



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

GUILHERME ANTONIO ALVES DA COSTA

**A MENTORIA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO DA
LIDERANÇA ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DE NAVEGAÇÃO**

SEROPÉDICA
2026





GUILHERME ANTONIO ALVES DA COSTA

A MENTORIA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO DA
LIDERANÇA ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DE NAVEGAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia.

Orientador(a): Prof. Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos

C837m

Costa, Guilherme Antônio Alves da, 1978-
A Mentoria Organizacional como fator de
desenvolvimento da liderança estratégica em uma
empresa de navegação / Guilherme Antônio Alves da
Costa. - Seropédica, 2026.
101 f.

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Cristina
Rodrigues Cova. Dissertação (Mestrado). --
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, PPGE/
Mestrado em Gestão e Estratégia, 2026.

1. Mentoria. 2. Liderança. 3. Estratégia. 4.
Offshore. I. Rodrigues Cova, Profa. Dra. Márcia
Cristina, 1969-, orient. II Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro. PPGE/ Mestrado em Gestão e
Estratégia III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

GUILHERME ANTÔNIO ALVES DA COSTA

**A MENTORIA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO DA
LIDERANÇA ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DE NAVEGAÇÃO**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre(a) no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

Dissertação aprovada em 27 de agosto de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

Prof(a). Dr(a). Márcia Cristina Rodrigues Cova - Orientador(a) – UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Roberta Dalvo Pereira da Conceição - Membro interno – UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Saulo Barroso Rocha - Membro externo – UFF

(Assinado digitalmente em 16/09/2026 11:44)

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

DeptAdm/IM (11.39.00.54)

Matricula: ###834#5

(Assinado digitalmente em 12/09/2026 16:37)

ROBERTA DALVO PEREIRA DA CONCEIÇÃO

USUÁRIO EXTERNO

CPF: ###.###.487-##

(Assinado digitalmente em 14/09/2026 14:44)

SAULO BARROSO ROCHA

USUÁRIO EXTERNO

CPF: ###.###.127-##

AGRADECIMENTOS

É um prazer ter a oportunidade de expressar formalmente meu apreço pelas pessoas que me auxiliaram na elaboração deste trabalho.

A Profa. Dra. Marcia Cristina Rodrigues Cova pelo interesse e orientação na elaboração deste trabalho, através de todo seu conhecimento e prática de liderança e mentoria.

Ao Prof. Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella, pelo incentivo e pela oportunidade de aprender mentoria observando alguém que tem o domínio de fazê-lo.

Ao Prof. Marco Antônio Maia Souto (in memoriam), pelo companheirismo e enriquecimento técnico, interpessoal, cultural e ético, permitindo o desenvolvimento do profissionalismo de todos os seus alunos.

DECLARAÇÃO DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Declaro que ferramentas de Inteligência Artificial Generativa foram utilizadas neste trabalho nas seguintes condições: Foi utilizada a Inteligência Artificial (IA) Claude (versão Claude 5 Sonnet) para a categorização dos documentos elencados no *corpus* da pesquisa, sendo o processo supervisionado e ajustado conforme o entendimento do autor, a quem coube a responsabilidade pela inferência final dos dados. Também foi realizada uma correção vernacular de todo o texto para corrigir erros ortográficos e gramaticais, na etapa de revisão do texto pela IA Claude (versão Claude 5 Sonnet). Todo o conteúdo gerado com o apoio dessas ferramentas foi submetido à revisão crítica pelo(a) autor(a), que assume integral responsabilidade pela originalidade, veracidade e integridade do texto final, em conformidade com o Memorando nº 93/2026 da UFRRJ disponível no link a seguir:

https://sipac.ufrj.br/sipac/protocolo/memorando_eletronico/memorando_eletronico.jsf?idMemorandoEletronico=2088812&sr=true 23/04/2026, 08:15 Memorando Eletrônico - SIPAC
Política de Integridade na Atividade Científica do CNPq (Portaria nº 2.664/2026).

*"O saber se aprende com os mestres.
A sabedoria, só com o corriqueiro da vida."*
(Cora Coralina)

RESUMO

COSTA, Guilherme A A. Mentoria organizacional como fator de desenvolvimento da liderança estratégica de uma empresa de navegação. UFRRJ, 2025. 49 p. Qualificação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas.

A mentoria organizacional aplicada à liderança estratégica é um processo de educação corporativa. A mentoria auxilia os gestores a analisar e resolver questões de ordem prática, incentivando seu envolvimento com as metas da organização. Este processo conscientiza líderes sobre a importância de se buscar novas oportunidades, através da troca de conhecimento acumulado ao longo de carreiras e trajetórias de funcionários mais experientes e aqueles que iniciam suas profissões ou acabaram de ascender a novas responsabilidades. Entretanto, apesar desses benefícios, 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 foi 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.

ABSTRACT

COSTA, Guilherme A A. Mentoria organizacional como fator de desenvolvimento da liderança estratégica de uma empresa de navegação. UFRRJ, 2025. 49 p. Qualificação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas.

Organizational mentoring applied to strategic leadership is a corporate education process that helps managers analyze and solve practical issues, encouraging their engagement with the organization's goals and raising awareness of the importance of seeking new opportunities. This is achieved through the exchange of accumulated knowledge and experience between more seasoned employees and those who are either starting their professions or have recently taken on new responsibilities. However, despite these advantages, the organizational mentoring process at Wilson Sons Offshore is neither formalized, fostered, nor standardized for use across all company departments. Therefore, the main objective of this study is to analyze how Wilson Sons Offshore can develop and enhance leadership skills through organizational mentoring. The methodological approach consists of applied research, classified as descriptive in terms of its objectives, and qualitative in nature. Regarding technical procedures, the study is characterized as a case study, as its focus is on the reality of Wilson Sons Offshore. Documentary research was conducted in different sectors, such as: Operations, Finance, Human and Organizational Development, Sales, Accounting, SMSQ (Safety, Health and Environment), and IT. The data were analyzed using content analysis techniques. Finally, based on the results, a Standard Operating Procedure Manual will be developed as a technical-technological product, which falls under the category of training, communication, and knowledge dissemination products accepted by CAPES (Brazilian Federal Agency for Support and Evaluation of Graduate Education).

Keywords: Mentoring; leadership; strategy; offshore.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização do tema	12
1.2	Caracterização da organização	15
1.3	Problema da pesquisa	17
1.4	Objetivos.....	17
1.4.1	Objetivo Geral	17
1.4.2	Objetivos Específicos	17
1.5	Delimitações	178
1.6	Justificativas	19
1.6.1	Justificativa Prática	19
1.6.2	Justificativa teórica.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	Conceitos contemporâneos de liderança.....	21
2.2	Liderança Estratégica e liderança Adaptativa.....	24
2.3	Desafios no desenvolvimento de líderes.....	28
2.4	O conceito de Mentoria Organizacional.....	30
2.5	A origem da Mentoria.....	32
2.6	Tipos de mentoria organizacional.....	34
2.7	Benefícios da mentoria organizacional.....	36
2.8	Principais desafios da Mentoria Organizacional.....	38
2.9	Mentoria Organizacional na perpespectiva da liderança	40
2.10	Mentoria Organizacional na Perpespectiva da gestão estratégica	43
3	METODOLOGIA.....	46
3.1	Classificação da Pesquisa	46
3.2	Coleta de dados	47
3.3	Análise de Dados.....	50
4	APRESENTAÇÃO DO CASO.....	52
4.1	Corpus da Pesquisa.....	52
4.2	Análise de Conteúdo.....	53
4.3	Síntese Interpretativa.....	60

5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
6	PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	66
6.1	Contexto	69
6.2	Desenvolvimento do Produto Técnico	71
6.3	Perfil e seleção de mentores e mentorados	73
6.3.1	Perfil do mentor	73
6.3.2	Perfil do mentorado.....	74
6.3.4	Reconhecimento do mentor.....	74
6.4	Sistema de pareamento	75
6.5	Práticas, ferramentas e jornada do participante	76
6.5.1	Jornada típica de uma dupla	76
6.6	Práticas do programa.....	77
6.7	Ferramentas e registros	77
6.8	Governança e papéis	78
6.9	Cronograma de implantação	79
6.10	Indicadores de sucesso e avaliação	80
6.11	Indicadores de adesão	80
6.12	Indicadores de progresso.....	81
6.13	Indicadores de resultado	82
6.14	Riscos e mitigações	83
6.15	Orçamento estimado	84
6.16	Cenário	85
6.17	Seleção da documentação analisada	85
6.18	Coleta e análise de dados	86
6.19	Aderência	86
6.20	Impacto.....	86
6.21	Aplicabilidade.....	87
6.22	Inovação	87
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICE.....	101

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

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.

No contexto contemporâneo, marcado por transformações tecnológicas, mudanças nos modelos de trabalho e necessidade permanente de aprendizagem, as organizações precisam criar condições para que seus profissionais desenvolvam novas competências.

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.

Thornton e Hartnett (2021) destacam que a mentoria oferece importante suporte para trabalhar o receio das mudanças, tornando-o em ações positivas e desenvolvimento da liderança estratégica.

O termo mentoria refere-se a uma conexão educacional na qual uma pessoa orienta outra com menos experiência ou conhecimento. 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 (Udom, Okoedion, Okolie, 2020).

Zachary e Fischler (2022) 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.

Mentoria é o processo pelo qual uma pessoa mais experiente auxilia uma menos experiente a realizar seu pleno potencial, compartilhando conhecimento e experiência adquiridos ao longo do tempo (Lekan, Alamba, Enya, 2021).

A mentoria organizacional pode ser compreendida como um processo de desenvolvimento no qual uma pessoa mais experiente, ou um par com conhecimentos relevantes, apoia outra pessoa na aprendizagem, na construção da carreira e na integração ao

contexto de trabalho. Não se trata apenas da transmissão de informações técnicas. A mentoria envolve uma relação continuada, baseada em comunicação, confiança e troca de experiências, orientada ao crescimento e ao desenvolvimento de capacidades (RIFORGIATE et al., 2025).

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.

Starr (2021) 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.

Heiser (2025) ressalta que é possível que a mentoria se apresente na maior parte das influências relacionais significativas recebidas por um indivíduo, nas mais diversas áreas de atuação humana. Entre as inúmeras possibilidades, estão alguns exemplos de contextos em que a mentoria ocorre: educação de jovens em situação de vulnerabilidade; formação acadêmica (nas mais diferentes profissões); formação religiosa, relacionada com a preparação de líderes; promoção de saúde e bem-estar, como recurso para ajudar na mudança de comportamentos objetivando uma vida mais saudável, e nas organizações. Nessa dissertação a mentoria é abordada com um processo de preparação de líderes.

Neste trabalho é possível confirmar que a metodologia da mentoria organizacional como fator de desenvolvimento da liderança estratégica valoriza o contato humano, diferentemente do período atual em que a inteligência artificial se destaca em diversos campos de atuação juntamente com a inovação tecnológica. Com a mentoria a experiência profissional é reconhecida e valorizada como fonte de conhecimento e aprendizado contínuo, como uma via de mão dupla onde é possível se obter sabedoria e conhecimento também através do que o

mentorado traz para a prática, onde o mentor aprende ao ensinar e o mentorado ensina ao aprender

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.

Para Miller (2023) a mentoria organizacional é fundamentalmente para investir em pessoas e garantir o futuro da liderança, sendo um relacionamento que vai além da simples transmissão de conhecimento, onde mentoria é um relacionamento dinâmico e multifacetado onde um mentor experiente utiliza uma gama de 13 papéis para apoiar, desafiar e guiar intencionalmente um mentorado em direção ao seu potencial máximo, garantindo que o foco permaneça sempre no crescimento e desenvolvimento do mentorado.

Então, ser um mentor é uma grande responsabilidade.

A nova exigência para líderes empresariais não é apenas gerenciar, mas inspirar, desenvolver e reter talentos em um ambiente de constante aprendizado. É neste contexto que a mentoria organizacional evoluiu de uma prática de desenvolvimento de carreira para uma ferramenta estratégica indispensável. A liderança moderna exige uma mentalidade de crescimento contínuo, e a mentoria é o mecanismo que formaliza e acelera essa cultura.

Para Smith (2026) a mentoria organizacional relaciona as pessoas que fazem a diferença no seu dia-dia nas empresas. Criativas e inovadoras que levam o cérebro para o trabalho e que são avaliadas não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam.

As várias funções que constituem uma organização são sempre permeadas pela interação de pessoas, de forma que a organização nunca pode escapar dos procedimentos humanos nela existentes. Enquanto as organizações forem como redes, formadas por pessoas, haverá procedimentos humanos entre elas.

Nesse contexto, o mentor atua como um facilitador que inspira o mentorado a alcançar seu potencial máximo, abandonando a microgestão em favor de uma autonomia responsável. Essa visão é complementada por Liz Wiseman (2021), que introduz o conceito de jogadores de impacto. Para Wiseman, a liderança e a mentoria devem focar em transformar profissionais comuns em indivíduos que assumem o protagonismo sem esperar por ordens formais, destacando que a liderança não é um título, é uma ação, onde os gestores tomam a iniciativa e guiam os outros adiante, mesmo quando não estão no comando.

A mentoria organizacional como fator de desenvolvimento da liderança estratégica é fundamental nestes dias em que a competitividade das empresas ainda depende criticamente das tarefas humanas. Como sentir, perceber, julgar, criar e desenvolver relacionamentos.

1.2 Caracterização da organização

Wilson Sons é uma empresa brasileira de navegação com sede no Rio de Janeiro, Brasil. A empresa foi fundada em Salvador em 1837 por dois irmãos escoceses, Edward e Fleetwood Pellew Wilson. A empresa é uma das empresas privadas mais antigas do Brasil.

Reconhecida pela sua ampla experiência de mais de 187 anos, a Wilson Sons tem abrangência nacional e oferece soluções completas para mais de 5 mil clientes, incluindo armadores, importadores e exportadores, indústria de energia offshore, projetos de energia renovável, setor do agronegócio, além de outros participantes em diversos segmentos da economia. A Wilson Sons busca o desenvolvimento sustentável de longo prazo orientado à criação de valor para os seus clientes, funcionários e acionistas. Nesta contínua jornada, é adotado como compromisso estratégico a aplicação das melhores práticas ambientais, sociais e de governança na condução dos seus negócios.

Wilson Sons Ultratug Offshore é uma joint venture entre a Wilson Sons e a Ultramar. A Wilson Sons é um dos maiores operadores integrados de serviços marítimos, portuários e de logística do Brasil, com mais 180 anos de experiência. A Ultramar é um grupo chileno com mais de 60 anos de experiência, presença em 15 países e grande experiência em serviços de agenciamento marítimo, apoio portuário, logística e transporte.

O processo de criação de uma joint venture com a empresa Magallanes Navegação Brasileira S. A., que pertence ao grupo Ultratug, sediado no Chile, teve início em 2009 e foi concluído em maio de 2010. Esta parceria teve o objetivo de maximizar a expertise da Wilson Sons na operação de barcos mais sofisticados e ampliar a sua frota de PSVs, gerando um maior aproveitamento das oportunidades da Indústria de Óleo & Gás brasileira.

Em conformidade com os padrões de segurança mundiais, a Wilson Sons Ultratug Offshore é um dos principais fornecedores de apoio marítimo e oferece serviços logísticos para apoio às atividades de exploração e produção de petróleo e gás no Brasil. Com 22 embarcações, a Wilson Sons Offshore oferece apoio marítimo a plataformas de exploração e produção de petróleo e gás. No trajeto entre as plataformas e os terminais portuários, as embarcações PSV transportam equipamentos, lama de perfuração, tubos, cimento e alimentos, entre outros materiais necessários ao negócio dos clientes da indústria de petróleo e gás, e trazem ao continente os dejetos acumulados nas plataformas.

Além disso, a empresa também opera com embarcações LSV. Trata-se do segmento mais jovem da Wilson Sons: suas atividades foram iniciadas em janeiro de 2003. Hoje a empresa já conta com uma das maiores e mais modernas frotas em apoio Offshore com bandeira

brasileira. O compromisso da Wilson Sons Ultratug Offshore é continuar investindo para apoiar o crescimento de seus clientes e do Brasil.

A Wilson Sons desempenha um papel estratégico na logística portuária e marítima do Brasil, promovendo impactos econômicos diretos e indiretos significativos. Com uma infraestrutura moderna aliada a investimentos constantes em inovação e tecnologia, a Companhia contribui para o crescimento de setores estratégicos, a geração de empregos e o desenvolvimento regional e nacional.

Ciente desse impacto, a Wilson Sons realiza investimentos contínuos em infraestrutura e tecnologia em seus terminais de contêineres e embarcações, com foco na modernização de suas operações. Esses investimentos também contribuem para o aumento da eficiência logística nacional, refletindo o compromisso da empresa com o desenvolvimento do setor.

A Wilson Sons tem o propósito de cuidar das pessoas, desenvolvendo competências e habilidades técnicas, digitais e socioemocionais, construindo relacionamentos de confiança com partes interessadas em toda a cadeia de valor.

Na primeira década do século XXI, a Wilson Sons intensificou seu foco em inovação e sustentabilidade. A empresa tornou-se signatária do Pacto Global da ONU, em 2009, comprometendo-se com práticas de responsabilidade social, redução de emissões de carbono e governança ética. Nesse período, a Wilson Sons também iniciou investimentos estratégicos em startups, apoiando o desenvolvimento de tecnologias voltadas para o setor marítimo.

Nos últimos anos, a Wilson Sons tem liderado a transformação digital no setor marítimo, investindo em parcerias estratégicas e no desenvolvimento de tecnologias avançadas.

Durante a pandemia de Covid-19, a empresa manteve a continuidade das cadeias de suprimentos, demonstrando resiliência e compromisso com a sociedade.

Com quase dois séculos de história, a Wilson Sons é um exemplo de resiliência, inovação e liderança. Desde suas origens até se tornar reconhecida pela sua ampla experiência de mais de 187 anos, a empresa tem desempenhado um papel vital na construção de uma infraestrutura logística moderna e sustentável.

É de suma importância destacar como fato relevante a compra da Wilson Sons pela MSC por R\$ 4,35 bilhões em 2024 que impacta diretamente o mercado brasileiro de logística portuária ao ampliar a capacidade de terminais, reduzir gargalos em portos congestionados e fortalecer a presença da MSC na América Latina. Essa aquisição aumenta a competitividade, traz investimentos em infraestrutura e pode alterar o equilíbrio de forças entre operadores portuários no Brasil.

1.3 Problema de pesquisa

Os líderes empresariais enfrentam o desafio de desenvolver seus próprios funcionários para que assumam cargos de liderança em suas organizações (Freeman & Siegfried, 2015; Hunt, 2014). Líderes empresariais dedicam menos de 10% de seu tempo ao desenvolvimento das capacidades de liderança de seus funcionários por meio de programas de mentoria (Winn, 2014), sugerindo programas de mentoria ineficientes ou inexistentes, projetados para preparar os funcionários para assumirem cargos de liderança. O problema geral dos negócios é que alguns líderes empresariais não utilizavam programas de mentoria para desenvolver seus funcionários para assumirem cargos de liderança em suas organizações. O problema específico dos negócios é que alguns líderes empresariais não possuíam estratégias para aprimorar seus programas de mentoria para o desenvolvimento da liderança de seus funcionários.

A lacuna de pesquisa encontra-se no processo de mentoria organizacional realizado na empresa de navegação Wilson Sons Offshore que não é formalizado, fomentado e padronizado para utilização em todos os departamentos da empresa. A Mentoria é uma metodologia de desenvolvimento humano organizacional que é presente e observada no dia a dia de trabalho de diversas organizações, porém sem um programa formal e oficial de implementação da liderança e gestão estratégica.

Este trabalho aborda a utilização da metodologia da mentoria para formação e desenvolvimento de líderes. Através desta pesquisa, objetiva-se a responder a pergunta: Como a mentoria organizacional pode contribuir para o desenvolvimento da liderança estratégica na Wilson Sons Offshore ?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar como a Wilson Sons Offshore pode desenvolver e aprimorar as habilidades de liderança através da mentoria organizacional.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o contexto de crise vivido pela Wilson Sons Offshore entre 2014 e 2021 e seus impactos organizacionais.

- Descrever como a mentoria organizacional foi aplicada nos níveis operacional, tático e estratégico da empresa.
- Avaliar os resultados da mentoria sobre o desenvolvimento da liderança e sobre a recuperação do negócio.
- Elaborar, como Produto Técnico-Tecnológico, um Manual de Procedimento Operacional Padrão que se enquadra na categoria 21 de Produtos Técnicos Tecnológicos da Capes como Processo, Tecnologia e Produto, Materiais não patenteáveis.

