2018

RONSONI, Marcus. C Marques, P Borges. **Mentoring: Manual do mentor organizacional**. São Paulo: Primavera Editorial, 2020.

ROWE, W. G. AME de estratégia e liderança. **Liderança estratégica e criação de valor**. RAE - Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 42, n. 1, p. 7–19, 2002. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37558>. Acesso em: 30 jul. 2025.

SAMARA, B. S.; DE BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHEIN, E. H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgard Blucher, 1977.

SHEA, Gordon F. **Mentoring: como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SHELTON, C. D., Hein, S. D., & Phipps, K. A. **Positive and proactive leadership: disentangling the relationships between stress, resilience, leadership style and leader satisfaction/well-being**. International Journal of Organizational Analysis. 2022

Semedo, P. M. de C. (2021). **A influência da liderança carismática e da adaptação, na performance adaptativa das equipas** [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/24365>

SILVA, Maria Silvelena Correia da; MACEDO, Maria Erilúcia Cruz. **Liderança do Futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ano 6, ed.3, v.15, pp.05-17, março de 2021.

SINGH, Chandralekha. **Inclusive Mentoring: The Mindset of an Effective Mentor**. [S. l.]: arXiv, 2021. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2112.01227>. Acesso em: 13 ago. 2025.

STARR, Julie. **The Mentoring Manual**. London: Pearson Education, 2021.

STOEGER, H.; BALESTRINI, DP.; ZIEGLER, A., **Questões-chave na profissionalização das práticas de mentoria**. Ann. NY Acad. Sci., 1483: 5-18. <https://doi.org/10.1111/nyas.14537>. 2021

TAYLOR, Marie; CRABB, Steve. **Coaching Empresarial & Mentoria**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

THOMMES, Marie S. **Switching gears: How teams co-construct adaptive leadership style transitions in dynamic contexts**. Organizational Psychology Review, 2024.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da ciência**. 3.ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

TYLER, K. **Mentoring programs link employees and experienced execs**. HR Magazine, 1998.

UDOD, Sonia. **Experiences of Front line Managers during the COVID-19 Pandemic: Recommendations for Organizational Resilience**. En Healthcare. MDPI: 2024.

UDOM, I. D.; OKOEDION, E.G.; OKOLIE, U. C. **Impact of mentorship on students academic excellence in university of Benin**. Benin: Journal Plus Education, 2020.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

XU S, LIU P, YANG Z, CUI Z and YANG F (2021) **How Does Mentoring Affect the Creative Performance of Mentors: The Role of Personal Learning and Career Stage**. Front. Psychol. 12:741139. doi: 10.3389/fpsyg.2021.741139

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso Editora, v. 3, 2016.



**Realização:**