1.5 Delimitações

Esta dissertação concentra-se na mentoria organizacional como ferramenta para o desenvolvimento e aprimoramento de habilidades de liderança. A pesquisa foi conduzida exclusivamente no contexto da Wilson Sons Offshore, uma empresa brasileira de navegação localizada no Rio de Janeiro, com foco nas transformações do ambiente de negócios a partir de 2020.

Para garantir a relevância e profundidade da análise, a pesquisa utilizou como critérios de inclusão a investigação com profissionais em cargos de gestão e liderança na Wilson Sons Offshore, abrangendo líderes de diversas áreas funcionais, como Diretoria, Comercial, Contabilidade, Finanças, Desenvolvimento Humano Organizacional, Operações e QSMS. Essa diversidade setorial visa enriquecer a compreensão das dinâmicas de mentoria nos diferentes departamentos. A coleta e análise de dados consideraram o cenário de mudanças e desafios organizacionais intensificados a partir de 2020, que influenciam diretamente as necessidades de desenvolvimento de liderança. O estudo se dedicou à importância e aplicabilidade da mentoria organizacional como metodologia de desenvolvimento humano, concentrando-se em seus princípios e em como ela pode auxiliar na preparação para novos desafios e no aprimoramento da liderança estratégica.

Para manter o foco e a viabilidade do estudo, o estudo aborda a unidade de negócio de embarcações offshore no Estado do Rio de Janeiro e foram excluídas outras unidades de negócio da Wilson Sons ou empresas externas do setor de navegação ou de outros segmentos. O foco foi estritamente na mentoria organizacional; outras metodologias de desenvolvimento de liderança (como coaching ou treinamentos formais não baseados em mentoria) não foram o objeto principal de análise, a menos que se relacionem diretamente com a integração da mentoria ou lacunas nela. Além disso, não houve aprofundamento em análises financeiras ou de mercado extensivas da Wilson Sons, salvo impacto direto na questão da liderança e do

desenvolvimento via mentoria. Por fim, funcionários que não ocupam cargos de gestão ou liderança não foram participantes diretos da pesquisa.

1.6 Justificativas.

1.6.1 Justificativa Prática

A relevância prática deste estudo está na elaboração de um procedimento operacional padrão com o intuito de formalizar e fomentar um programa de mentoria na Wilson Sons Offshore e através deste produto técnico direcionar o desenvolvimento de líderes na empresa.

Outra contribuição prática é que o produto técnico a ser produzido poderá ser utilizado como um modelo e metodologia para orientação e interação através da mentoria organizacional com o intuito de desenvolver líderes como novos mentores na implementação de práticas eficazes de mentoria organizacional para desenvolvimento da liderança estratégica da empresa, educação corporativa e gestão do conhecimento.

Na Wilson Sons Offshore a justificativa prática deste trabalho está atrelada em se adotar uma metodologia que possa utilizar um mecanismo de aproveitamento do conhecimento dos profissionais mais experientes e este ser utilizado como aprendizado organizacional contínuo e modelo de liderança estratégica. Miller (2023) justifica a importância prática da mentoria, posicionando-a não apenas como uma ferramenta de desenvolvimento individual, mas como um imperativo estratégico para o sucesso organizacional e a formação de futuros líderes.

1.6.2 Justificativa teórica

A mentoria organizacional possui fundamentação em diversas teorias e perspectivas acadêmicas que explicam sua relevância e efetividade.

A escolha da mentoria como objeto de estudo se justifica pela crescente valorização da aprendizagem experiencial e da gestão do conhecimento nas organizações. A prática da mentoria permite não apenas a transferência de saberes tácitos, mas também a construção de vínculos que favorecem o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais

A justificativa teórica da mentoria organizacional está fundamentada principalmente na literatura recente que reforça ainda como os programas de mentoria organizacional contribuem

para engajamento, adaptação à cultura empresarial, aceleração de desenvolvimento profissional e aumento da retenção de talentos.

A mentoria organizacional encontra sua base teórica em abordagens que valorizam o desenvolvimento humano contínuo, a aprendizagem organizacional e a gestão estratégica de pessoas. De acordo com Ronsoni, Marques e Borges (2020), a mentoria é uma metodologia que promove o compartilhamento estruturado de experiências, conhecimentos e valores entre profissionais, visando o crescimento mútuo e o alinhamento à estratégia organizacional.

A justificativa teórica da mentoria organizacional se estabelece na sua capacidade de promover o desenvolvimento profissional e pessoal através da troca de conhecimento entre indivíduos experientes e menos experientes. Fundamenta-se em teorias que destacam a importância da satisfação laboral, do reconhecimento, da aprendizagem contínua e da autonomia profissional, alinhando-se a uma cultura organizacional de aprendizagem ao apoiar o crescimento, a confiança e a integração de novos talentos. Além disso, a mentoria contribui para o desenvolvimento de lideranças e para a adaptação a contextos de mudança, incentivando a inovação e promovendo um ambiente colaborativo.

O tema mentoria organizacional tem sido bastante estudado na literatura. No entanto, esta pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento acadêmico sobre mentoria organizacional para desenvolvimento da liderança estratégica em empresas offshore.

Compreender o impacto da mentoria no desenvolvimento da liderança pode fornecer percepções valiosas para estudantes de administração, gestores e aspirantes a líderes dentro de qualquer organização.

Lunsford (2021) justifica a mentoria organizacional ao consolidar evidências de psicologia, educação e estudos organizacionais para provar que programas estruturados de mentoria são a maneira mais eficiente de alcançar resultados de desenvolvimento. O foco teórico é na implementação baseada em evidências (*evidence-based practice*) para garantir que o investimento da organização em mentoria não seja aleatório, mas sim um processo sistemático e mensurável.

No cenário brasileiro, a produção teórica e prática sobre mentoria organizacional tem avançado, com ênfase em protocolos de implantação e na abordagem científica. Diversos autores têm contribuído com manuais que sistematizam fundamentos, tipologias e ferramentas para programas internos, reforçando a relevância do tema para a educação corporativa e a gestão de talentos em contextos organizacionais locais. Investigar a mentoria organizacional sob essa perspectiva atualizada contribui para o avanço do conhecimento científico e para a construção de práticas mais eficazes, humanizadas e alinhadas às demandas contemporâneas do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos contemporâneos de liderança

Para que organizações enfrentem contextos de instabilidade, torna-se evidente a necessidade de investir no desenvolvimento da liderança e no fortalecimento de competências institucionais. A aptidão para liderar não se limita ao senso prático; exige preparo técnico e formação adequada para o exercício da função. Por essa razão, empresas de diferentes setores procuram desenvolver profissionais com esse perfil, conscientes de que a liderança, em seus diversos estilos, influencia diretamente o desempenho e os resultados institucionais (Bernardes; Ferreira, 2023).

Leite (2022) considera que o líder tem a capacidade de motivar e transformar os seus seguidores usando como ferramenta a sua influência, o estímulo intelectual e a consideração individual. O estímulo intelectual é um dos elementos que motiva a criação de novos líderes dentro da equipe, algo fundamental para o conceito de liderança transformacional.

A liderança atua no processo de gestão de pessoas. O desafio das organizações consiste em contar com profissionais proativos, abertos à transformação, com domínio técnico e habilidades específicas capazes de gerar resultados para o desenvolvimento institucional. As atitudes refletem particularidades de cada indivíduo, e cabe à gestão de recursos humanos adotar estratégias para identificar e atrair talentos que utilizem conhecimentos de forma produtiva em prol dos objetivos corporativos (Camilo et al., 2021).

Segundo Amorim, Maia e Santos (2023), a liderança consiste em um processo de influência, no qual o líder exerce funções como planejar, organizar, coordenar, controlar, delegar e oferecer condições para o cumprimento das atividades, com o objetivo de conduzir o grupo ao alcance das metas estabelecidas. Para Rocha e Messias (2021), trata-se de uma relação construída entre indivíduos que aspiram à liderança e aqueles que optam por segui-la, baseada em uma dinâmica de influência recíproca.

Calvosa (2023) define liderança como um fenômeno interpessoal de influência sob orientação colaborativa, por meio de comunicação, visando alcançar objetivos específicos compartilhados. Essa ação é contínua, universal e atemporal, estruturada no compartilhamento de uma visão de futuro e valores revalidados por um grupo.

É possível encontrar diversos traços comportamentais existentes no ambiente organizacional, como a liderança autêntica, liderança transacional e transformacional, liderança paternalista, entre outras (ALBLOOSHI; SHAMSUZZAMAN; HARIDY, 2020). Entretanto, apesar dos distintos estilos de liderança presentes nas organizações, há estilos de liderança que

são proeminentes nas empresas familiares, como a liderança autocrática, especialista, laissez-faire, participativa, referente, transacional e transformacional (FRIES; KAMMERLANDER; LEITTERSTORF, 2021). Conforme os autores, os conceitos de estilo de liderança encontrados buscam retratar o impacto do comportamento humano em contextos organizacionais distintos, que se originam em diferentes nomenclaturas de liderança que descrevem cada comportamento.

A liderança é um fator crucial no âmbito organizacional em tempos de incerteza. Os líderes estratégicos, por exemplo, devem se envolver com a liderança da complexidade, vendo suas organizações como sistemas adaptativos complexos, reconfigurando suas abordagens de liderança e organizações para construir capacidade adaptativa estratégica para as organizações (Adobor et al., 2021).

A liderança consiste na capacidade de exercer influência nas relações interpessoais, direcionando esforços para o alcance de metas específicas por meio da comunicação. Trata-se de um tipo de poder capaz de impactar condutas e vínculos estabelecidos entre os indivíduos (Marcos; Cruz. 2021). O exercício da liderança encontra-se diretamente associado às pessoas, exigindo uma relação pautada na confiança. Para consolidá-la, o líder deve demonstrar competência e preparo (Santos; Figueiredo, 2020).

De acordo com Kouzes e Posner (2018), no âmbito das organizações, liderança é um padrão observável de práticas e comportamentos e um conjunto definível de técnicas e habilidades. Dessa forma, qualquer habilidade pode ser aprendida, fortalecida, aperfeiçoada e aprimorada, dada a motivação e o desejo, juntamente com prática, feedback, modelos e coaching. Quando se acompanha o progresso de pessoas que participam de programas de desenvolvimento de liderança, por exemplo, elas costumam melhorar com o tempo e aprendem a ser líderes melhores.

Na Liderança Resiliente, o líder resiliente advém do autoconceito que se tem de si e da compreensão da prática das características específicas da resiliência a dominar, como a criatividade, a emotividade e a espiritualidade. Esse líder é capaz de desenvolver a gestão da mudança, promovendo a proatividade em seus subordinados com táticas na organização de acordo com as exigências do ambiente. É possível também que ele promova a inovação e foque a organização no caminho de seus objetivos (Chavez Rodrigues et al, 2022). Na Liderança Transformacional, Dimas et al (2018) afirmam que esse estilo de liderança se caracteriza por dar feedback e apoio aos membros da equipe, comportamentos que contribuem para fomentar os níveis de confiança da equipe, conduzindo a uma maior capacidade de enfrentar situações de adversidade. Franken et al (2020) destaca que a liderança transformacional inclui uma visão

convincente que se encaixa desconfortavelmente com responsabilidade democráticas em imperativos políticos às vezes instáveis, ou ajudando a encontrar soluções na comunidade.

A Liderança Positiva, segundo Shelton (2020), é a chave para que se abrace a ideia de que “a única coisa a temer é o próprio medo” e que “a mudança é contínua”. Esse é um modelo construtivista, no qual é importante ressaltar que a comunicação positiva e os relacionamentos positivos são essenciais para promover a aceitação coletiva e a transição para a adaptação, como acontece com o gerenciamento de qualquer outro tipo de mudança.

Na Liderança Autêntica, Li e Zhang (2022) relatam que esta é considerada o construto raiz da liderança positiva, e é frequentemente associada a um contexto organizacional inclusivo, positivo, ético e de apoio.

O conceito emergente de liderança em complexidade (CL) parece mais apropriado como modelo de liderança para liderar em ambientes incertos e dinâmicos (Adobor et al, 2021);

Em relação à Liderança Servidora, Mustamil e Najam (2020) apresentam que esse estilo de liderança que não é apenas praticado para liderar uma organização, mas é visto como um modo de vida que começa com a intenção de focar as necessidades psicológicas de seguidores e coloca os objetivos organizacionais como secundários.

A Liderança Capacitadora, segundo Nguyen et al (2016), diz respeito a uma liderança empoderadora, com personalidade proativa e otimismo para os quais possam, possivelmente, se relacionar a comportamentos de confiança do empregado.

Direcionando a análise para uma evolução dos estilos de liderança, Abi Rached, Santos e Ferreira (2020) destacam que o estilo de liderança situacional, tem uma abordagem contingencial e depende da situação, do projeto, do estilo dos liderados e perfil da organização, além do perfil do próprio líder. O perfil e atitudes do líder podem determinar boa parte dos resultados organizacionais, segundo os autores na liderança situacional, o líder exerce um estilo de liderança adequado para cada situação, podendo atuar como um líder carismático, executivo, coercitivo, educativo e inspirador.

Silva e Macedo (2021) destacam que o papel do líder sofreu transformações recentes, exigindo flexibilidade, visão estratégica e adaptação às mudanças impostas pela tecnologia.

Os conceitos contemporâneos de liderança, segundo diversos autores após o ano 2020, enfatizam a empatia, a colaboração, a adaptabilidade e a construção de culturas inclusivas. A liderança atual é menos hierárquica e mais voltada para criar conexões humanas e ambientes de inovação. Covey (2022) propõe uma mudança de paradigma do controle para a inspiração. Para o autor, a liderança moderna deve focar em liberar o potencial humano em vez de apenas gerenciar tarefas.

2.2 Liderança Estratégica e Liderança Adaptativa

A liderança contemporânea exige dos gestores a capacidade de alinhar visão de longo prazo com flexibilidade diante de cenários incertos. Nesse contexto, destacam-se dois conceitos centrais: liderança estratégica e liderança adaptativa.

De acordo com Spers (2023), a dinâmica das organizações contemporâneas, marcada pela volatilidade e pela transformação acelerada, exige modelos de gestão que possam responder às demandas do mercado de maneira eficaz. Nesse cenário, a Liderança Estratégica e a Liderança Adaptativa emergem como pilares fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento do negócio. Enquanto a primeira foca na visão de longo prazo e na alocação eficiente de recursos para atingir objetivos competitivos, a segunda concentra-se na capacidade de ajustar comportamentos e processos diante de desafios complexos e imprevistos.

Liderança Estratégica e Liderança Adaptativa são abordagens complementares para enfrentar os desafios contemporâneos das organizações. Enquanto a liderança estratégica enfatiza a formulação e a implementação deliberada de objetivos de longo prazo e a articulação entre estratégia e governança, a liderança adaptativa foca a capacidade de responder a problemas complexos, inéditos e ambíguos, mobilizando aprendizagem coletiva e mudança de comportamentos. (SINGH; USEEM, 2021; RAEI; RASMUSSEN, 2022).

Para Baldeo (2023) liderança estratégica relaciona os atos de estabelecer prioridades, alinhar recursos e executar planos para resultados centrados no aluno com base nas necessidades, realidades e metas institucionais.

Reynolds (2022) define liderança estratégica é entender a situação como se apresenta no momento, considerar opções e decidir. É também extrair o melhor das pessoas, o melhor da situação, para que a organização tenha sucesso. Líderes que lideram estrategicamente fizeram o trabalho interno necessário para liderar com integridade, visão e propósito.

Para Juneke (2022) liderança estratégica refere-se ao potencial de um gerente de expressar uma visão estratégica para a organização, ou parte da organização, e de motivar e persuadir outros a adquirir essa visão. De acordo com o autor liderança estratégica também pode ser definida como a utilização da estratégia na gestão de funcionários. É o potencial de influenciar os membros da organização e implementar mudanças organizacionais.

Juneke (2022) destaca que líderes estratégicos fazem maior uso de sistemas de recompensa e incentivo para incentivar funcionários produtivos e qualificados a apresentarem um desempenho muito melhor em suas organizações. A liderança estratégica funcional envolve

inventividade, percepção e planejamento para auxiliar o indivíduo a atingir seus objetivos e metas.

Bastos (2025) define liderança estratégica como a integração entre visão de longo prazo, construção de caminhos inovadores e alinhamento constante entre pessoas, recursos e objetivos, sendo fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacional em contextos em transformação acelerada.

Rowe (2002) conceitua a Liderança estratégica como a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade do negócio em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira da empresa em curto prazo.

Para Rizvi (2024) Liderança estratégica é o processo de liderar e gerenciar a direção de longo prazo de uma organização. Inclui definir as metas da organização; desenvolver e implementar estratégias para atingir essas metas; e monitorar o progresso rumo ao alcance dos objetivos da organização. Líderes estratégicos normalmente possuem um amplo conhecimento do mercado e do cenário competitivo. Eles usam esse conhecimento para tomar decisões sobre onde alocar recursos e como posicionar a organização para o sucesso.

Lagôas (2021) define a liderança estratégica como a capacidade dos líderes de imaginar, antecipar, manter a flexibilidade, pensar de forma estratégica e trabalhar com outros para iniciar mudanças que criarão um futuro viável para a organização. Para esses autores, o líder estratégico eficaz deve combinar competências analíticas com sensibilidade interpessoal, articulando a dimensão racional da estratégia com a dimensão humana da liderança.

Para a Lagôas (2021) a Liderança Estratégica pode ser compreendida como a capacidade de um líder de influenciar pessoas e organizações na construção de uma visão de futuro viável, na alocação de recursos críticos e na tomada de decisões que impactam o desempenho de longo prazo da organização.

Já a liderança adaptativa tem sua origem na Teoria da Evolução de Charles Darwin, e se baseia na ideia de que negócios que sobrevivem no mercado são aqueles que melhor se adaptam a ele. Essa teoria argumenta que a capacidade de se adaptar a mudanças ambientais é fundamental para a sobrevivência e evolução de organismos e sistemas complexos. Inspirados por essa perspectiva, pesquisadores e teóricos da administração começaram a explorar como os princípios da adaptação poderiam ser aplicados ao contexto da liderança e gestão organizacional (Udod, 2024).

De forma geral, a liderança adaptativa é entendida como sendo a habilidade de se ajustar às demandas em constante evolução e responder de forma flexível e criativa a situações

complexas e imprevisíveis. A liderança adaptativa capacita o gestor a reconhecer e abordar as necessidades individuais e coletivas da equipe, promover a colaboração e a inovação, e cultivar um ambiente de trabalho resiliente e adaptável diante das mudanças (Thommes, 2024).

Em comparação com a liderança tradicional, a liderança adaptativa se diferencia pela sua abordagem orientada para o futuro e focada na criação de resiliência e inovação. Enquanto a liderança tradicional muitas vezes se concentra na manutenção do status quo e na aplicação de soluções conhecidas a problemas familiares, a liderança adaptativa valoriza a flexibilidade, a criatividade e a capacidade de aprendizado contínuo. Os líderes adaptativos estão constantemente avaliando novas informações, buscando diferentes perspectivas e ajustando suas estratégias de acordo com as demandas do ambiente (Ayodeji-Ogundiran; Burrell; Lewis, 2021).

A liderança adaptativa reconhece a importância da diversidade de pensamento e experiência, buscando integrar uma ampla gama de perspectivas para solucionar problemas de forma mais criativa e eficaz. Em última análise, a liderança adaptativa não se limita a reagir às circunstâncias externas, mas busca moldar ativamente o futuro, capacitando as organizações a prosperarem em um mundo em constante evolução (Boyar; Savage; Williams, 2023).

Um dos principais desafios de adotar a liderança adaptativa é a resistência à mudança por parte dos líderes e membros da equipe (Mckimm, 2023).

Muitas vezes, as pessoas estão acostumadas a abordagens tradicionais de liderança que enfatizam a autoridade e o controle, e podem sentir-se desconfortáveis com a ideia de compartilhar poder e responsabilidade. Além disso, a liderança adaptativa requer um alto nível de flexibilidade e habilidades de comunicação interpessoal, o que nem todos os líderes possuem naturalmente. (Mehta; Yurkofsky; Frumin, 2023).

Pedro Carvalho Semedo (2021) destaca que líderes efetivos facilitam a adaptação incentivando a inovação, promovendo um clima de confiança e abertura e utilizando comunicação eficiente para alinhar missão e objetivos do grupo. Defende a importância de aplicar novas técnicas e metodologias (como ágeis e experimentação) para reduzir resistências à mudança e engajar equipes na solução de problemas.

A liderança adaptativa também desempenha um papel estratégico na construção de equipes de alto desempenho e no fortalecimento da cultura organizacional. Em primeiro lugar, líderes adaptativos têm a capacidade de reconhecer e valorizar as habilidades individuais e experiências únicas de cada membro da equipe. Ao promover uma cultura de inclusão e respeito à diversidade, eles criam um ambiente onde os membros da equipe se sentem valorizados e motivados a contribuir com seu melhor trabalho. Isso não apenas aumenta a satisfação e o

engajamento dos funcionários, mas também promove a colaboração e o trabalho em equipe, fundamentais para o sucesso de qualquer organização (Heifetz; Grashow; Linsky, 2009).

Além de promover um ambiente de trabalho colaborativo e adaptável, a liderança adaptativa também contribui para o fortalecimento da cultura organizacional ao cultivar valores como resiliência, aprendizado contínuo e agilidade. Ao modelar esses comportamentos e valores, os líderes adaptativos inspiram os membros da equipe a se esforçarem para alcançar os mais altos padrões de desempenho e excelência. Isso cria uma cultura de alto desempenho onde os funcionários se sentem motivados a buscar constantemente a melhoria e a inovação, levando a resultados excepcionais para a organização como um todo (Fausett et al., 2023). Com isso, a liderança adaptativa não apenas fortalece as equipes de alto desempenho, mas também promove uma cultura organizacional vibrante e resiliente que é essencial para o sucesso a longo prazo de qualquer organização (Baker; Irwin; Matthews, 2020).

As empresas esperam que os líderes adaptativos sejam capazes de enfrentar com eficácia os desafios de um ambiente de negócios em constante mudança. Isso inclui não apenas a capacidade de gerenciar crises e incertezas, mas também de identificar e capitalizar oportunidades emergentes. Neste sentido, as empresas esperam que os líderes adaptativos sejam agentes de transformação e progresso, capazes de guiar suas organizações rumo ao sucesso em um mundo em constante evolução (Dunn, 2020).

A convergência entre a liderança estratégica e a adaptativa é o que define o sucesso na empresa Wilson Sons Offshore. Enquanto a estratégia fornece a direção e o sentido de propósito, a adaptabilidade garante a agilidade necessária para navegar em mares incertos. Os autores recentes convergem para a ideia de que o líder moderno deve ser, simultaneamente, um estrategista visionário e um agente de mudança resiliente, capaz de integrar a inteligência artificial e os dados com a empatia e o desenvolvimento humano.

Por fim, a complementaridade entre as duas abordagens na Wilson Sons Offshore aponta para a necessidade de se cultivar em toda a organização, uma liderança que seja simultaneamente estratégica e adaptativa — capaz de construir e sustentar visões de futuro inspiradoras enquanto mobiliza pessoas para enfrentar, com coragem e criatividade, os desafios adaptativos que inevitavelmente emergem no caminho.

Na Wilson Sons Offshore, líder eficaz é aquele que sabe quando agir com base em uma visão estratégica clara e que promove um trabalho adaptativo coletivo, transitando com agilidade entre essas duas modalidades conforme as demandas do mercado.

2.3 Desafios no desenvolvimento de líderes

O desenvolvimento de líderes nas organizações contemporâneas como a Wilson Sons Offshore enfrenta um cenário de complexidade sem precedentes, impulsionado pela transformação digital, pela volatilidade dos mercados e pelas novas expectativas das gerações que ingressam no mercado de trabalho. O desafio não reside apenas na aquisição de competências técnicas, mas na formação de uma mentalidade capaz de navegar em incertezas e promover o engajamento em ambientes híbridos e distribuídos.

Segundo Dutra e Dutra (2016), o plano de desenvolvimento de líderes é de responsabilidade da chefia imediata com apoio do departamento de Recursos Humanos e pode estar vinculado ou não a outros programas de desenvolvimento oferecidos pela empresa, como treinamentos formais de líderes, especialistas externos (*coaching* e mentoria), entre outros. Uma prática importante atrelada ao desenvolvimento de líderes é a análise e a avaliação nos processos sucessórios que devem ser acordados entre as partes. A qualidade das ações, o cumprimento do plano e os resultados obtidos são insumos importantes para avaliar o nível de comprometimento do líder com o seu próprio desenvolvimento, como também avaliar o nível de qualidade e de apoio que a chefia dispense no processo. Para os autores, 90% do processo de desenvolvimento de líderes ocorre nos afazeres do dia a dia.

São poucas as empresas privadas profissionalizadas que têm implantado em sua rotina o processo de sucessão, considerando nesse contexto, o mapa sucessório e o desenvolvimento de líderes, de modo estruturado, formalizado e em contínuo funcionamento a longo prazo (Medeiros, 2018). O processo necessariamente precisa ter o patrocínio dos executivos, geralmente o responsável pela gestão desse processo é o setor de Recursos Humanos (Jackson; Dunn-Jensen, 2021)

Segundo Dutra e Dutra (2016), o desenvolvimento ainda aplicado nas organizações privadas tem como foco o aumento de eficiência do indivíduo, o que torna esses processos reativos e que acabam por não atender à necessidade e à preparação para o amanhã. Para os autores, o programa de desenvolvimento voltado para a sucessão deve ser inclusivo, e o olhar da organização deve abranger todas as pessoas. Em consonância com o nível a ser preenchido, a mudança inicialmente pode se configurar como uma transição de carreira até que a pessoa esteja preparada para a posição de gestão.

Jackson e Dunn-Jensen (2021) fazem luz ao planejamento sucessório, indicando a necessidade de acompanhar as transformações e inovações tecnológicas e implementá-las no processo. Os autores defendem a utilização de big data e das tecnologias de transformação

digital para o planejamento e desenvolvimento de lideranças, juntamente com as análises do elemento humano para fornecer suporte à tomada de decisões.

Grant (2021), destaca que outro desafio é cultivar a humildade intelectual. Muitos líderes resistem a questionar suas próprias convicções, o que limita a capacidade de adaptação. O desenvolvimento de líderes, portanto, exige práticas que estimulem a revisão contínua de estratégias e a abertura ao aprendizado.

Brown (2020) destaca que o principal desafio é desenvolver líderes que abracem a vulnerabilidade como força, não como fraqueza. A autora argumenta que liderar com coragem significa estar disposto a se expor, aprender com erros e fazer as perguntas certas mesmo sem respostas fáceis, mover na prática. Brown identifica que o desafio reside no fato de que, embora as organizações reconheçam a necessidade de líderes corajosos, a maioria não sabe como desenvolver essas lideranças.

Segundo Ferrazzi (2020), um dos principais obstáculos é superar modelos hierárquicos tradicionais e adotar práticas colaborativas. Líderes precisam aprender a exercer influência sem depender exclusivamente de cargos formais, construindo redes de confiança e evolução.

Estudos recentes de Lin (2024), destacam que a transformação digital exige que líderes adaptem ou desenvolvam novas competências para liderar equipes no contexto digital, com foco em comunicação mediada por tecnologia e construção de confiança em ambientes virtuais. Profissionais que ocupam cargos de liderança enfrentam o desafio de não apenas se adaptar continuamente às demandas do mercado em transformação digital, mas também precisam liderar equipes incentivando ideias inovadoras e visão de futuro, adequando-se às demandas voláteis do mercado e propondo ideias disruptivas constantemente.

Reeves e Fuller (2024), apontam que líderes enfrentam o desafio de equilibrar visão estratégica com criatividade. O desenvolvimento de líderes deve incluir competências voltadas para inovação, permitindo que organizações prosperem em ambientes de disrupção.

Moss (2021), alerta para o desafio do bem-estar. Líderes precisam aprender a gerenciar não apenas resultados, mas também o equilíbrio emocional e psicológico de suas equipes. O desenvolvimento de líderes contemporâneos deve, portanto, incorporar práticas de empatia e gestão da saúde organizacional.

Assim, os desafios do desenvolvimento de líderes podem ser sintetizados nas dimensões: colaboração, humildade intelectual, inovação, bem-estar e centralidade humana. Superá-los é essencial para formar líderes capazes de conduzir organizações em um mundo marcado pela volatilidade e pela complexidade.

2.4 O conceito de mentoria organizacional

A mentoria organizacional tem se consolidado como uma ferramenta estratégica fundamental para o desenvolvimento humano, a integração de equipes e o aumento de resultados nas instituições contemporâneas. Com as rápidas transformações do mercado, a mentoria deixou de ser apenas um aconselhamento informal para se tornar um processo estruturado de aprendizado contínuo e mudança intencional no comportamento dos colaboradores. (Crystello, 2025)

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 (2020) 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.

Nesse tipo de processo de orientação, algumas diretrizes deverão ser claras: (i) os objetivos do mentorado (e/ou da organização); (ii) o prazo estabelecido de convívio; (iii) que tipo de experiência do mentor será evidenciada; (iv) qual resultado espera-se alcançar; (v) se ambos possuem habilidades e qualidades para a efetivação do processo (Hilali et al., 2020).

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.

Garvey e Stokes (2021) destacam que a mentoria organizacional é uma ferramenta de gestão de talentos que deve ser introduzida nas organizações com uma compreensão clara do seu impacto e das implicações estruturais. A mentoria é vista como um processo de desenvolvimento que se adapta às necessidades do indivíduo e da organização, lidando com as implicações da estrutura organizacional e do ambiente de trabalho moderno (como o trabalho remoto e a pandemia).

Para Miller (2023) 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.

Zachary e Fain (2022) definem que a mentoria, em sua dimensão organizacional, vai além da transferência de habilidades técnicas. Trata-se de uma relação de aprendizagem que mobiliza dimensões cognitivas, emocionais e relacionais. Essa concepção posiciona a mentoria como um processo dinâmico e estruturado, cujo valor reside tanto no conteúdo transmitido quanto na qualidade da relação estabelecida entre mentor e mentorado. As autoras também ressaltam que, para que essa relação gere valor real, é indispensável que ambas as partes possam se apresentar de forma plena e autêntica.

Para Amorim e Cosso (2024) a mentoria no ambiente corporativo contemporâneo transcende a simples instrução, configurando-se como um pilar de sustentabilidade organizacional e a gestão voltada para o futuro organizacional exige que a liderança atue como facilitadora, onde a mentoria surge não apenas para corrigir lacunas, mas para potencializar competências e garantir a continuidade do conhecimento crítico através das gerações, onde a essência da mentoria reside na simbiose entre experiência e potencial.

2.5 A origem da mentoria

Ronsoni (2020) destaca que a mentoria organizacional tem suas raízes em práticas ancestrais de orientação e aprendizado, evoluindo desde a mitologia grega até o mundo corporativo moderno. A prática de mentoria é uma tradição ancestral que remonta a tempos antigos e desempenhou um papel fundamental na transferência de conhecimento, desenvolvimento pessoal e orientação em diversas culturas ao longo da história. O termo “mentoria” tem sua origem na mitologia grega, mais especificamente na história de Ulisses e seu filho Telêmaco. Na mitologia grega, Mentor – personagem da Odisseia, obra atribuída a Homero – era um sábio e fiel amigo de Ulisses, rei de Ítaca. Quando Ulisses partiu para a Guerra de Troia, confiou seu filho Telêmaco a ele. No entanto, muitos anos após o término da guerra, Ulisses ainda não havia conseguido retornar ao seu lar. Telêmaco, então, angustiado e vulnerável à lapidação do patrimônio paterno pelos pretendentes de sua mãe, decide sair em busca de notícias do pai. É acompanhado pelo Mentor e dele recebe suporte, orientação, inspiração e coragem para seguir em direção ao seu objetivo. Desta maneira, Mentor é elevado a condição de segundo pai, professor e guia de Telêmaco. Com o sucesso da obra *As aventuras de Telêmaco* de Fenelon, a palavra mentor passou a figurar nos dicionários de francês e de inglês como sinônimo de conselheiro, sábio, além de protetor e provedor de ajuda. O mentor, então, é aquele que guia, aconselha e inspira.

No entanto, Calvosa (2020) a mentoria organizacional como a conhecemos hoje evoluiu significativamente ao longo dos séculos. Durante a Revolução Industrial, trabalhadores mais experientes começaram a atuar como mentores para os mais jovens, ajudando-os a se adaptarem ao ambiente de trabalho que já necessitava conhecimento técnico. Essa abordagem estruturada tornou-se fundamental para o desenvolvimento profissional dos funcionários. Durante a evolução histórica do mercado de trabalho a mentoria existia em diferentes contextos profissionais: Corporações medievais: mestres artesãos orientavam aprendizes; Universidades: professores mais experientes guiavam jovens pesquisadores; Ambiente militar: Oficiais mais experientes treinavam novos recrutas.

Esse processo de orientação apresenta-se mais ligado ao desenvolvimento social, familiar e cultural, porém, com o tempo, passou a migrar também para o interior das empresas, com foco profissional e em ambientes de competitividade (Calvosa, 2020).

Ronsoni (2018) destaca que em português não existe uma palavra para designar a pessoa apoiada ou orientada pelo mentor ou o relacionamento entre ambos. No entanto, já é de uso corrente o neologismo “mentorado”, como tradução da palavra inglesa “mentee”, e também por

extensão, o vocábulo “mentoria”, como tradução do termo inglês “*mentoring*”, para designar a relação entre o mentor e o mentorado. Bernhoeft (2001) destaca que a inspiração vem da experiência de personagens históricos, onde os mentores eram muito próximos de reis, como figuras designadas, onde quem assumiu de maneira natural e intuitiva a posição de mentor deixou um exemplo fundamental, mostrando que é possível caminhar ao lado do orientado no acompanhamento de situações diversas. O mentorado em muitos momentos tem como fonte inspiradora a atuação do mentor e sua vivência como líder através da admiração, encontrando respostas no exemplo de suas atitudes para inspiração de sua própria conduta.

Leite (2019) aponta que as mentorias passaram a ter evidência no Brasil dada a importância que o empreendedorismo tem na economia do nosso país e, em especial, em startups.

Os estudos começaram a despontar no final dos anos 70 do século passado e passaram a ter maior consistência a partir dos trabalhos das americanas Linda Philips-Jones e Kathy Kram. No Brasil, o pioneirismo em pesquisas sobre mentoria cabe à professora Sônia Calado Dias, que há cerca de 20 anos se dedica ao tema e orienta estudos de mestrado e de doutorado sobre ele. Pesquisas identificaram relações informais de mentoria em diferentes setores, como organizações de diferentes segmentos, indústrias, instituições educacionais e públicas e, assim relações formais de mentoria começaram a ser implementadas em empresas, com o objetivo de promover resultados ótimos, maior sucesso profissional, desenvolvimento da liderança, socialização e retenção de talentos (Russel; Adams, 1997 apud Hezlett; Gibson, 2005).

Um dos primeiros autores a descrever a mentoria é Levinson et. al (1978). A mentoria seria uma experiência significativa de vida em que homens de meia idade teriam a necessidade de transmitir seus conhecimentos para pessoas mais jovens para que atingissem ou ultrapassassem suas próprias realizações. (Blackman; Kon; Clutterbuck, 2018; Levinson, et. al 1978).

Erlich (2017) conclui que a mentoria organizacional tem trazido importantes benefícios mundo afora, embora no Brasil ainda seja pouco conhecido e pouco utilizado de forma oficial e estruturada. A mentoria organizacional continua evoluindo, adaptando-se às mudanças tecnológicas e às dinâmicas do mercado de trabalho contemporâneo. Hoje, representa uma estratégia essencial para o desenvolvimento profissional e organizacional.

Mullen (2020) destaca que a mentoria, nas últimas décadas, deixou de ser apenas uma relação interpessoal para se tornar um fenômeno organizacional complexo, integrado a práticas de liderança, inovação e equidade. Diante do exposto, observa-se que a mentoria organizacional evoluiu de uma prática informal para uma estratégia estruturada e essencial nas organizações contemporâneas.

2.6 Tipos de mentoria organizacional

De acordo com Gotian e Lopata (2024) a diversificação dos modelos de mentoria é uma resposta direta à complexidade das organizações atuais. A pluralidade dos tipos de mentoria organizacional reflete a complexidade do ambiente corporativo contemporâneo e a necessidade de abordagens personalizadas para o desenvolvimento de pessoas. Práticas operacionais como comunidades de prática, lições aprendidas, mentoria e curadoria documental contribuem significativamente para a aprendizagem organizacional, a redução do retrabalho e o aprimoramento da tomada de decisão.

Ronsoni (2020) relaciona os tipos de mentoria organizacional:

- Mentoria individual tradicional

Ronsoni (2020) destaca que é a mentoria tradicional é a relação entre um mentor experiente e um mentorado com menor vivência, focada na orientação de carreira, transmissão de valores e desenvolvimento profissional. A mentoria tradicional é a forma mais antiga e privada de orientar um líder. Nesse cenário, um mentor trabalha em estreita colaboração com um mentorado. Essa conexão permite aconselhamento e orientação personalizados, de acordo com as necessidades e objetivos específicos do mentorado.

- Mentoria em Grupo

Ronsoni (2020) enfatiza que nesta mentoria um mentor orienta diversos mentorados simultaneamente, promovendo inteligência coletiva e trocas entre pares.

A mentoria em grupo envolve um único mentor que trabalha simultaneamente com vários mentorados. Esse formato permite aprender com diferentes pares e obter diferentes visões sobre o mesmo problema: os desafios da liderança. Um mentor pode facilitar conversas em equipe, incentivar a colaboração entre os membros e, em seguida, fornecer insights que beneficiem todos os participantes envolvidos, direta ou indiretamente.

Essa mentoria promove ainda mais o networking, pois as pessoas reservam um tempo de suas agendas apenas para ouvir o que os outros já vivenciaram. Elas então tentam encontrar maneiras de se ajudar mutuamente, apoiando o crescimento mútuo e se tornando líderes melhores.

- Mentoria Reversa

Ronsoni (2020) conceitua como o mentorado, geralmente mais jovem, compartilha conhecimentos, especialmente tecnológicos ou culturais, com o mentor mais sênior.

A mentoria reversa inverte os papéis tradicionais, permitindo que pessoas mais jovens/menos experientes oriente superiores que podem ser mais velhos/mais experientes em

determinadas áreas. Esses relacionamentos se concentram em aspectos como tecnologia, tendências atuais ou novas perspectivas.

Também oferece oportunidades para líderes seniores para se manter atualizado com os desenvolvimentos recentes e entender as diferentes visões das gerações mais jovens em relação aos assuntos mundiais.

Além disso, segundo Ronsoni (2020) a mentoria reversa é essencial para preencher lacunas geracionais e, ao mesmo tempo, promover o aprendizado intergeracional dentro das organizações, fomentando assim uma cultura de melhoria contínua entre colegas envolvidos na mentoria à distância.

- Mentoria Virtual

Ronsoni (2020) destaca que esta mentoria é desenvolvida por meio de plataformas online, permite flexibilidade e alcance em organizações com equipes remotas ou híbridas. Plataformas digitais podem ser usadas para relacionamentos à distância entre mentores e mentorados, independentemente de sua localização. Esta mentoria virtual é mais adequada para grandes equipes e distribuídas dentro de uma organização ou pessoas que exigem acordos de cronograma flexíveis durante as atividades do programa.

A vantagem está na acessibilidade, o que significa que qualquer pessoa interessada pode assumir esse tipo de trabalho sem limitações físicas.

- Mentoria Formal:

Ronsoni (2020) destaca mentoria formal como estruturada, planejada e organizada pela empresa, com objetivos claros, prazos e monitoramento dos resultados. Envolve seleção criteriosa de mentores e mentorados e ocorre em programas oficiais. É motivada por interesses organizacionais e costuma ter duração e fases definidas, como iniciação e amadurecimento.

- Mentoria Informal:

Ronsoni (2020) descreve que a mentoria informal nasce espontaneamente, sem estrutura fixa, a partir de confiança e admiração entre mentor e mentorado. A relação é natural, sem cronograma ou intervenção formal da empresa. Tem motivação intrínseca, mais flexível e muitas vezes dura mais tempo, focada em desenvolvimento, livre, natural e baseada na conexão pessoal.

Foram listadas aqui especificamente as mentorias que são observadas no dia a dia da empresa estuda Wilson Sons Offshore. Desta maneira a pesquisa procurou abordar o conceito dos tipos de mentoria organizacionais presentes no expediente de trabalho desta organização.

Ramos Filho (2022) destaca que a escolha do tipo de mentoria adequado depende intrinsecamente dos objetivos estratégicos da organização e do perfil de seus colaboradores.

2.7 Benefícios da mentoria organizacional

A prática da mentoria é um dos processos capazes de ocasionar bem-estar profissional e pessoal, agregando benefícios diretos à organização, uma vez que ao serem conduzidos por mentores, os colaboradores apresentam maior comprometimento com o trabalho. Em um cenário organizacional competitivo, a mentoria é capaz de fortalecer relações de trabalho. Este fato é viabilizado pela mentalidade de que a parceria é responsável pelo sucesso de ambas as partes envolvidas no processo. Por muitas vezes, o mentor exerce a função de liderança na organização em que atua e este ponto torna evidente o impacto das relações interpessoais no desenvolvimento exitoso das organizações, com foco na qualidade e profundidade (Pereira et al., 2020)

Para Crystello (2025) no âmbito organizacional, os benefícios da mentoria são igualmente robustos e mensuráveis e apresenta evidências do impacto direto da mentoria na produtividade, otimizando o desempenho operacional e reduzindo custos.

Os mentores podem beneficiar-se com satisfação pessoal, satisfação com a carreira, melhor desempenho no trabalho, sentimento de generatividade (preocupação em consolidar e orientar a próxima geração), lealdade e apoio dos mentorados, maior rede de relacionamentos, reconhecimento e aumento de poder. E as organizações logram benefícios vários, como melhora na aprendizagem organizacional, redução dos custos com treinamentos, melhora na socialização dos empregados, redução da rotatividade – com maior retenção e aproveitamento de talentos – contribuição para o fortalecimento ou redefinição da cultura organizacional, facilitação de processos de ascensão funcional, facilitação de processos de sucessão e melhora na produtividade (Erlich, 2017).

Garvey e Stokes (2022) lista alguns benefícios da mentoria organizacional como a retenção de talentos, onde a mentoria organizacional melhora a retenção de funcionários, contribuindo para reduzir a rotatividade e manter profissionais valiosos na organização. Empresas que implementam programas de mentoria observam uma maior retenção de talentos. funcionários que participam de programas de mentoria sentem-se mais valorizados e engajados, reduzindo as taxas de rotatividade. A mentoria fortalece o vínculo e reduz turnover por aumentar senso de pertencimento.

Parsloe et. al (2022) destaca o desenvolvimento de lideranças onde a mentoria organizacional é uma ferramenta eficaz para desenvolver habilidades de liderança e preparar colaboradores para posições de maior responsabilidade, alinhando capacitação aos objetivos da empresa. Programas de mentoria estruturados contribuem significativamente para o

crescimento profissional dos mentorados, acelerando a formação de líderes humanizados e mais preparados. A mentoria organizacional atua na construção de líderes capacitados para desafios competitivos, sendo uma metodologia eficaz para o desenvolvimento profissional contínuo. A mentoria ajuda os colaboradores a melhorarem seus conjuntos hard e soft skills. Ambas as habilidades agregam valor que vão além da função específica do colaborador em uma organização.

Para Megginson et. al (2020) a mentoria organizacional promove a gestão do conhecimento e apoia a transferência de conhecimento tácito e empírico entre colaboradores experientes e novos profissionais, preservando o know-how.

Ronsoni et al. (2020) menciona a redução de custos com treinamento em função de que a troca contínua de aprendizado entre funcionários minimiza necessidade de treinamentos externos, garantindo baixo investimento e alta contextualização, porque o método é autossuficiente, extremamente contextualizado à realidade da organização e prático.

Xu et al. (2021) destaca como benefício da mentoria empresarial o fortalecimento da cultura organizacional onde a metodologia solidifica a cultura da empresa e promove o fortalecimento e disseminação da cultura organizacional, criando maior alinhamento entre os funcionários.

Autores como Ronsoni, Marques e Borges (2020) destacam que a mentoria é uma ferramenta poderosa para alinhar as pessoas à cultura corporativa de forma prática e experiencial, fortalecendo a cultura da empresa ao atuar como um canal direto de transmissão de valores, crenças, comportamentos e práticas que sustentam o jeito de ser da organização. Ronsoni et al. (2020) afirmam que a mentoria é uma das formas mais eficazes de sustentar a cultura organizacional, pois trabalha com o exemplo, a convivência e o diálogo estruturado.

Outro benefício apontado por Taylor e Crabb (2020) é a preparação para sucessão com identificação e desenvolvimento de futuros líderes, fortalecendo vínculos entre gerações, garantindo uma transição de liderança com sustentabilidade do negócio a longo prazo e eficaz.

Para Johnson et al. (2020) a mentoria organizacional permite identificar, desenvolver e preparar futuros líderes com base em experiências reais, valores organizacionais e competências essenciais ao negócio, minimizando os impactos negativos de mudanças repentinas em cargos-chave, garantindo que os sucessores estejam prontos para assumir suas novas funções com confiança e eficiência. A mentoria garante que projetos e estratégias empresariais não sejam interrompidos devido a mudanças de liderança porque os sucessores já estarão familiarizados com as metas e prioridades da organização. Organizações com um plano de sucessão bem estruturado estão mais preparadas para mudanças no mercado sem perder competitividade.

2.8 Principais desafios da Mentoria Organizacional

A mentoria organizacional, embora reconhecida por seus múltiplos benefícios no desenvolvimento de talentos e no aprimoramento do desempenho corporativo, não está isenta de desafios. A literatura recente, destaca diversas barreiras que podem comprometer a eficácia dos programas de mentoria, exigindo uma abordagem estratégica e cuidadosa para sua superação.

Um dos desafios primordiais reside na falta de estrutura e metodologia adequadas. Marcus Ronsoni e Jean Guareschi (2020) alertam que a concepção simplista de que a mentoria se resume a um profissional sênior orientando um júnior, sem um manual claro, é um erro comum que mina a efetividade do processo. A ausência de uma metodologia bem definida dificulta a mensuração de resultados, especialmente quando se trata de objetivos comportamentais e o desenvolvimento de soft skills, que são inerentemente subjetivos.

Ruth Gotian e Andy Lopata (2024) apontam para desafios significativos na esfera relacional. A escolha de mentores baseada em disponibilidade, e não em competência, é uma falha comum que pode levar a pareamentos ineficazes. A falta de um plano de saída estruturado para as relações de mentoria também pode resultar em vínculos cansados ou complacentes, que perdem seu propósito e eficácia ao longo do tempo.

Além disso, a supervisão inadequada dos mentores é outro ponto crítico. Ronsoni e Guareschi (2020) sugerem a necessidade de um mentor dos mentores, ou seja, um gestor de pessoas com experiência em intervenções comportamentais, para auxiliar os mentores a lidar com as dificuldades de condução do processo e garantir a qualidade da orientação oferecida.

Ruth Gotian e Andy Lopata (2024) apontam para desafios significativos na esfera relacional. A escolha de mentores baseada em disponibilidade, e não em competência, é uma falha comum que pode levar a pareamentos ineficazes. A falta de um plano de saída (Exit Plan) estruturado para as relações de mentoria também pode resultar em vínculos "cansados" ou complacentes, que perdem seu propósito e eficácia ao longo do tempo.

Ayoobzadeh (2020) destaca que mentores seniores podem não ter tempo devido a demandas operacionais, pressão por resultados e cumprimento de metas enquanto mentorados podem resistir a feedbacks, causando falta de comprometimento.

Chaudhuri & Ghosh (2022) apontam que programas formais falham quando não há alinhamento de expectativas.

Ocobock et al. (2022) aborda como um dos principais desafios da mentoria organizacional o fato de que Mentores tendem a selecionar mentorados semelhantes a eles (em

gênero, raça, perfil), perpetuando desigualdades na organização essa falta de diversidade reduz a inovação. Emparelhar mentores e mentorados com base apenas em critérios superficiais pode resultar em relações improdutivas. O uso de ferramentas que considerem aspirações de carreira, estilos de trabalho e interesses pessoais pode melhorar significativamente a qualidade das parcerias.

Singh (2021) enfatiza que programas de mentoria podem inadvertidamente excluir grupos sub-representados se não forem projetados com uma perspectiva inclusiva e destaca a importância de uma mentalidade inclusiva por parte dos mentores para promover a equidade.

Stoeger (2021) destaca as relações de mentoria disfuncionais onde programas de mentoria organizacional mal gerenciados podem causar mais danos do que benefícios, sendo crucial monitorar continuamente as relações de mentoria para garantir que sejam produtivas e benéficas para ambas as partes e um fator de desenvolvimento de liderança.

A escalabilidade dos programas de mentoria organizacional, ou seja, a capacidade de implementar a mentoria nas empresas para um grande número de colaboradores sem perder a qualidade, também é um desafio complexo, como evidenciado no estudo de Crystello (2025)

Para Taylor e Crabb (2020) a falta de uma estrutura com escopo do programa adequado e estratégia clara com a ausência de um framework bem definido pode levar a relações de mentoria desorganizadas e sem propósito, sendo essencial estabelecer objetivos claros, metas mensuráveis e alinhamento com as metas organizacionais para garantir o sucesso do programa de mentoria.

Em suma, os desafios da mentoria organizacional contemporânea vão muito além do simples emparelhamento de um mentor e um mentorado. Eles envolvem uma profissionalização cuidadosa dos programas, uma gestão atenta das dinâmicas interpessoais, uma análise crítica do contexto cultural e das hierarquias e, fundamentalmente, uma vontade organizacional genuína de utilizar a mentoria como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento inclusivo e sustentável, e não como um mecanismo de reprodução de normas. Os desafios da mentoria organizacional são multifacetados, abrangendo desde questões estruturais e metodológicas até aspectos relacionais e contextuais. A superação dessas barreiras exige um planejamento rigoroso e a capacitação contínua de mentores e mentorados. A definição clara de expectativas e a adaptação dos programas às especificidades de cada organização. A compreensão aprofundada desses desafios, conforme delineado pela literatura recente, é fundamental para o desenvolvimento de programas de mentoria mais eficazes e sustentáveis.

2.9 Mentoria Organizacional na perspectiva da liderança

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 (2020) 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.

Oliveira (2012) reforça o conceito da mentoria como um processo porque apresenta um conjunto de etapas, um programa no sentido que pode ser estruturado para atender a objetivos específicos, com planejamento próprio de resultados, prazos e custos; uma estratégia porque é um caminho para a aprendizagem, para o desenvolvimento de competências e habilidades de liderança.

Para Bernhoeft (2001) a mentoria como metodologia propõe uma tomada de consciência do capital intelectual e da inteligência emocional, tratando-se a descobrir onde está o conhecimento aliado à prática, que faz de cada empresa vencedora um reservatório de sabedoria, sendo a mentoria organizacional a melhor receita para atualização e o constante crescimento do capital humano presente nas organizações.

Lotz (2014) reforça que a mentoria organizacional é uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um funcionário com larga experiência e forte sustentação teórica e prática, o mentor, auxilia um profissional menos experiente.

Para Jota (2025), a mentoria de liderança é uma estratégia poderosa para cultivar líderes fortes dentro da organização. É um relacionamento de aprendizagem estruturado em que líderes experientes (mentores) compartilham seu conhecimento e expertise com aspirantes a líderes

(mentorados). Essa orientação ajuda os mentorados a desenvolver as habilidades e a confiança necessárias para prosperar em cargos de liderança.

Kouzes e Posner (2023), em atualização de sua clássica pesquisa sobre práticas exemplares de liderança, reafirmam que líderes que encorajam o coração — ou seja, que reconhecem contribuições e celebram valores — são também os mais propensos a criar culturas de mentoria. Para os autores, a mentoria é uma expressão de encorajamento institucionalizado, que comunica à organização que o desenvolvimento das pessoas é uma prioridade genuína.

Merlevede (2008) define o conceito de mentoria como uma relação de parceria onde um profissional de maior experiência - o mentor - compartilha conhecimento e vivências com outro colaborador, buscando ajudá-lo em seu caminho e escolhas em sua liderança estratégica. Em um ambiente seguro de confiança mútua, a mentoria organizacional aplicada à liderança endereça questões relacionadas a metodologia, gestão de conhecimento e lições aprendidas. O gestor experiente na figura de um mentor busca auxiliar o mentorado com provocações e insights para que este amplie sua percepção sobre seu contexto atual e futuro, oferecendo ideias e ferramentas para o seu desenvolvimento e evolução.

Segundo Oliveira (2015) para potencializar os talentos de um líder, é preciso ter como foco a ferramenta fundamental na formação do próprio talento que é o desenvolvimento da maturidade de gestão e liderança. Sem esse alinhamento, o talento se perde por não ter sustentação em atividades práticas e tangíveis que sedimentam o conhecimento tácito em gestão e liderança por meio de resultados alcançados na experiência.

Para Ronsoni e Guareschi (2020) a mentoria organizacional visa o desenvolvimento de líderes e colaboradores para a gestão com o objetivo de preparar, reter e aproveitar melhor os talentos, formando novos líderes, aumentando a integração entre as áreas de conhecimento e fazendo o uso ideal de lições aprendidas, principalmente ligadas ao conhecimento tácito e empírico, em poder dos mais seniores.

Segundo Bernhoeft (2014) mentoria é uma ferramenta que as empresas usam para tornar as pessoas que nelas trabalham profissionais mais maduros, capazes de crescer e de gerar mais valor e qualidade para os negócios. Segundo as palavras de Bernhoeft (2014) mentoria é uma fábrica de líderes. A metodologia da mentoria organizacional relaciona duas mentes que se somam para liderar a implementação de uma estratégia.

Baedke (2023) destaca que a mentoria é fundamental para construir uma força de trabalho, desenvolvendo líderes dentro das empresas e profissão, ratificando que a capacidade de um líder de atuar como mentor é vital para o desenvolvimento de talentos e para garantir que as organizações possuam um banco de líderes robusto e preparado para os desafios futuros do

mercado, construindo relacionamentos que promovam tanto o desenvolvimento individual quanto o sucesso organizacional.

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.

Miller (2021) ressalta que a mentoria eficaz envolve a transmissão de sabedoria e experiência de forma a capacitar o mentorado a encontrar suas próprias soluções e caminhos. Para a liderança, isso significa ir além da simples transmissão de conhecimento técnico, focando no desenvolvimento de habilidades de pensamento crítico, resiliência e adaptabilidade nos mentorados. A mentoria, assim, torna-se um catalisador para a formação de uma nova geração de líderes capazes de enfrentar os desafios futuros.

De acordo com Ferris (2025), organizações que incorporam a mentoria em suas práticas de liderança apresentam maior índice de engajamento, menor rotatividade e culturas mais adaptáveis à mudança, ratificando que líderes-mentores exercem influência multiplicadora: ao desenvolver outras pessoas, potencializam o impacto de sua própria liderança.

Summers (2026) destaca que a tecnologia pode agilizar tarefas, mas não pode substituir o aprendizado que ocorre nos relacionamentos humanos, enfatizando que as carreiras aceleram quando o líder oferece contexto, perspectiva e feedback em tempo real.

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. A mentoria organizacional, quando vista pela ótica da liderança, transcende a mera transferência de conhecimento. Ela se configura como um processo estratégico de desenvolvimento humano e organizacional, impulsionado por líderes que inspiram confiança, demonstram inteligência emocional e compartilham sabedoria de forma transformadora. A implementação de programas de mentoria robustos, alinhados a uma cultura de liderança que valoriza o crescimento e o potencial individual, é essencial para construir organizações resilientes e inovadoras.

2.10 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. Esta perspectiva posiciona a mentoria não como uma atividade periférica de recursos humanos, mas como uma ferramenta central para o alcance dos objetivos organizacionais. A perspectiva estratégica é reforçada pelo entendimento de que a mentoria contribui para a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de lideranças alinhadas aos objetivos organizacionais.

Lotz (2014) desta que com a competição cada vez mais acirrada, é fundamental estar sempre atento ao desempenho da organização. Ter pessoas com as competências e habilidades certas nas posições certas é o que pode fazer a diferença para o sucesso. As empresas podem oferecer treinamentos e qualificações para trabalhar as deficiências de competências de liderança e, nesse sentido, a mentoria organizacional é um método particularmente eficaz, uma vez que encoraja os líderes a assumirem a responsabilidade pela sua capacitação e desenvolvimento da empresa por extensão. Normalmente, após passar por um programa de mentoria, o líder passa a buscar o desenvolvimento contínuo de suas competências, contribuindo cada vez mais para os resultados organizacionais.

Para Lotz (2014) as organizações precisam garantir que seus colaboradores tenham competências e habilidades necessárias para atender às estratégias da empresa e a mentoria organizacional proporciona uma relação de baixo custo para o desenvolvimento das competências individuais requeridas ao alcance de objetivos corporativos. A mentoria é uma estratégia de aprendizagem nas organizações que vem crescendo e sendo utilizada por clientes e concorrentes e se tornando fundamental para o desenvolvimento de líderes.

Para Starr (2021) mentoria e estratégia são ferramentas complementares que podem impulsionar o desenvolvimento pessoal e profissional, seja em nível individual ou organizacional. A mentoria oferece orientação e suporte personalizado, enquanto a estratégia define o caminho para alcançar objetivos específicos.

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.

Bernhoeft (2014) explica que a mentoria é fundamental para o desenvolvimento de competências complexas e estratégicas que não são facilmente adquiridas em treinamentos formais. Ao conectar líderes em potencial com executivos seniores, a organização acelera o desenvolvimento de uma visão de negócio abrangente, da capacidade de navegar em cenários de incerteza e de tomar decisões de alto impacto. Essa aceleração é um imperativo estratégico para empresas que precisam de agilidade na sua linha de sucessão para não perderem vantagens competitivas. Programas de mentoria modernos incorporam indicadores de desempenho, como evolução de competências, produtividade e impacto na cultura organizacional, tornando-se parte do planejamento estratégico.

Para Taylor e Crabb (2020) a estratégia empresarial serve como roteiro de uma organização rumo ao sucesso, delineando os objetivos a longo prazo e o curso de ação para chegar lá. Neste contexto, a mentoria organizacional atua como mecanismo de execução estratégica, garantindo que os objetivos sejam alcançados através do desenvolvimento das pessoas certas.

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 experientes ajudam a decodificar objetivos complexos em práticas operacionais 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 política interna para orientar o mentorado em direção ao que é pertinente.

Zachary (2022) ressalta que a integração efetiva da mentoria à estratégia corporativa exige que os programas sejam concebidos não como iniciativas isoladas de recursos humanos, mas como componentes de um sistema integrado de gestão estratégica de talentos. Isso implica vincular os objetivos dos programas de mentoria às prioridades estratégicas da organização, selecionar mentores e mentorados a partir de critérios alinhados às trajetórias de desenvolvimento relevantes para os vetores de crescimento da empresa e avaliar os resultados dos programas com métricas que traduzam o impacto organizacional.

Clutterbuck et al. (2022) enfatizam que o comprometimento visível da alta liderança é condição *sine qua non* para o sucesso dos programas de mentoria orientados para a gestão estratégica. Quando os líderes sêniores participam ativamente como mentores — e não apenas como patrocinadores nominais dos programas —, enviam uma mensagem inequívoca sobre o valor que a organização atribui ao desenvolvimento das pessoas. Esse comprometimento, quando autêntico, cria um efeito cascata que permeia os diferentes níveis da organização e contribui para transformar a mentoria em uma prática cultural enraizada, e não em uma iniciativa episódica.

Segundo Haddock-Millar (2026) a integração da mentoria aos objetivos estratégicos da empresa exige um design de programa cuidadoso, que envolve uma análise profunda do design, implementação e avaliação dos programas. A mentoria em ação requer um alinhamento claro com a estratégia de negócios, garantindo que as relações de mentoria apoiem as competências essenciais necessárias para o sucesso futuro da organização.

Na Wilson Sons Offshore a mentoria organizacional, sob a ótica da gestão estratégica, é compreendida uma ferramenta de alinhamento entre o capital humano e os objetivos de longo prazo da organização. Nesta perspectiva, a mentoria deixa de ser apenas um processo de suporte individual para se tornar um mecanismo de sustentabilidade e competitividade.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

A presente pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que por meio dos resultados encontrados, foi confeccionado um Procedimento Operacional Padrão a fim propor a adoção e difusão de práticas de mentoria organizacional na Wilson Sons Offshore. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática voltada para a resolução de problemas específicos.

Para Gil (2026), a pesquisa aplicada caracteriza-se pelo interesse prático, onde o pesquisador busca a solução de problemas concretos e imediatos enfrentados pelas instituições ou grupos sociais. Para Matias-Pereira (2026) pesquisa aplicada tem como característica fundamental a motivação pela necessidade de resolver problemas concretos, imediatos e específicos, voltando-se para a aplicação prática dos resultados obtidos no mundo real

O estudo quanto a seu objetivo tem carácter 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 pretendeu 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. Gil (2026) enfatiza que as pesquisas descritivas visam a descrição das características de determinado fenômeno e as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. 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.

Quanto a abordagem, essa pesquisa se caracteriza como qualitativa. A abordagem qualitativa é elaborada a partir da coleta de dados subjetivos provenientes de percepções, relatos e observações dos participantes do estudo, para identificar as características, conhecimento e alinhamento dos futuros líderes aos conceitos que envolvem mentoria organizacional. Uma pesquisa qualitativa permite uma maior liberdade de estudo uma vez que pode ser aplicada em

diferentes tópicos de estudo, desde os mais simples aos mais complexos assuntos do dia a dia (YIN, 2016).

Quanto aos procedimentos, 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 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 16 anos.

Para Yin (2016) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

O método de investigação utilizado para a coleta de dados foi o da pesquisa documental. A pesquisa documental se utiliza de dados primários, ou seja, materiais que não receberam tratamento analítico (Gil, 2026).

Para Pohlmann & Silva (2022) um trabalho que une todas essas estruturas de pesquisa qualitativa exploratório-descritiva é o caminho para fenômenos pouco compreendidos que exigem solução prática, de forma que a pesquisa qualitativa exploratório-descritiva permite ao investigador uma compreensão antes da aplicação, indicando caminhos adequados para alcançar objetivos que envolvam a complexidade da realidade social e a resolução de problemas em contextos específicos.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada na empresa Wilson Sons Offshore utilizando a técnica de pesquisa documental. Os dados obtidos foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, incluindo a elaboração da dissertação e publicações dela derivadas. O material foi armazenado digitalmente em ambiente seguro e será descartado após cinco anos, conforme normas éticas vigentes.

O corte do período de investigação da pesquisa documental foi a partir de março de 2014 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 metas da empresa e desenvolver a liderança estratégica como diferencial competitivo da Wilson Sons Offshore.

A empresa fomentou a realização do estudo através da autorização dos dirigentes para a coleta de dados garantindo o livre acesso às informações primárias de forma que 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 documentos de pesquisa.

Segundo Gil (2026) a coleta de dados em ambientes corporativos é uma etapa crucial para a compreensão de fenômenos organizacionais, a avaliação de processos e a formulação de estratégias. Entre as diversas técnicas disponíveis, a pesquisa documental destaca-se por sua capacidade de acessar informações ricas e autênticas, muitas vezes não disponíveis por outros meios. Esta abordagem metodológica envolve a análise de documentos existentes, sejam eles físicos ou digitais, produzidos no contexto da organização. Em um cenário empresarial, isso se traduz na exploração de relatórios internos, atas de reunião, e-mails, manuais de procedimento, registros de recursos humanos e comunicações oficiais. A riqueza desses dados reside em sua natureza primária, oferecendo um retrato fiel das atividades e decisões da empresa ao longo do tempo.

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 de rede seguro da empresa e descartado após cinco anos, conforme normas éticas vigentes.

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.

Yin (2010), por sua vez, argumenta que, na investigação mediante Estudo de Caso, como o fenômeno e o contexto não são sempre discerníveis em situações da vida real, torna-se

necessário analisar outras características técnicas, quais sejam: coleta de dados e estratégias de análise de dados, como forma de oferecer maior rigor à pesquisa.

Desta forma, a investigação de Estudo de Caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse, do que pontos de dados e, como resultado, este estudo se baseia em várias formas de evidências, com os dados convergindo para uma triangulação de fontes e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (YIN, 2010)

Segundo Flick (2022), a pesquisa documental possibilita compreender práticas institucionais e sociais a partir de registros oficiais, relatórios e documentos internos, funcionando como uma fonte primária de evidências. O autor destaca que os documentos não apenas registram fatos, mas também revelam valores e estruturas organizacionais.

Marconi e Lakatos (2021) reiteram que a pesquisa documental não se restringe apenas a papéis escritos, podendo abranger fontes primárias como fotografias, gravações, relatórios oficiais e correspondências, desde que não tenham sido sistematizados cientificamente anteriormente.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consultas em livros, artigos periódicos acadêmicos, dissertações, teses, dentre outros, a fim de formular o capítulo de referencial teórico.

De acordo com Gil (2026), 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.

Para atingir o objetivo da pesquisa bibliográfica, utilizou-se como base para a pesquisa a plataforma Google Acadêmico. Tendo como critério de inclusão os materiais relacionados às palavras-chave como mentoria; liderança; estratégia, offshore.

De acordo com Gil (2026), a principal distinção entre a pesquisa bibliográfica e a documental reside na natureza das fontes: enquanto a primeira se fundamenta em material já analisado por outros autores (livros e artigos), a segunda utiliza documentos que ainda não receberam tratamento analítico ou que foram produzidos para fins não científicos.

Thomas (2024), acrescenta que a combinação entre pesquisa documental e bibliográfica fortalece estudos qualitativos, pois integra evidências empíricas com fundamentos teóricos, ampliando a validade e a aplicabilidade dos resultados.

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. Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas para a descrição de conteúdos de mensagens, permitindo a extração de indicadores, quantitativos ou qualitativos, que possibilitam a inferência de conhecimentos acerca das condições de produção e recepção dessas mensagens.

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.

Foram consideradas 03 etapas apresentadas de análise de dados:

Pré-análise: Foram analisados diversos documentos armazenados no Sistema de Gestão da Qualidade da empresa. Foi adotado como critério de seleção destes documentos todas as reuniões que abordaram como assunto principal estratégia corporativa para vencer a crise que se apresentava em determinado momento e gerou tomada de decisão nos diversos departamentos que compõe a organização.

Codificação e Categorização dos Dados: leitura exploratória para identificação de unidades de significado (frases/trechos que descrevem decisões, justificativas, impactos quantificados)

Interpretação e Inferência: convergência de decisões voltadas a preservação de liquidez (adiamento de Capex, renegociação de dívida, utilização de linhas de crédito) em resposta ao choque combinado da Lava-Jato (redução de demanda e risco reputacional), aumento do preço do petróleo (pressão nos custos operacionais) e COVID-19 (restrição operacional e redução de demanda). Adoção crescente de medidas operacionais flexíveis: conversão de contratos, busca por mercados spot, realocação de frotas e protocolos sanitários para reduzir interrupções. Fortalecimento de compliance e governança após menções à Lava-Jato, com impactos em custos e reputação, mas considerados necessários para acesso a mercados e financiamentos. Iniciativas de digitalização e parcerias com terceiros para cortar custos e aumentar visibilidade operacional. A etapa final relaciona os achados à fundamentação teórica de Gestão Estratégica em Ambientes de Incerteza e à Mentoria Organizacional.

Uso da mentoria organizacional — adoção de processos de mentoria estratégica para identificar novas fontes de receita através da transformação das embarcações para atender novas demandas, realocar ativos e desenvolver liderança para implementação da estratégia através do engajamento de suas equipes.

4. O ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da empresa

Com mais de 188 anos no mercado e abrangência nacional, a Wilson Sons é operador de logística portuária e marítima. Referência no segmento, oferece soluções completas para mais de 5 mil clientes, incluindo armadores, importadores e exportadores, indústria de energia offshore, projetos de energia renovável, setor do agronegócio, além de diversos outros setores da economia (Wilson Sons, 2026).

De acordo com dados institucionais da Wilson Sons (2026) o portfólio da empresa inclui terminais de contêineres na Bahia e no Rio Grande do Sul, 80 rebocadores, que compõem a maior e mais potente frota do país, duas bases de apoio offshore na Baía de Guanabara - RJ, um centro logístico alfandegado em Santo André - SP, estaleiro no Guarujá - SP, serviços de logística internacional para mais de 70 países e uma das maiores agências marítimas independentes do Brasil (Wilson Sons, 2026).

A estrutura operacional da organização encontra-se dividida em nove unidades de negócios que operam de forma integrada. Seu robusto portfólio logístico contempla terminais de contêineres instalados de forma estratégica nos estados da Bahia e do Rio Grande do Sul. Além disso, a companhia detém a maior e mais potente frota de rebocadores do país, totalizando 80 embarcações (WILSON SONS, 2026). Complementando a sua cadeia de valor multissetorial, a Wilson Sons gerencia duas bases de apoio offshore na Baía de Guanabara (RJ), um estaleiro no Guarujá (SP) e um centro logístico alfandegado em Santo André (SP). A companhia atua, ainda, como uma das mais expressivas agências marítimas independentes do Brasil, prestando serviços de logística internacional com alcance operacional em mais de 70 países (WILSON SONS, 2026).

A capacidade de operar em mais de 70 países, aliada a uma das maiores agências marítimas independentes do Brasil, coloca a Wilson Sons em um patamar de atuação global. A literatura de Negócios Internacionais, como a abordagem de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2021), destaca que a internacionalização de serviços logísticos exige a construção de redes de confiança, conhecimento das regulamentações locais e capacidade de adaptação cultural. A agência marítima, nesse contexto, atua como a representação do armador no país, sendo responsável por todas as interações burocráticas e operacionais com as autoridades portuárias, demonstrando a complexidade e a relevância estratégica dessa unidade de negócio para a fluidez do comércio exterior brasileiro.

4.2 A análise de conteúdo

As 3 fases da análise de conteúdo foram realizadas sequencialmente a seguir. Primeiro foi realizada a pré-análise ao separar o corpus da pesquisa, depois foi realizada a categorização a posteriori, quando as categorias foram estabelecidas a partir das leituras dos documentos selecionados e por fim foi realizada a inferência com a interpretação dos dados e a comparação com a teoria usada na fundamentação teórica.

Na primeira etapa foram selecionados os documentos utilizados na pesquisa documental. Foi realizada uma leitura flutuante dos documentos da empresa. O quadro a seguir apresenta os documentos extraídos do Sistema de Gestão Integrada (SGI) da companhia, organizados por tipo, setor de origem e relevância para a pesquisa.

Quadro 1 *Corpus da Pesquisa*

Nº	Tipo de Documento	Setor de Origem	Período (Revisão)	Relevância para a Pesquisa
1-4	Atas de Reunião e Análise Crítica	Alta Liderança / Comitê Central	2014–2015	Tomadas de decisão estratégica, análise crítica do sistema de gestão e diretrizes da alta liderança. (<i>Ata de Análise Crítica da Alta Liderança, Ata de Reunião de Análise Crítica de Tripulação</i>)
5-10	Documentos de Estratégia e Mercado	Comercial / Planejamento	2015–2016	Avaliação do ambiente de negócios, identificação de oportunidades e análise de requisitos contratuais. (<i>Análise de SWOT, Identificação e Análise Crítica dos Requisitos Contratuais</i>)
11-16	Relacionamento e Satisfação do Cliente	Comercial / Marketing	2016–2017	Compreensão das necessidades dos clientes, feedback e gestão de contatos para prospecção. (<i>Consulta de satisfação do Cliente, Fluxo de Satisfação do Cliente, Lista de Contato com o Cliente</i>)
17-20	Planos de Ação e Acompanhamento	Liderança de todos os departamentos	2017–2018	Monitoramento da execução de estratégias, tratamento de não conformidades e ações corretivas. (<i>Acompanhamento de Plano de Ação, Tratamento de Não Conformidades, Ações Corretivas e Preventivas</i>)
21-25	Estrutura Organizacional e DHO	DHO	2018–2019	Mudanças na estrutura de liderança, mapeamento de processos e descrições de cargos essenciais para a nova estratégia.

Nº	Tipo de Documento	Setor de Origem	Período (Revisão)	Relevância para a Pesquisa
26-30	Comunicação com Partes Interessadas	Comercial / QSMS / DHO	2019–2020	Gestão da comunicação externa, fundamental para o alinhamento da estratégia de diversificação com o mercado. (<i>Carta de Nomeação de Comunicação com partes externas Interessadas (Comercial)</i>)
31-35	Atas de reunião	Todos os departamentos	2014-2023	Tomadas de decisões estratégicas com base em Mentoria Organizacional.
36-40	Relatórios e indicadores financeiros	Planejamento Financeiro e Operações	2014-2024	Informações de desempenho financeiro.

Fonte: Dados da pesquisa 2026

A segunda etapa foi a categorização dos dados coletados que foi realizada a posteriori, ou seja, ela foi realizada a partir dos resultados da pesquisa. A terceira etapa foi realizada em seguida foi realizada a sua interpretação e comparação teórica x empírica de maneira a possibilitar que os documentos pudessem ser avaliados à luz da teoria.

Com base no corpus da pesquisa, foi elaborada uma análise de conteúdo voltada especificamente para o processo de mentoria organizacional como desenvolvimento liderança estratégica de uma empresa de navegação. A análise considera a estrutura documental, os setores envolvidos, os períodos abrangidos e a relevância de cada grupo de documentos para o desenvolvimento de líderes.

A seguir são apresentadas as categorias encontradas com a interpretação e comparação teórica x empírica.

Categoria 1: Fatores influenciadores externos

A leitura das atas de todos os departamentos entre 2014 e 2023, somada aos relatórios e indicadores financeiros do período 2014-2024, permite identificar três fatores que, combinados, levaram a Wilson Sons Offshore a uma redução de receitas e à ociosidade de parte de sua frota: a Operação Lava Jato, que restringiu a contratação de empresas pelo principal cliente, a Petrobras; a crise global do mercado de petróleo, marcada pela queda acentuada dos preços; e a pandemia de COVID-19, que paralisou operações e atividades exploratórias. A crise instaurada em março de 2014 pela Operação Lava Jato trouxe prejuízos financeiros, desemprego e desconfiança generalizada no setor. No ano seguinte, em março de 2015, a Petrobras anunciou seu Plano de Negócios para 2015-2019, com redução de 37% dos investimentos. O quadro se agravou com as medidas de isolamento social adotadas pela China, que reduziram a demanda por petróleo em quase 20 milhões de barris por dia e derrubaram a

cotação do Brent para uma média de US\$ 18 o barril naquele mês, ante US\$ 67 em dezembro de 2019.

A análise de Documentos de Estratégia e Mercado considera que os fatores externos (econômicos, de mercado, regulatórios, concorrenciais, ambientais, sociais e tecnológicos) impactam diretamente as decisões estratégicas, a comunicação com stakeholders e a adaptação da estrutura organizacional – temas centrais para o desenvolvimento de líderes.

A combinação entre a Operação Lava Jato, a queda do petróleo e a pandemia configura um cenário de alta complexidade e volatilidade. Spers (2023) observa que a volatilidade e a transformação acelerada marcam a dinâmica das organizações contemporâneas, exigindo modelos de gestão capazes de responder ao mercado com eficácia. O modo como a Wilson Sons Offshore enfrentou esse ambiente turbulento aproxima-se da liderança adaptativa descrita por Thommes (2024), que a associa ao reconhecimento, pelo gestor, das necessidades individuais e coletivas da equipe, de modo a promover colaboração e inovação e construir um ambiente de trabalho resiliente. Tratava-se de uma crise que pedia resposta adaptativa, não solução padronizada, e isso contrasta, em certa medida, com a leitura de Rowe (2002), para quem a liderança estratégica supõe antecipar cenários e manter flexibilidade, postura mais proativa do que a reação que a empresa parece ter precisado adotar neste caso.

Os documentos de estratégia e mercado 5-10, incluindo a análise SWOT e a identificação e análise crítica de requisitos contratuais, deslocam o foco da governança interna para o ambiente externo. Eles revelam uma preocupação com oportunidades, riscos, condições de mercado e aderência contratual. A menção posterior à diversificação reforça a interpretação de que a organização buscou ampliar ou reposicionar sua atuação.

No processo de mentoria, essa categoria pode ser convertida em práticas de leitura estratégica. O mentor deve estimular o líder a relacionar oportunidades de mercado com capacidade real de entrega, requisitos contratuais, riscos operacionais e sustentabilidade financeira. Mais do que ensinar a elaborar uma SWOT, a mentoria deve ajudar a transformar diagnósticos em escolhas: o que priorizar, o que recusar, quais capacidades desenvolver e quais indicadores acompanhar.

Categoria 2: Impactos Organizacionais na Wilson Sons Offshore

Os documentos 1-4, Atas de Reunião e Análise Crítica, os documentos 31-35, Atas de todos os departamentos, e os documentos 36-40, Relatórios e Indicadores Financeiros, registram um conjunto de situações que afetaram diretamente as receitas da empresa. 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. Com a rescisão e a não renovação de contratos, 40% da frota entrou em lay-up, gerando custos de manutenção sem receita correspondente. A necessidade de cobrir custos fixos, como salários, manutenção básica e financiamento de embarcações, com uma receita drasticamente reduzida, colocou ainda a liquidez da empresa em risco.

A queda de 65% na receita, os 40% da frota em lay-up e o risco de liquidez evidenciam a fragilidade de um modelo de negócio concentrado em um único cliente. Um dos desafios centrais para o desenvolvimento de lideranças em organizações é a escassez de recursos combinada à pressão por resultados de curto prazo, que tende a desviar a atenção dos líderes da formação de sucessores. Este trabalho mostra esse fenômeno na prática: diante de uma crise financeira severa, seria de esperar que a empresa priorizasse a sobrevivência imediata em detrimento do desenvolvimento de pessoas. Ainda assim, a crise vivida pela Wilson Sons Offshore pode ser lida como o tipo de ambiente que exige dos líderes que passem a enxergar suas organizações como sistemas adaptativos complexos e que reconfigurem suas abordagens de liderança para construir capacidade adaptativa estratégica, conforme descrevem Adobor et al. (2021). A própria origem da liderança adaptativa, situada na Teoria da Evolução, sustenta essa leitura: para Udod (2024), sobrevivem no mercado os negócios que melhor se adaptam a ele. As atas de análise crítica da alta liderança, do período de 2014 a 2015, parecem registrar exatamente esse momento, em que a organização é confrontada pela exigência adaptativa diante de um choque externo triplo. Mesmo diante dessas barreiras, a Wilson Sons Offshore optou por investir em mentoria no momento de maior pressão.

Procedimentos e políticas da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional 21-25 foram atualizados conforme as novas necessidades de mercado resultando em mudanças na estrutura de liderança, mapeamento de processos e descrições de cargos essenciais para a nova estratégia. Essa categoria é decisiva para uma mentoria organizacional porque relaciona desempenho da liderança com clareza de papéis, desenho de processos e desenvolvimento das pessoas.

Categoria 3: Resposta Estratégica (Revisão do Negócio e Diversificação)

Os documentos 1-4, Atas de Reunião e Análise Crítica, e 31-35, Atas de todos os departamentos, relatam que a Wilson Sons Offshore reformulou sua missão, visão e valores organizacionais, tendo como objetivo central a diversificação de clientes e operações. Entre as ações adotadas para a recuperação do negócio estão a otimização de custos, por meio da negociação de dívidas, da redução de custos operacionais e da renegociação de contratos com fornecedores; a diversificação geográfica, com a avaliação de operações fora do Rio de Janeiro para a realocação de parte da frota em outros estados do Brasil; e a diversificação de serviços,

com a análise de como as embarcações poderiam ser adaptadas para novos nichos, o que resultou na implementação de um projeto de adaptação para atendimento de novos contratos, como o transporte de ROV, o Veículo Operado Remotamente, um robô subaquático não tripulado.

A dimensão financeira dessa resposta encontra respaldo em Rowe (2002), para quem a liderança estratégica também é responsável por manter a estabilidade financeira da empresa no curto prazo enquanto se busca viabilidade no longo prazo, e isso situa as ações da Wilson Sons Offshore voltadas à recomposição de sua capacidade financeira. Sob a ótica da mentoria como ferramenta de gestão, Ronsoni et al. (2020) apontam que a troca contínua de aprendizado entre funcionários reduz a necessidade de treinamentos externos, garantindo baixo investimento e alta contextualização; essa ideia explica, em parte, por que a redução de custos operacionais da empresa também pôde se apoiar na internalização do desenvolvimento de líderes via mentoria, e não apenas em cortes tradicionais de despesas. Para Rizvi (2024), a liderança estratégica é um processo que envolve definir as metas da organização, desenvolver e implementar estratégias para atingi-las e monitorar o progresso alcançado; Juneke (2022), por sua vez, a descreve como o potencial de influenciar os membros da organização e de implementar mudanças organizacionais, competência exigida da alta liderança da Wilson Sons Offshore logo no início da revisão do plano de negócios.

A empresa possui diretrizes de para a gestão da comunicação com partes interessadas 26-30, o que foi definido como fundamental para alinhar uma estratégia de diversificação com o mercado. A liderança foi orientada através da mentoria sobre como atuar como porta-voz e agente de relacionamento da empresa. Diversificar as operações na navegação exige excelente articulação com órgãos reguladores, sindicatos, portos, fornecedores e clientes estratégicos.

A decisão de adaptar embarcações PSVs para o transporte de ROV é um exemplo concreto dessa inovação estratégica orientada pela liderança, associada à capacidade de reposicionar ativos em novos mercados. Lagôas (2021) define a liderança estratégica como a capacidade dos líderes de imaginar, antecipar, manter a flexibilidade, pensar de forma estratégica e trabalhar com outros para iniciar mudanças que criem um futuro viável para a organização, definição que se aproxima do movimento de prospecção comercial registrado nos documentos de relacionamento com o cliente. A adaptação das embarcações a novos usos também dialoga com a liderança adaptativa, entendida por Thommes (2024) como a habilidade de se ajustar às demandas em constante evolução e de responder de forma flexível e criativa a situações complexas e imprevisíveis. Ayodeji-Ogundiran, Burrell e Lewis (2021) descrevem os líderes adaptativos como aqueles que avaliam constantemente novas informações, buscam

diferentes perspectivas e ajustam suas estratégias conforme as demandas do ambiente. Boyar, Savage e Williams (2023) acrescentam que a liderança adaptativa não se limita a reagir às circunstâncias externas: busca moldar ativamente o futuro, o que reforça o caráter proativo da realocação da frota diante da ociosidade. Os documentos analisados sugerem que, na Wilson Sons Offshore, a mentoria foi além do desenvolvimento individual de colaboradores: funcionou como ferramenta para repensar o posicionamento estratégico da empresa.

Toda a documentação e relatórios de relacionamento e satisfação do cliente 11-16 reúne consultas, fluxos de satisfação e listas de contato para prospecção. A presença de documentos distintos para ouvir, organizar e acompanhar o relacionamento sugere que a voz do cliente é tratada como fonte de informação para a gestão comercial e para a melhoria organizacional.

Todos os Planos de Ação e Acompanhamento 17-20 formalizaram que a organização dispõe, no nível documental, de mecanismos para transformar decisões em ações e responder às necessidades do mercado. Para a mentoria, o objetivo é evitar que planos de ação se convertam em instrumentos meramente administrativos. O líder precisa saber formular problemas com precisão, distinguir causa de sintoma, definir responsáveis, estabelecer prazos realistas e verificar a eficácia das ações. Para a mentoria organizacional como fator de desenvolvimento da liderança estratégica a competência a desenvolver é a responsabilização sem culpabilização: tratar não conformidades como oportunidades de aprendizagem e, simultaneamente, preservar padrões de segurança, qualidade e conformidade.

Categoria 4: Mentoria Organizacional como Metodologia de Desenvolvimento da Liderança Estratégica

A análise das atas de reuniões de todos os departamentos, cujo período, de 2014 a 2023, abrange integralmente a crise e a recuperação e corresponde ao núcleo central do estudo de caso, mostra a mentoria apresentada como metodologia potencializadora da liderança estratégica, praticada em todos os seus níveis, operacional, tático e estratégico. Comparadas à teoria, as ações de mentoria desenvolvidas pela Wilson Sons Offshore aproximam-se do que defende Lotz (2014), para quem a mentoria organizacional é metodologia potencializadora da liderança estratégica ancorada no conhecimento específico do mentor. Bernhoeft (2014) converge com essa ideia ao definir a mentoria como uma fábrica de líderes, cuja metodologia relaciona duas mentes que se somam para liderar a implementação de uma estratégia, descrição que corresponde ao processo relatado entre profissionais experientes e novas lideranças da empresa. Ronsoni e Guareschi (2020) afirmam que a mentoria organizacional visa ao desenvolvimento de líderes e colaboradores para a gestão, com o objetivo de preparar, reter e aproveitar melhor os talentos, formando novos líderes; para Merlevede (2008), o mentor é quem

ajuda o mentorado em seu caminho e em suas escolhas de liderança estratégica. Essas definições teóricas coincidem, de modo geral, com os processos de mentoria da Wilson Sons Offshore descritos nas atas analisadas.

Para acelerar a busca por soluções inovadoras e mitigar o viés interno, a Wilson Sons Offshore iniciou, por meio de seus profissionais mais experientes, processos de mentoria organizacional voltados ao desenvolvimento da liderança estratégica e à reestruturação do negócio. Esse processo teve três objetivos: identificar novas fontes de receita em mercados adjacentes; desenvolver um novo modelo de emprego da frota, com plano de ação para retirar as embarcações do *lay-up* e gerar fluxo de caixa; e desenvolver a liderança necessária para implementar a estratégia.

A mentoria funcionou, nesse sentido, como sinal de que a empresa estava atenta à urgência de criar estratégias para a manutenção da prestação de serviços marítimos. Dutra e Dutra (2016) descrevem o plano de desenvolvimento de líderes como responsabilidade da chefia imediata, com apoio do departamento de Recursos Humanos, e afirmam que cerca de 90% do processo de desenvolvimento de líderes ocorre nos afazeres do dia a dia; essa constatação explica a existência de documentos de estrutura organizacional e DHO como suporte formal a uma mentoria praticada, na prática, de modo informal no cotidiano da empresa. Medeiros (2018) observa que são poucas as empresas privadas profissionalizadas que implantaram em sua rotina um processo de sucessão estruturado, formalizado e em contínuo funcionamento, o que situa a Wilson Sons Offshore, pela existência desses documentos, entre as organizações que buscaram formalizar esse processo. Jackson e Dunn-Jensen (2021) acrescentam que o planejamento sucessório deve acompanhar as transformações e inovações tecnológicas, relação que aparece nos processos de mapeamento de cargos do período 2018-2019.

Diversas atas de reunião 31-35 registram decisões estratégicas “com base em Mentoria Organizacional”. Essa formulação é o principal vínculo explícito entre o corpus e o objeto da pesquisa.

Ainda assim, a presença dessas atas permite formular uma categoria de aprendizagem decisória institucionalizada. A mentoria parece ser apresentada não apenas como acompanhamento individual, mas como um processo que influencia decisões estratégicas em diferentes departamentos.

Categoria 5: Resultados e Superação da Crise

A recuperação gradual da economia global e da demanda por petróleo, somada ao avanço das campanhas de vacinação e ao retorno do preço da commodity ao patamar pré-

pandemia, permitiu à Wilson Sons Offshore recolocar suas embarcações em contrato, já sob uma nova estratégia de diversificação de clientes e operações. Os documentos mostram que a implementação das estratégias desenvolvidas na mentoria permitiu à empresa reverter a ociosidade da frota, reduzir a dependência do principal cliente, diversificar operações e conquistar novos clientes.

O caso da Wilson Sons Offshore sugere que, mesmo em cenário de crise, a revisão proativa do plano de negócios apoiada em mentoria organizacional pode transformar ativos ociosos em novas fontes de receita, contribuindo para a sobrevivência e o crescimento da empresa. Os resultados observados, como a reversão da ociosidade da frota, a diversificação de clientes e a conquista de novos mercados, dão respaldo empírico aos benefícios organizacionais atribuídos à mentoria. Crystello (2025) apresenta evidências do impacto direto da mentoria na produtividade, associando-a à otimização do desempenho operacional e à redução de custos, relação compatível com a reversão da ociosidade da frota relatada neste estudo de caso. Ferris (2025) acrescenta que organizações que incorporam a mentoria em suas práticas de liderança apresentam maior engajamento, menor rotatividade e culturas mais adaptáveis à mudança. Taylor e Crabb (2020), por fim, descrevem que a preparação para sucessão promovida pela mentoria garante uma transição de liderança eficaz e sustentável no longo prazo, o que corresponde ao desfecho do caso: a empresa supera a crise e consolida um modelo de negócio diversificado e mais resiliente.

Os relatórios e indicadores financeiros 36-40, associados ao Planejamento Financeiro e às Operações, completam o corpus com uma dimensão de resultado. Eles podem permitir a análise da relação entre decisões estratégicas, desempenho operacional e sustentabilidade econômica.

4.3 Síntese Interpretativa

A Wilson Sons Offshore possui uma frota de vinte e três embarcações PSV (*Platform Supply Vessels*) utilizadas principalmente no transporte de cargas, equipamentos, água, combustível e consumíveis entre a base logística e as plataformas offshore. Embora tecnicamente adequadas para apoio marítimo, as embarcações estavam expostas à concentração de um único cliente, à volatilidade dos ciclos de contratação e à pressão sobre as taxas de afretamento.

Para reduzir essa dependência, a empresa decidiu reposicionar cinco embarcações que

estavam ociosas, fora de contrato, como embarcações de apoio às operações com ROV (Remotely Operated Vehicle, ou Veículo Operado Remotamente), um robô subaquático controlado à distância por pilotos a partir de uma sala de controle em navios ou plataforma. O objetivo não era transformar a companhia em uma operadora de robôs submarinos, mas oferecer ao cliente uma solução integrada: embarcação, posicionamento, convés, energia, logística, acomodação e suporte à mobilização e recuperação do ROV. A operação de inspeção e pilotagem do veículo permaneceria sob responsabilidade de uma empresa especializada em ROV chamada Sistac, contratada diretamente pelo cliente.

O projeto foi estruturado em três frentes. A primeira foi a adequação física e documental dos PSVs, incluindo área de convés, sistema de lançamento e recuperação (*Launch and Recovery System*, ou LARS), interfaces de energia e controle, comunicações e gestão de cargas. A segunda foi a integração operacional entre tripulação marítima, equipe de ROV, cliente e unidades offshore. A terceira foi o desenvolvimento de uma proposta comercial baseada em disponibilidade, segurança, confiabilidade e capacidade de executar campanhas com menor número de interfaces contratuais.

Em um cenário-base ilustrativo, o projeto exigiria investimento de aproximadamente US\$ 2,4 milhões por embarcação, elevaria a utilização anual de 58% para 75% e reduziria a concentração de receita no principal cliente de 62% para 42% ao final de 24 meses. O retorno dependeria da obtenção de contratos de médio prazo, da disciplina de custos e da capacidade de manter o PSV disponível sem comprometer seus serviços tradicionais.

A oportunidade surgiu porque campanhas de inspeção e manutenção submarina demandavam uma embarcação capaz de permanecer em posição, receber equipamentos especializados, transportar técnicos, prover energia e apoiar operações de lançamento e recuperação do ROV. PSVs e outros OSVs são reconhecidos como embarcações de apoio a diferentes operações offshore.

A opção escolhida permitia aproveitar competências existentes — navegação, manutenção naval, DP, logística e gestão de tripulação — sem exigir que a empresa se tornasse especialista em pilotagem, manutenção e desempenho de ROV, que neste caso é da responsabilidade da empresa proprietária do equipamento, provedora do serviço de mergulho em águas profundas.

A empresa provedora dos ROVs selecionou cinco PSVs com melhores condições de convés, capacidade de energia e histórico de disponibilidade. As principais adequações incluíram reforço e demarcação do convés, instalação ou adaptação de LARS (*Launch and Recovery System*, ou Sistema de Lançamento e Recolhimento), preparação de pontos de

amarração e içamento, distribuição de energia, aterramento, iluminação, ventilação, proteção contra intempéries e arranjo de contêineres.

O caso demonstra que uma empresa de navegação Wilson Sons Offshore utilizou suas embarcações PSVs para diversificar sua base de clientes e contratos ao apoiar operações offshore com ROV (*Launch and Recovery System*, ou Sistema de Lançamento e Recolhimento). A transformação exige mais do que adaptar o convés: requer engenharia, gestão de interfaces, competência, segurança, governança de parceiros, disciplina contratual e capacidade de aprender com cada campanha. E todas estas etapas foram conquistadas através de sua equipe e através da mentoria organizacional como fator de desenvolvimento da liderança

A estratégia mais equilibrada foi entrar gradualmente, utilizando parceiros especializados e preservando parte da frota no mercado tradicional. O resultado esperado não é simplesmente aumentar a diária do navio, mas construir uma oferta integrada e confiável que reduza o tempo ocioso e crie novas fontes de receita. Em síntese, transportar o ROV foi o vetor de diversificação; a vantagem competitiva sustentável veio da integração operacional entre o navio e as pessoas através da mentoria.

A mentoria organizacional funciona, no caso analisado, como o elo entre a crise e a resposta estratégica. Foi usada pela alta liderança para acelerar a busca por soluções, reduzir o viés interno e repensar o posicionamento da empresa no mercado, indo além do desenvolvimento individual de colaboradores. As atas de reuniões de 2014 a 2023 sustentam essa leitura ao mostrarem a mentoria praticada nos três níveis organizacionais — operacional, tático e estratégico com objetivos explícitos de identificar novas receitas, reativar a frota ociosa e formar lideranças capazes de sustentar a nova estratégia.

O desfecho do caso confirma essa trajetória. Com a retomada gradual da demanda por petróleo e o avanço da vacinação, a Wilson Sons Offshore conseguiu recolocar suas embarcações em contrato, já operando sob um modelo diversificado e menos dependente de um único cliente. A reversão da ociosidade da frota, os novos clientes e os novos mercados instrumento de reestruturação do que apenas à retomada econômica externa. Esse encadeamento entre crise externa, resposta estratégica interna e mentoria como metodologia de liderança é o que aproxima as cinco categorias e ajuda a entender como a empresa atravessou o período mais difícil de sua história recente.

O documento analisado oferece uma base documental ampla para investigar a liderança de uma empresa de navegação e desenhar um processo de mentoria organizacional orientado à estratégia. Seu principal valor está na conexão entre decisão, mercado, cliente, execução, estrutura, comunicação e desempenho financeiro. A análise sugere que a mentoria pode

funcionar como um ciclo de aprendizagem aplicado: examinar situações reais, questionar pressupostos, decidir, agir, acompanhar resultados e incorporar lições à gestão.

A partir deste estudo de caso, a recomendação central é tratar a mentoria como uma prática de desenvolvimento simultaneamente individual e organizacional. No plano individual, ela deve fortalecer pensamento sistêmico, comunicação, tomada de decisão, gestão de conflitos e responsabilização. No plano organizacional, deve favorecer integração entre departamentos, clareza de papéis, aprendizagem com não conformidades, alinhamento com clientes e uso qualificado de indicadores.

Para consolidar a pesquisa, é indispensável acessar e codificar os documentos primários, especialmente as atas que explicitamente relacionam as decisões à mentoria organizacional. A partir dessa etapa, foi possível identificar padrões de intervenção, evidenciar mudanças na atuação da liderança e avaliar, com maior rigor, como a mentoria contribuiu para a evolução da organização ao longo do período estudado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando alcançar o objetivo geral, que é o de analisar como a Wilson Sons Offshore pode desenvolver e aprimorar as habilidades de liderança através da mentoria organizacional, chegou-se às seguintes considerações:

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico, caracterizar o contexto de crise vivido pela empresa entre 2014 e 2020 e seus impactos organizacionais, os achados mostram que a Wilson Sons Offshore enfrentou a sobreposição de três choques externos: a Operação Lava Jato, que restringiu sua contratação pelo principal cliente, a Petrobras; a queda acentuada do preço do petróleo; e a pandemia de COVID-19, que paralisou operações e atividades exploratórias. Essa combinação de fatores gerou uma queda de 65% na receita em dezoito meses e levou 40% da frota a entrar em *lay-up*, colocando a liquidez da empresa em risco real. O quadro evidenciou a fragilidade de um modelo de negócio concentrado em um único cliente e configurou um ambiente de alta volatilidade, no qual a resposta padronizada dava lugar a uma exigência de adaptação contínua por parte da liderança.

Sobre o segundo objetivo específico, descrever como a mentoria organizacional foi aplicada nos níveis operacional, tático e estratégico, os achados indicam que a empresa recorreu a seus profissionais mais experientes para conduzir um processo de mentoria com três finalidades: identificar novas fontes de receita em mercados adjacentes, desenvolver um plano de ação para retirar as embarcações do *lay-up* e formar lideranças capazes de sustentar a nova estratégia. Essa prática esteve presente nos três níveis hierárquicos da organização e funcionou como base para decisões concretas, como a adaptação de embarcações PSVs para o transporte de ROV e a diversificação geográfica das operações. A mentoria não se restringiu à formação individual de colaboradores: serviu como instrumento de reposicionamento estratégico da empresa no mercado.

Já em relação ao terceiro objetivo específico, avaliar os resultados da mentoria sobre o desenvolvimento da liderança e sobre a recuperação do negócio, os achados apontam que a implementação das estratégias construídas durante o processo de mentoria permitiu à Wilson Sons Offshore reverter a ociosidade de sua frota, reduzir a dependência do principal cliente e conquistar novos mercados. A recuperação da demanda global por petróleo e o avanço da vacinação criaram condições externas favoráveis, mas os resultados observados parecem dever mais à decisão interna de investir em mentoria no momento de maior pressão financeira do que à retomada do cenário econômico. O caso mostra que a mentoria organizacional cumpriu papel relevante na formação de lideranças capazes de conduzir a reestruturação e na sustentação de

um modelo de negócio mais diversificado e resiliente ao final do período analisado.

Como a análise aqui apresentada baseou-se em documentos institucionais, como atas de reunião e relatórios financeiros, pesquisas futuras poderiam incorporar entrevistas ou questionários com os próprios mentores e mentorados envolvidos no processo, o que permitiria captar percepções subjetivas sobre a experiência de mentoria que os documentos formais não registram.

Como desdobramento prático desta pesquisa, propõe-se o desenvolvimento de um produto técnico-tecnológico enquadrado nas categorias de formação, comunicação e difusão do conhecimento reconhecidas pela CAPES, no formato de um Manual de Procedimento Operacional Padrão (POP) para a atividade de mentoria organizacional. Espera-se que esse produto contribua para transformar em ferramenta de gestão replicável para o conhecimento tácito que a Wilson Sons Offshore construiu ao longo da crise de 2014 a 2020, oferecendo a outras organizações do setor um modelo estruturado de como a mentoria pode ser utilizada como metodologia de desenvolvimento da liderança estratégica em contextos de alta volatilidade.

6. PRODUTO TÉCNICO-TÉCNOLÓGICO – PTT

Título do produto: MANUAL: PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DE MENTORIA ORGANIZACIONAL - POP

DOCENTE AUTOR: MARCIA COVA

DISCENTE AUTOR: GUILHERME ANTONIO ALVES DA COSTA

O Programa de mentoria organizacional "**Navegando Juntos**", a ser implementado nas na empresa Wilson Sons Offshore, surge em um contexto de transformação e eficiência, visando a excelência na gestão estratégica e na liderança.

Propõe-se a implementação de um procedimento operacional padrão, voltado ao desenvolvimento de lideranças que atuam direta ou indiretamente nas operações offshore da Wilson Sons. A proposta considera a complexidade das atividades marítimas, a necessidade de integração entre embarcações, bases de apoio e áreas administrativas, além da importância da segurança, da comunicação e da tomada de decisão em ambientes de risco.

Organização Marítima Internacional reconhece o elemento humano como fator central para a segurança da vida no mar, da navegação e da proteção ambiental. O Código Internacional de Gerenciamento da Segurança também enfatiza a construção de uma cultura na qual todos os funcionários se sintam responsáveis pela segurança.

Assim, este programa de mentoria organizacional se estabelece como uma ação de desenvolvimento profissional e como uma estratégia para fortalecer a liderança segura, a aprendizagem organizacional, a sucessão e a integração entre os profissionais de terra e mar.

O propósito declarado da companhia — "*operar embarcações offshore*" — e seus compromissos públicos com segurança, excelência operacional, sustentabilidade, inovação e integridade são a âncora cultural desta iniciativa de desenvolvimento de pessoas. Nesse sentido, um programa de mentoria não é apenas uma ferramenta de treinamento: é um mecanismo de transmissão do legado técnico e comportamental que sustenta a presença da companhia no ambiente de alto risco e alta criticidade do setor offshore.

PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO DE MENTORIA ORGANIZACIONAL “NAVEGANDO JUNTOS”

Guilherme Antonio Alves da Costa

Marcia Cristina Rodrigues Cova

Resumo

O produto tecnológico desenvolvido é parte da Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ e consiste na elaboração de um Procedimento Operacional Padrão que possibilita o desenvolvimento de lideranças em uma empresa de navegação a partir das técnicas e conceitos da mentoria organizacional. O produto tecnológico é aderente à linha de atuação em estratégias de gestão de pessoas e organizações do PPGE, particularmente com os projetos de pesquisas sobre liderança desenvolvidas pela professora Marcia Cova. O produto foi elaborado para ser aplicado na empresa de navegação estudada em função dos resultados encontrados na pesquisa de clima organizacional dessa empresa e apresenta facilidade quanto a sua aplicabilidade. O programa de mentoria proposto pode ser aplicado em diferentes ambientes e grupos sociais, sem exigências de experiências ou níveis de escolaridade pré-definidos. Apesar de ter sido elaborado para a empresa de navegação pesquisada, o curso pode ser aplicado também em outras Organizações que apresentem as mesmas necessidades de fomento à práticas eficientes de liderança. Para além do propósito existente e que demanda atenção e intervenção para o aperfeiçoamento do desenvolvimento de lideranças na empresa de navegação pesquisada, o procedimento operacional padrão de mentoria organizacional pode ser replicado periodicamente como uma estratégia de reforço para as ações de liderança propostas por programa de desenvolvimento profissional que visa boas práticas de gestão.

Palavras-chave: *desenvolvimento de liderança, clima organizacional, mentoria organizacional, procedimento.*



6.1 Contexto em que se apresenta o produto

O Programa Navegando Juntos tem como objetivo o desenvolvimento e aprimoramento da liderança através das práticas de mentoria organizacional tornar excelentes todos os serviços da empresa Wilson Sons Offshore, proporcionando um ambiente fértil para criar uma gestão transformadora de forma ética, exemplar, inspiradora e comprometida com a eficiência, para transformar a empresa em líder em seu segmento por intermédio de seus líderes. O Programa tem sido aplicado em todos os departamentos da empresa e possui alto vínculo com a gestão estratégica pelos seus documentos basilares: Planejamento Estratégico Organizacional (PEO), Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR), Plano de Melhoria da Gestão (PMGes) e Plano de Acompanhamento da Gestão (PAR). Dentro de cada um destes documentos há a preocupação em atender as necessidades dos clientes, bem como proporcionar um clima laboral que permita o desenvolvimento e a capacitação das pessoas que ali trabalham. A implementação de procedimento operacional padrão é o instrumento utilizado para fomentar práticas de mentoria organizacional voltadas para a liderança, perceber e aproveitar as oportunidades de desenvolvimento de pessoal, reter e aproveitar talentos mapeados através das técnicas da mentoria para diagnosticar e aperfeiçoar novas lideranças comprometidas com a excelência dos serviços marítimos prestados ao mercado offshore assim como toda à sociedade por extensão.

Para a Wilson Sons Offshore, esses benefícios se traduzem em quatro desafios concretos que justificam a implantação do programa:

Primeiro, a transferência do conhecimento tácito. O setor offshore opera com conhecimento profundamente incorporado na experiência de oficiais superiores, mestres de manobra e técnicos veteranos — decisões de manobra, leitura de condições oceanográficas, comportamento de embarcações DP (posicionamento dinâmico) e gestão de crises não são plenamente capturáveis em manuais. Sem mecanismos formais de transferência, esse acervo se perde com aposentadorias e desligamentos, um risco real em um setor com pirâmide etária envelhecida.

Segundo, a aceleração da curva de competência. A indústria marítima brasileira enfrenta escassez de profissionais qualificados. Cada mês que um profissional leva a mais para atingir competência plena em sua função representa custos operacionais e riscos de segurança.



A mentoria, comprovadamente, reduz o tempo de *time-to-competency* de novos contratados.

Terceiro, a retenção de talentos-chave. Profissionais embarcados de alto desempenho são disputados por armadores nacionais e internacionais, petroleiras (clientes diretos que frequentemente contratam para dentro) e pelo setor de eólica offshore em ascensão. A mentoria sinaliza investimento na carreira e constrói vínculos que inibem a saída.

Quarto, a formação de lideranças seguras. Em operações offshore, a qualidade da liderança na base — contramestres, contramestres de máquina, primeiros oficiais — é determinante para o desempenho de segurança e operacional. A mentoria de liderança permite desenvolver essas funções com foco em comportamentos de segurança e liderança situacional, alinhada à cultura de excelência em SMS pela qual as bases e operações da companhia são reconhecidas.

Para que o programa "Navegando Juntos" se transforme em patrimônio organizacional, recomenda-se: incorporar a mentoria à estratégia de gestão de pessoas da Wilson Sons Offshore e ao diálogo semestral da empresa com os seus acionistas; comunicar continuamente os casos de sucesso em canais internos e externos; renovar a base de mentores anualmente, tratando o encerramento de ciclos como fonte de novos mentores certificados; e expandir gradualmente para formatos complementares — mentoria de carreira para profissionais em transição para programa específico de mentoria para mulheres na carreira marítima e integração de aprendizes e estagiários.

Ao final de cada ciclo anual, o Comitê Gestor deve responder a três perguntas: o programa está gerando os resultados contratados? as trilhas atendem às necessidades da operação? o que deve ser ajustado na próxima turma? Essa revisão anual garante que a mentoria permaneça conectada ao negócio — e que o conhecimento que move a frota continue navegando de geração em geração.



6.2 Desenvolvimento do PTT

O PTT foi desenvolvido a partir de critérios metodológicos que permitiram a adaptabilidade, a eficácia e a eficiência às especificidades apresentadas pela Wilson Sons Offshore e o seguimento de empresas de navegação.

O programa "Navegando Juntos" é organizado em cinco trilhas, que cobrem os principais ciclos de vida e necessidades de desenvolvimento da população da Wilson Sons Offshore.

O quadro de trilhas de implementação do programa de mentoria que segue abaixo, é a arquitetura de implementação do programa — ele define como a mentoria será entregue em cada fase da vida profissional do colaborador na Wilson Sons Offshore.

Quadro 1 – Trilhas de implementação do programa de Mentoria

Trilha	Público	Formato	Duração do ciclo	Frequência sugerida
T1 — Integrar (onboarding)	Recém-contratados (embarcados e terra), até 12 meses de casa	1:1 presencial/vídeo + buddy	6 meses	Encontros quinzenais (30–45 min)
T2 — Avançar (carreira marítima)	Marinheiros, técnicos e oficiais em progressão funcional	1:1, preferencialmente com mentor da mesma carreira náutica ou técnica	9–12 meses	Encontros quinzenais (45–60 min)
T3 — Liderar (liderança de base e segurança)	Contramestres, primeiros oficiais/máquina, líderes de base, supervisores em desenvolvimento	1:1 + círculos de mentoria (grupos de 4–6)	12 meses	Encontros quinzenais 1:1 + círculo mensal
T4 — Transformar (alto potencial e sucessão)	Profissionais identificados como alto potencial em avaliações de talento	1:1 com líder sênior (diretores, gerentes-gerais) + exposição executiva	12 meses	Encontros mensais (60–90 min)



Trilha	Público	Formato	Duração do ciclo	Frequência sugerida
T5 — Conectar (mentoria reversa e integração de gerações)	Profissionais júnior mentorem seniores em tecnologia, digital, sustentabilidade; também pares embarcado–terra	1:1 reversa e círculos mistos	6 meses	Encontros mensais (45–60 min)

Fonte: Zachary; Fain (2022)

O quadro mostra a arquitetura de trilhas do programa "Navegando Juntos". Em vez de oferecer uma mentoria única e genérica para todos, o programa é dividido em cinco percursos especializados — um para cada momento e necessidade do profissional na empresa. Assim, a mentoria "cobre todo o ciclo de vida": do primeiro dia de trabalho até a preparação de sucessores para cargos estratégicos. Essa arquitetura permite que o programa seja implantado de forma gradual e expandido até abranger toda a organização.

Trilha T1 — Integrar (mentoria de onboarding)

Destinada a todo colaborador admitido nos últimos doze meses, esta trilha associa cada recém-chegado a um padrinho/madrinha mais experiente da mesma área ou embarcação, que o orienta na ambientação cultural, nos processos de segurança e na rede interna. O objetivo é reduzir a curva de ambientação e o turnover precoce — populações de novatos costumam concentrar as maiores taxas de desligamento voluntário. A seleção do padrinho é responsabilidade do gestor imediato, com validação da coordenação do programa.

Trilha T2 — Avançar (mentoria de carreira marítima e técnica)

Esta é a espinha dorsal do programa. Profissionais de carreira náutica (marinheiros em progressão para oficiais) e de carreira técnica/industrial (máquina, elétrica, bases offshore) são pareados com veteranos que já percorreram o mesmo caminho. Os temas centrais incluem a preparação para exames e cursos regulatórios de progressão, o domínio de competências práticas (manobra, posicionamento dinâmico, sistemas DP, logística de plataformas) e a construção de um plano de desenvolvimento individual alinhado à grade de carreira da companhia.



Trilha T3 — Liderar (mentoria de liderança e segurança)

Voltada à camada crítica de liderança de base — contramestres, primeiros oficiais e líderes operacionais —, esta trilha combina sessões individuais com círculos de mentoria conduzidos por um mentor sênior (mestre, chefe de máquinas, gerente de operação). Os conteúdos privilegiam liderança situacional a bordo, cultura de segurança (reporting, *safety moments*, investigação de acidentes), gestão de tripulação multicultural e tomada de decisão sob pressão. A trilha conversa diretamente com a excelência em SMS que caracteriza as operações da companhia.

Trilha T4 — Transformar (alto potencial e sucessão)

Alimentada pelos resultados das avaliações de desempenho e dos processos de *talent review*, esta trilha conecta profissionais de alto potencial a **diretores, gerentes-gerais e gerentes**, incluindo exposição a decisões estratégicas (participação em comitês na condição de observador, projetos transversais). Inclui também o preparo para sucessões críticas (comandos de embarcações, superintendências). Como a reposição de executivos custa tipicamente até três vezes o salário anual, a retenção e o preparo desses perfis têm impacto financeiro direto.

Trilha T5 — Conectar (mentoria reversa e integração)

Inverte os papéis: profissionais mais jovens ou de outras áreas (digital, sustentabilidade, inovação) mentorem líderes seniores em temas como transformação digital, descarbonização, novas tecnologias e comportamento digital. A trilha também promove círculos mistos embarcado–terra, quebrando silos e fortalecendo a visão sistêmica da operação e a sinergia.

6.3 Perfil e Seleção de Mentores e Mentorados

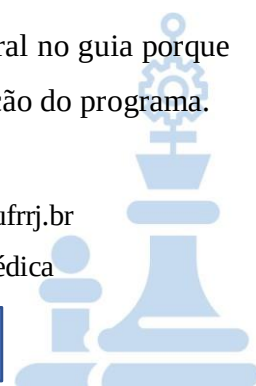
6.3.1 Perfil do mentor

A seleção de mentores é o fator de maior impacto na qualidade do programa. Os critérios mínimos recomendados são:

O quadro de perfil e requisitos para mentores cumpre um papel central no guia porque traduz, de forma concreta e prática, o que o mentor deve dispor para efetivação do programa.

Quadro 2 – Perfil e requisitos para mentores

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> secretariappge@ufrj.br
Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário- Seropédica



Critério	Descrição
Experiência comprovada	Mínimo de 5–8 anos de atuação relevante na função/área; trajetória reconhecida na carreira
Desempenho e histórico de segurança	Histórico exemplar em avaliações de desempenho e sem ocorrências graves de SMS; atua como referência de conduta
Disposição para desenvolver pessoas	Interesse genuíno, disponibilidade de agenda (compromisso formal de horas mensais) e aprovação do líder direto
Competências de escuta e comunicação	Capacidade de fazer perguntas, dar feedback e provocar reflexão sem impor soluções [7]
Alinhamento cultural	Encarna os valores da companhia: segurança, integridade, colaboração, " <i>juntos transformamos realidades</i> " [1]

Fonte: Zachary; Fain (2022)

O quadro ratifica que o perfil do mentor na Wilson Sons Offshore é construído sobre cinco dimensões, que funcionam como requisitos cumulativos. Para que isso aconteça na prática, o papel do mentor é desdobrado em **cinco critérios** que funcionam como requisitos da sua atuação.

Os mentores serão **indicados pelos líderes**, validados pela coordenação do programa e, em seguida, **certificados em uma capacitação obrigatória de 16 horas** (metodologia de mentoria, escuta ativa, feedback, ética e confidencialidade, particularidades da relação embarcado–desembarcado).

6.3.2 Perfil do mentorado

A participação como mentorado é voluntária e aberta a todos os colaboradores elegíveis conforme a trilha. Para as trilhas T3 e T4, a elegibilidade considera a avaliação de desempenho e o potencial mapeado nos *talent reviews*. Em todas as trilhas, recomenda-se que o mentorado **não esteja em relação hierárquica direta com o mentor**, para preservar o espaço seguro de diálogo e evitar conflito com a gestão direta.



6.3.4 Reconhecimento do mentor

Para sustentar a motivação, o programa prevê: certificado formal de Mentor Wilson Sons Offshore; registro da atividade como critério de progressão de carreira e de composição de bônus; destaque na comunicação interna e no prêmio anual de pessoas; e prioridade do mentor na escolha de embarcação, base ou projeto, quando aplicável.

6.4 Sistema de Pareamento

O pareamento é a etapa mais crítica do programa — erros de pareamento estão entre as causas mais comuns de fracasso de programas de mentoria [6]. O programa adota um processo de pareamento assistido em três camadas.

O quadro abaixo apresenta um conjunto de regras que define como mentores e mentorados são combinados no programa. Ele está organizado em três camadas de filtros, aplicadas em sequência:

Quadro 3 – Sistema de Pareamento

Camada	Mecanismo	Aplicação
Regras de negócio (hard match)	Restrições obrigatórias: mesmo campo de carreira, sem hierarquia direta, compatibilidade de escala (mesma janela de desembarque), localidade acessível	Aplicada automaticamente na triagem
Compatibilidade de desenvolvimento (soft match)	Mapeamento entre as competências que o mentorado precisa desenvolver (via avaliação de desempenho/PDI) e as forças comprovadas do mentor	Avaliada pela coordenação do programa
Afinidade e preferência	Pesquisa curta de expectativas e estilo de trabalho com mentor e mentorado; possibilidade de manifestar preferências	Considerada na decisão final conjunta

Fonte: Zachary; Fain (2022)

O quadro de Sistema de Pareamento resolve o problema clássico dos programas de mentoria: pareamentos aleatórios ("sorteio") ou apenas por hierarquia ("meu chefe me mentoreia") geram duplas incompatíveis, que abandonam o ciclo e contaminam a percepção do programa. Ao aplicar filtros objetivos primeiro (camada 1), análise de desenvolvimento depois

(camada 2) e validação humana por fim (camada 3), o programa garante duplas com alta probabilidade de continuidade e resultado — o que se reflete diretamente nos indicadores de adesão e retenção.

O processo prático segue cinco passos: (1) levantamento de vagas de mentores disponíveis por trilha e embarcação/base; (2) candidatura dos mentorados com declaração de objetivos de desenvolvimento; (3) aplicação das regras de negócio e do algoritmo de compatibilidade (planilha padronizada ou plataforma de mentoria, se contratada); (4) proposição da dupla pela coordenação, com direito de recusa motivada de ambas as partes; (5) contrato de mentoria — documento simples, assinado pelas duas partes e pelo coordenador, formalizando objetivos, frequência, confidencialidade e critérios de encerramento.

Recomenda-se, ainda, estabelecer "casamento de escala": para mentores e mentorados embarcados, a dupla deve ser montada prioritariamente dentro da mesma embarcação ou entre embarcações com janela de rotação coincidente, garantindo encontros presenciais regulares. Na impossibilidade, adota-se o formato híbrido (vídeo durante embarques, presencial nos períodos de folga).

6.5 Práticas, Ferramentas e Jornada do Participante

6.5.1 Jornada típica de uma dupla (12 meses — trilhas T2/T3/T4)

O quadro de jornada do participante é um plano organizado para a implementação do programa de mentoria.

Quadro 4 – Jornada do participante

Etapa	Atividade	Prazo
1. Abertura	Assinatura do contrato de mentoria; definição de 2–3 objetivos SMART	Semana 1
2. Diagnóstico	Autoavaliação do mentorado; mapeamento de forças e lacunas com apoio do mentor	Semanas 2–4
3. Plano de desenvolvimento	Registro no PDI, articulado com o gestor direto (sem substituir a relação de gestão)	Semana 4
4. Sessões de mentoria	Encontros estruturados com pauta e registro de aprendizados	Quinzenal/mensal conforme trilha

Etapas	Atividade	Prazo
5. Checkpoints de processo	Questionário curto do mentorado (3 meses, 6 meses, 9 meses) para o coordenador	Trimestral
6. Midpoint	Reunião de meio de ciclo com a coordenação; ajuste ou redistribuição se necessário	Mês 6
7. Avaliação final	Autoavaliação de competências do mentorado; pesquisa de satisfação da dupla	Mês 11–12
8. Encerramento ou renovação	Celebração, certificação e decisão de renovação ou nova dupla	Mês 12

Fonte: Zachary; Fain (2022)

O quadro de jornada do participante serve também como arcabouço lógico do programa de mentoria, garantir a conclusão das atividades dentro do prazo estabelecido, organizando o tempo, as etapas e os recursos de forma lógica e sequencial.

6.6 Práticas do programa

Além das sessões de dupla, o programa prevê três rituais coletivos: Encontro de abertura das turmas (Kirchoff com a presença de um líder executivo, reforçando o patrocínio da diretoria); Encontro semestral de mentores (comunidade de prática para troca de desafios, técnicas e casos, com apoio da coordenação); e Roda anual de celebração (evento que reconhece mentores e mentorados com resultados destacados, integrado ao prêmio de pessoas da companhia).

6.7 Ferramentas e registros

O registro mínimo de cada sessão (data, temas, acordos) será mantido em formulário padronizado, preferencialmente no sistema de gestão de pessoas já utilizado pela companhia (módulo de PDI) ou em planilha compartilhada na intranet. Caso a companhia opte por evoluir o programa para grande escala, recomenda-se a contratação de uma plataforma de mentoria,

que automatiza pareamento, lembretes, pesquisas e relatórios — prática das grandes organizações que escalam múltiplos programas.

A confidencialidade é princípio estrutural: o conteúdo das conversas de mentoria não é reportado ao gestor imediato, exceto informações de risco à segurança ou à integridade, conforme política de SMS e compliance da companhia.

6.8 Governança e Papéis

Papel do mentor na Wilson Sons Offshore:

- Ser um facilitador
- Ser um ouvinte ativo
- Ser um provocador de reflexões e análises
- Ser uma conector cultural entre funcionários marítimos e administrativos
- Não ser um chefe, um resolvidor de problemas ou psicólogo.

Quadro 5 - Governança

Papel	Responsável	Atribuições principais
Patrocinador executivo	Diretor de RH / Diretoria da WSUT	Apoia o programa publicamente, desbloqueia recursos, participa do kickoff e da roda anual
Comitê Gestor	Diretores de RH e Operações + representantes JV (Wilson Sons/Ultramar)	Define estratégia, aprova metas, revisa indicadores semestralmente
Coordenação do programa	Analista/coordinator de Desenvolvimento de Pessoas (dedicação parcial estimada em 30–50%)	Executa o ciclo completo: seleção, pareamento, capacitação de mentores, checkpoints, comunicação, relatórios
Líderes imediatos	Gestores de embarcações, bases e áreas	Indicam mentores, apoiam a agenda dos participantes, garantem que a mentoria não conflite com a avaliação de desempenho
Mentores	Profissionais certificados	Conduzem as sessões, registram acordos, participam da comunidade de prática

Mentorados	Participantes das trilhas	Assumem a agenda do próprio desenvolvimento, cumprem os rituais, aplicam o que aprendem
-------------------	---------------------------	---

Fonte: Zachary; Fain (2022)

O quadro de Governança define diretrizes, papéis e processos para que o programa seja seguro, ético, escalável e traga retorno real para os participantes e para a empresa.

O objetivo da governança em um programa de mentoria é garantir o alinhamento estratégico, a qualidade das interações e a mensuração de resultados.

A Governança refere-se à estrutura de papéis e responsabilidades estabelecida para garantir a gestão, execução, acompanhamento e suporte contínuo do programa de mentoria dentro da Wilson Sons Offshore.

6.9 Cronograma de Implantação

A implantação recomendada ocorre em **quatro fases ao longo de 12 meses**, seguidas da operação permanente.

O quadro abaixo organiza tarefas, prazos e etapas de um projeto em ordem de tempo. Ele mostra o que fazer, quando começa, quanto tempo dura e quando termina.

Quadro 6 - Cronograma

Fase	Período	Principais entregas
Fase 1 — Fundação	Meses 1–2	Aprovação executiva; composição do Comitê Gestor; design detalhado das trilhas; contratação do coordenador; definição de ferramentas e política de confidencialidade
Fase 2 — Piloto	Meses 3–5	Recrutamento e capacitação dos primeiros mentores (20–30); seleção de 30–40 mentorados (piloto nas trilhas T2 e T3); pareamento; kickoffs; estabelecimento da linha de base de indicadores
Fase 3 — Avaliação do piloto	Mês 6	Midpoint e pesquisa de satisfação do piloto; ajuste do modelo; decisão de expansão com evidências



Fase	Período	Principais entregas
Fase 4 — Escala	Meses 7–12	Lançamento das cinco trilhas para toda a população elegível; expansão da base de mentores (meta de cobertura de 70% dos elegíveis em até 3 anos); integração da mentoria reversa e das rodas de celebração

Fonte: Zachary; Fain (2022)

Este quadro irá auxiliar na verificação, como uma lista de checagem, se o programa está seguindo no tempo certo, evitando atrasos.

Após o primeiro ano, o programa entra em **ciclo permanente de turmas semestrais**, com entrada de novas duplas a cada seis meses e avaliações anuais consolidadas ao Comitê Gestor.

6.10 Indicadores de Sucesso e Avaliação

A avaliação segue a lógica de três níveis — adesão (entrada), processo (comportamento) e resultado (impacto) — com comparação sistemática entre participantes e não participantes, além da comparação de linha de base (antes) versus pós-programa e seis meses após o encerramento.

6.11 Indicadores de adesão

O quadro abaixo dos indicadores de adesão em síntese é o primeiro degrau da prova de valor do programa — sem adesão mínima, não há processo consistente para gerar resultado de negócio.

Quadro 7 – Indicadores de adesão

Indicador	Meta sugerida
Taxa de preenchimento das vagas de mentor por trilha	≥ 90%



Taxa de pareamento efetivo (candidatos pareados)	≥ 85%
Proporção de elegíveis com acesso à mentoria	40% no ano 1; 70% no ano 3

Fonte: Zachary; Fain (2022)

6.12 Indicadores de processo

Os indicadores de processo medem o comportamento das duplas durante o ciclo — respondem à pergunta: "a mentoria está acontecendo com qualidade e regularidade?". Eles funcionam como um "termômetro" contínuo, capturado nos checkpoints mensais.

Já o quadro de indicadores de resultado mede o impacto no negócio — respondem à pergunta: "a mentoria está transformando a organização?". São os indicadores de maior peso para o Comitê Gestor e para o diálogo com a diretoria, mas exigem horizonte mais longo.

As metas devem ser calibradas com os números históricos da companhia (linha de base) obtidos junto ao RH e à operação antes do lançamento do piloto. Os indicadores qualitativos — autoconfiança e sensação de valorização — são capturados por questionários periódicos.

Quadro 8 – Indicadores de processo

Indicador	Meta sugerida	Horizonte
Turnover voluntário de participantes vs. não participantes	≥ 30% menor entre participantes	Ano 2–3
Promoções internas e mobilidade entre participantes vs. População	≥ 2x a taxa da população	Ano 2–3
Tempo de ambientação (novatos) — dias até autonomia plena	–20% em relação à linha de base	Ano 1–2
Autopercepção de desenvolvimento e engajamento (pesquisas)	+25% nas perguntas de desenvolvimento	Ano 1
Progressões de carreira marítima (ex.: marinheiro → oficial)	Aumento gradual, mensurado anualmente	Ano 2–3



Ocupação de posições-chave por preparados internamente	$\geq 60\%$ das posições críticas	Ano 3
--	-----------------------------------	-------

Fonte: Zachary; Fain (2022)

6.13 Indicadores de resultado

Quadro 9 – Indicadores de resultado

Indicador	Meta sugerida
Sessões realizadas em relação ao planejado	$\geq 80\%$
Mentoriados com objetivos SMART registrados	100% na abertura
Conclusão do ciclo sem abandono	$\geq 75\%$ das duplas
NPS de mentoria (satisfação da dupla)	≥ 60

Fonte: Zachary; Fain (2022)

6.14 Riscos e Mitigações

O quadro abaixo identifica os cinco principais riscos de implantação do programa, classifica cada um por probabilidade (alta, média ou baixa) e propõe uma mitigação concreta — normalmente vinculada a um mecanismo específico do próprio programa. A estrutura é a de uma matriz clássica de risco (identificação → probabilidade → resposta), aplicada ao ciclo de

vida da mentoria:

Quadro 8 – Análise de riscos

Risco	Probabilidade	Mitigação
Agenda da operação offshore inviabiliza encontros regulares	Alta	Pareamento por compatibilidade de escala; formato híbrido; janela mínima protegida de 2 horas por mês como requisito da trilha
Falta de voluntários qualificados como mentores	Média	Programa de reconhecimento e incentivo (Seção 6.3); meta vinculada à avaliação de líderes; mapeamento prévio da base de mentores
Confusão entre mentoria e avaliação de desempenho pelo gestor	Média	Comunicação clara; contrato de mentoria com regra de confidencialidade; capacitação de líderes na Fase 1
Pareamentos de baixa qualidade ou abandonos de dupla	Média	Processo de pareamento em três camadas; direito de recusa; checkpoint no mês 6 com possibilidade de redistribuição
Programa percebido como "modismo" e esvaziado após o entusiasmo inicial	Alta	Patrocínio executivo permanente; governança com Comitê Gestor; indicadores reportados semestralmente à diretoria
Vazamento de informações sensíveis discutidas em sessões	Baixa	Cláusula de confidencialidade no contrato; capacitação de 16h com módulo de ética.

Item	Estimativa	Observações
Coordenação do programa (30–50% de um profissional de T&D)	Salário proporcional anual	Pode ser realocação interna
Capacitação de mentores (16h, turma piloto e turmas anuais)	R\$ 300–600 por mentor	Consultoria especializada ou desenvolvimento interno
Plataforma de mentoria (opcional, fase de escala)	R\$ 60–150 mil/ano	Automatiza pareamento, pesquisas e relatórios

Comunicação interna, certificação e evento anual	R\$ 20–50 mil/ano	Design, brindes, cerimônia de celebração
Logística de encontros (deslocamento base–embarcação, videoconferência)	Variável	Minimizada pelo pareamento por compatibilidade de escala
Total anual estimado (ano 1)	R\$ 80–250 mil	Sem contar a plataforma; com plataforma, R\$ 140–400 mil

Fonte: Zachary; Fain (2022)

6.15 Orçamento Estimado

O quadro abaixo tem como objetivo estabelecer o planejamento financeiro do programa.
Quadro 9 – Orçamento do programa

Fonte: Zachary; Fain (2022)

Este quadro detalha os custos de implantação e manutenção do programa no primeiro ano, organizados por rubrica, com valores estimados e observações sobre cada item. Em síntese: o quadro de orçamento mostra um programa de baixo custo de entrada e alta escalabilidade.

Como referência de retorno, programas com mais de 100 participantes costumam gerar economia anual de retenção da ordem de centenas de milhares de reais — a reposição de um profissional qualificado custa entre 1,5 e 2,5 vezes seu salário anual, e a de executivos até 3 vezes.

Necessário se faz destacar que em turmas com mais de 100 participantes, a retenção de talentos costuma gerar uma economia anual da ordem de centenas de milhares de reais, superando o custo de implementação do programa.

6.16 Cenário

O caso estudado é o da empresa Wilson Sons Offshore que utilizou a mentoria organizacional para superar crises e conquistar a liderança no mercado em que atua através da mentoria organizacional, todavia, sem ter um procedimento operacional padrão instituído e formalizado na empresa.



6.17 Seleção da documentação analisada

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 que deu origem a esse artigo e outras eventuais publicações. O material foi armazenado digitalmente em ambiente de rede seguro da empresa e será descartado após cinco anos, conforme normas éticas vigentes.

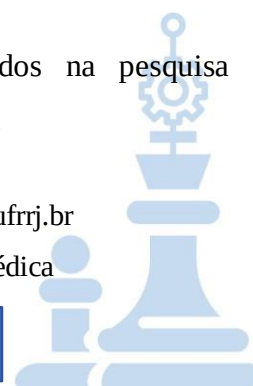
A pesquisa documental foi iniciada a partir de março de 2014 até março de 2025 e foi conduzida por meio da coleta de documentos oficiais e institucionais relacionados à Wilson Sons Offshore, como relatórios mensais e anuais, organogramas, mensagens eletrônicas, planos de ação, registros internos, instruções 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.

6.18 Coleta e Análise de Dados

As 3 fases da análise de conteúdo foram realizadas sequencialmente a seguir. Primeiro foi realizada a pré-análise ao separar o corpus da pesquisa, depois foi realizada a categorização a posteriori, quando as categorias foram estabelecidas a partir das leituras dos documentos selecionados e por fim foi realizada a inferência com a interpretação dos dados e a comparação com a teoria usada na fundamentação teórica.

Na primeira etapa foram selecionados os documentos utilizados na pesquisa documental. Foi realizada uma leitura flutuante dos documentos da empresa.



6.19 Aderência

Este PTT de capacitações e treinamentos é aderente à área de Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente Administração Pública e aderente à linha de pesquisa em gestão de pessoas e organizações do PPGE, relacionada com os projetos da professora Márcia Cova, que desenvolve suas pesquisas em liderança sob aspectos diversificados. A aderência PTT pode ser analisada sob vários aspectos. Primeiramente, o PTT demonstra um alinhamento claro com as necessidades identificadas na empresa Wilson Sons Offshore. A implementação de um procedimento operacional padrão de mentoria organizacional para desenvolvimento da liderança é de suma importância para preparar gestores para os desafios associados ao clima organizacional e às exigências do mercado offshore.

6.20 Impacto

A elaboração de um procedimento operacional padrão voltado para o desenvolvimento de lideranças na Wilson Sons Offshore representa um passo significativo não apenas para a gestão estratégica da empresa, mas também para a sociedade em geral.

Os impactos organizacionais ocorrem quando, ao focar no aperfeiçoamento das lideranças, a Wilson Sons Offshore fortalece sua estrutura interna, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e eficaz. O procedimento operacional padrão serve como uma manual de reforço contínuo para as ações de liderança e incentiva boas práticas de gestão. Assim, a capacitação se torna um ciclo virtuoso, onde o aprendizado e a prática se retroalimentam, promovendo um desenvolvimento sustentável das habilidades de liderança.

Além disso, a repercussão desse programa se estende para a sociedade ao formar líderes mais competentes e preparados para enfrentar desafios, não apenas dentro da empresa, mas em qualquer contexto em que possam atuar. O fortalecimento das lideranças organizacionais pode refletir em uma maior eficácia nas operações e na capacidade de resposta do mercado de trabalho, o que, por sua vez, impacta a economia e o desenvolvimento social. O programa representa uma contribuição valiosa tanto para a organização quanto para a sociedade.



6.21 Aplicabilidade

O procedimento operacional padrão possui uma abordagem contínua, com a possibilidade de replicação periódica, o que fortalece a eficácia das iniciativas de liderança promovidas pelo Programa Navegando Juntos. Essa estratégia não apenas visa a melhoria das práticas de gestão, mas também contribui para o desenvolvimento sustentável de lideranças dentro da organização, promovendo um ambiente mais colaborativo e eficiente.

6.22 Inovação

O desenvolvimento do produto tecnológico baseado em um procedimento operacional padrão voltado para o desenvolvimento de lideranças através da mentoria organizacional em uma empresa de navegação, é fruto de uma pesquisa que investiga novas tecnologias e conceitos, especialmente no que tange à análise do clima organizacional. No âmbito do desenvolvimento de tecnologia focada, o procedimento foi projetado com aplicação específica, considerando as particularidades da empresa pesquisada. Cada prática foi cuidadosamente elaborado para formalizar e fomentar técnicas, garantindo que a liderança seja relevante e aplicável. Essa abordagem direcionada não apenas aumenta a eficácia do aprendizado, mas também assegura que as soluções propostas sejam pertinentes ao contexto da organização.

O procedimento não se limita a ser um modelo teórico; sua estrutura permite que seja implementado em diferentes ambientes e grupos sociais, sem exigir experiências ou níveis de escolaridade pré-definidos. Essa versatilidade reflete o potencial do procedimento de ser replicado em outras empresas que enfrentem desafios semelhantes, ampliando seu alcance e impacto. O desenvolvimento do programa, que envolve a integração de conteúdo, metodologias de ensino e estratégias de avaliação é um sistema complexo que visa transformar a forma como as lideranças são cultivadas dentro da organização. Sua eficácia reside na capacidade de se adaptar e evoluir, incorporando feedback contínuo e resultados de novas pesquisas de clima organizacional. Além de atender à demanda de formação na empresa pesquisada, o procedimento busca promover boas práticas de gestão e liderança. Assim, a periodicidade de sua aplicação se torna uma estratégia para reforçar as ações de liderança, criando um ciclo contínuo de aperfeiçoamento e crescimento.

Em suma, o conhecimento inédito que permeia o desenvolvimento deste produto não se limita à sua concepção, mas se estende por todas as fases do processo.

REFERÊNCIAS

ABI Rached, CHENNYFER Dobbins; SANTOS, Júlia do Nascimento.; FERREIRA, Victoria Cristina Gomes. **Bases Teóricas dos Estilos de Liderança: Uma Breve Revisão.** International Journal of Health Management Review, 2020.

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: Leadership mentoring: a case study based on the principles and practices of positive psychology. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 2, p. e3512-e3512, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i2.3512. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3512>. Acesso em: 5 maio. 2026.

AMORIM, Carolina Belli; COSSO, Esther. **Administração & gestão: um olhar para o futuro organizacional**. Ponta Grossa: Aya, 2024. v. 7.

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.

AYOOBZADEH, 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.

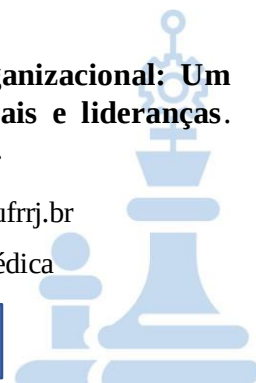
BASTOS, Athena. **O que é liderança estratégica e como aplicar na sua empresa**. Alura. (2025). Disponível em: <https://www.alura.com.br/empresas/artigos/lideranca-estrategica>

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>

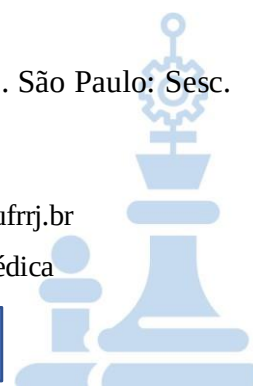
CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica.** 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2020.

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.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades.** 4. ed. São Paulo: Pearson, 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.

CLUTTERBUCK, David; KOCHAN, Frances; LUNSFORD, Laura G.; DOMINGUEZ, Nora; HADDOCK-MILLAR, Julie (org.). **The SAGE Handbook of Mentoring**. 2. ed. London: SAGE Publications, 2022.

COVEY, Stephen M. R.; KASPERSON, David. **Trust and Inspire: How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others**. New York: St. Martin's Press, 2022.

CRYSTELLO, Josmar. **Mentoria Organizacional: um caminho para aumentar a produtividade no serviço público**. São Paulo: Dialética, 2025.

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. 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.

FERRAZZI, K. **Leading Without Authority: How the New Power of Co-Elevation Can Break Down Silos, Transform Teams, and Reinvent Collaboration.** New York: Currency, 2020.

FERRISS, Timothy. **Tribo de mentores: conselhos de vida dos melhores do mundo.** Rio de Janeiro: Intrínseca, 2025.

FLICK, U. *An Introduction to Qualitative Research.* 7. ed. London: SAGE Publications, 2022.

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.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2026.

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.

GOTIAN, Ruth; LOPATA, Andy. **The Financial Times guide to mentoring: a complete guide to effective mentoring.** London: FT Publishing International, 2024.

GRANT, A. **Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know.** New York: Viking, 2021.



HADDOCK-MILLAR, Julie; CLUTTERBUCK, David; SANYAL, Chandana (ed.). **Mentoring in Action: A Guide to Success**. London: Routledge, 2026.

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.

HEISER, Debbie. **The Mentorship Edge: Creating Maximum Impact Through Lateral and Hierarchical Mentoring**. Hoboken: Wiley, 2025.

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.

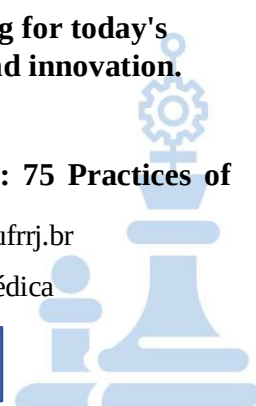
ISMAIL, M.; AROKIASAMY, L. **Exploring mentoring as a tool for career advancement of academics in private higher education institutions in Malaysia**. The Journal of International Social Research, 2017.

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.

JOHNSON, W. Brad; SMITH, David G.; HAYTHORNTHWAITE, Jennifer. **Why your mentorship program isn't working.** Harvard Business Review, 2020. Disponível em: <https://hbr.org>. Acesso em: 16 abr. 2026.

JOTA, Joel. **Do conhecimento ao negócio:** como mentores transformam experiência em receita. São Paulo: Unno Editora, 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.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations.** 7. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2023.

LAGÔAS, Cristiano. **Liderança Estratégica: o “novo normal” na visão de líderes da alta gestão.** São Paulo: Editora Alta Gestão, 2021

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.** Atualização de João Bosco Medeiros. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

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.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 6. ed. Salvador: JusPodivm, 2026.

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; YURKOFISKY, Max; FRUMIN, Kim. **Linking Continuous Improvement and Adaptive Leadership.** Educational Leadership, 2023.

MILLER, Scott Jeffrey. **Master mentors: 30 transformative insights from our greatest minds.** Nashville: HarperCollins Leadership, 2021.

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.

MOSS, J. **The Burnout Epidemic: The Rise of Chronic Stress and How We Can Fix It**. Boston: Harvard Business Review Press, 2021.

MULLEN, Carol A. Mentorship in organizational contexts. 2020.

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.

RAMOS FILHO, Augusto Ferreira. Mentoria formal: irmã bastarda da mentoria informal?. **Diversitas Journal**, [S. l.], v. 7, n. 4, 2022. DOI: 10.48017/dj.v7i4.2321. Disponível em: https://diversitasjournal.com.br/diversitas_journal/article/view/2321. Acesso em: 16 abr. 2026.

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.

REEVES, Martin; FULLER, Jack. **The imagination machine: how to spark new ideas and create your company's future.** Boston: Harvard Business Review Press, 2024.

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.

RIFORGIATE, Sarah E. et al. **Mentoring in and across work organizations**. Encyclopedia, v. 5, n. 4, art. 169, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia5040169>. Acesso em: 23 set. 2025.

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: SBDC, 2020.

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.

SILVA, K. C. O.; POHLMANN, P. Pesquisa Qualitativa Exploratório-Descritiva: Uma Breve Discussão Teórica. In: PRAXEDES, M. F. S. (Org.). **Métodos Mistos na Pesquisa em Enfermagem e Saúde**. Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2021. p. 1-11. DOI: 10.22533/at.ed.5882104031. Disponível em: <https://atenaeditora.com.br/catalogo/post/pesquisa-qualitativa-exploratorio-descritiva-uma-breve-discussao-teorica>. Acesso em: 27 abr. 2026.

SINGH, Harbir; USEEM, Michael. **The Strategic Leader's Roadmap: 6 Steps for Integrating Leadership and Strategy**. Revised and updated edition. Philadelphia: Wharton

School Press, 2021.

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.

SMITH, Artell. **M.E.N.T.O.R.: Creating and Growing Mentoring Relationships**. [S. l.]: Artell Smith, 2026.

SPERS, Renata Giovinnazzo; CARVALHO, Daniel Estima de; TOZZI, Elisa. **Liderança Estratégica em Tempos Disruptivos: lições de líderes em organizações pelo mundo**. Coimbra: Actual Editora (Almedina), 2023.

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.

THOMAS, G. **Doing Case Study Research: Theory and Practice**. 3. ed. London: Routledge, 2024.

THORNTON, Bert; HARTNETT, Sherry. **High-impact mentoring: a practical guide to creating value in other people's lives**. [S. l.]: New Degree Press, 2021.

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.

WILSON SONS. **Sobre Nós / História / Estrutura**. Rio de Janeiro, 2026. Disponível em: <https://www.wilsonsons.com.br>. Acesso em: 7 ago. 2026.

WISEMAN, Liz. **Impact Players: How to Take the Lead, Play Bigger, and Multiply Your Impact**. New York: Harper Business, 2021.

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.

ZACHARY, L. J.; FAIN, L. Z. **The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships**. 3. ed. Hoboken: Jossey-Bass/Wiley, 2022.



APÊNDICE

Wilson Sons Offshore S.A.



TERMO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL - TAI

Eu, José Roberto Peixoto Rodrigues, na condição de Gerente Administrativo Financeiro, responsável pela Wilson Sons Offshore, manifesto a ciência, concordância e disponibilidade dos meios necessários para a realização e desenvolvimento da pesquisa intitulada “A Mentoria Organizacional como fator de desenvolvimento da liderança estratégica em uma empresa de navegação” na nossa instituição. A instituição assume o compromisso de apoiar a pesquisa que será desenvolvida por Guilherme Antonio Alves da Costa, sob a orientação da Profa. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tendo ciência que a pesquisa objetiva analisar como a Wilson Sons Offshore pode desenvolver e aprimorar as habilidades de liderança através da mentoria organizacional.

A instituição assume o compromisso de que a coleta dos dados estará condicionada à apresentação do Parecer de Aprovação por Comitê de Ética em Pesquisa, junto ao Sistema CEP/Conep.

Atenciosamente,

Rio de Janeiro, 30 de março de 2024.

JOSE ROBERTO PEIXOTO RODRIGUES Assinado de forma digital por JOSE ROBERTO PEIXOTO

RODRIGUES:01379071763

Dados: 2024.03.30 13:13:47 -03'00'

José Roberto Peixoto Rodrigues

Gerente Administrativo e Financeiro

Modelo baseado nas Resoluções CNS 466/2012, 510/2016 e 580/2018 e nas Cartas Circulares 0212/2010 e 122/2012 da Conep.

<http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge> secretariappge@ufrj.br

Rodovia BR 465 – KM 7 – Campus Universitário- Seropédica

