

## Orientação de Mestrado e de Doutorado, à luz dos construtos de Mentoria e Liderança

**Autoria:** Lorena Bezerra da Silva

Este trabalho consiste em um estudo exploratório que busca identificar que funções de Mentoria e que aspectos de Liderança Transacional, Transformacional e Servidora estão presentes no comportamento de orientadores de mestrado e doutorado no Brasil. Utilizou-se um questionário semi-estruturado, enviado via e-mail e disponibilizado numa plataforma online para os doutores/orientadores de mestrado e doutorado, para a obtenção dos dados, compilando itens dos construtos de Mentoria (Noe, 1988) Liderança Transacional, Transformacional, *Laissez-faire* (Bass e Avolio, 1985) Liderança Servidora (Dennis, 2004). O proceder metodológico baseou-se em análises quantitativas e qualitativas, a partir de informações provenientes de estatística descritiva. Constatou-se, a partir dos resultados analisados, que existe falta de compreensão do que é ser mentor pela maioria dos respondentes (doutores/orientadores), que não identificam como elementos do modelo ideal de orientação muitos dos comportamentos constituintes das funções de mentoria. Assim como não identificaram elementos dos modelos vigentes de liderança.

**Palavras-chave:** Mentoria, Liderança, Orientação de Mestrado e de Doutorado.

### 1. A interface entre Carreira, Mentoria, Liderança e Orientação de Mestrado e Doutorado

Este trabalho busca contribuir para o enriquecimento da literatura existente no que diz respeito à interface dos temas abordados: Mentoria, Liderança e Orientação, ampliando o conhecimento sobre a importância do papel do orientador, como líder e mentor, no desenvolvimento da carreira do orientando. Diante da necessidade de um arcabouço teórico que sirva como guia, provido de instrumentos de mensuração, sobre as funções do orientador, este estudo procura ainda contribuir na busca da identificação de como os orientadores de mestrado e de doutorado atuam, formando as bases de um modelo de orientação, a partir dos construtos de Mentoria e Liderança.

No âmbito corporativo, muita ênfase tem sido dada ao desenvolvimento das organizações e, conseqüentemente, daqueles que as constituem, o que demanda recursos humanos altamente especializados e ao mesmo tempo polivalentes, que possuam um elevado grau de comprometimento e uma postura resiliente. Malschitzky (2004) defende que a capacidade de reajustamento imediato às exigências corporativas e a necessidade de adaptabilidade impostas por uma economia de grande competitividade exigem um aumento generalizado nos níveis de instrução e de qualificação do profissional, bem como uma atualização contínua das competências e conhecimentos adquiridos.

Na visão de Malschitzky (2004), a flexibilização das formas de trabalho, a terceirização e o crescimento das atividades de consultoria marcaram profundamente o contrato tradicional (capital x mão-de-obra) e trouxeram para cada profissional, a responsabilidade pela busca de oportunidades de formação e de aperfeiçoamento. Dutra (2002:196) constatou, em pesquisas realizadas, em 1990, no acompanhamento de serviços de recolocação que no Brasil ainda é baixíssimo o percentual de profissionais que pensam em suas carreiras de forma estruturada.

O desenvolvimento da carreira profissional perpassa a vida acadêmica e é preciso compreender a Universidade e, conseqüentemente, os programas de pós-graduação, como

espaços para reflexão crítica e geração do conhecimento, assim como elementos estruturadores na formação de profissionais para o mercado empresarial. Diante desse quadro, Malschitzky (2004) argumenta que a qualificação profissional e a atualização constante, através da educação continuada, passaram a ser determinantes da empregabilidade. A necessidade de possuir curso superior (graduação) foi substituída pela exigência de possuir curso de pós-graduação e as empresas passaram a cobrar dos executivos a efetiva aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos em dinâmicas situações empresariais. O profissional que ofertar esse perfil ao mercado terá mais chances de alcançar um futuro promissor. É indispensável, portanto, o investimento em carreira, agregando valores, aprofundando conhecimentos, melhorando atitudes e posturas, sem esquecer-se da qualidade de vida e do equilíbrio emocional. Na era do capital intelectual, as organizações trabalham com mais cérebros e menos recursos financeiros, isto é, maior qualidade de talentos e menor quantidade de pessoas (FREITAS, 2002).

Nesse contexto, voltado para o desenvolvimento do profissional, os cursos de pós-graduação assumiram um papel preponderante em relação à empregabilidade. Concomitantemente, ocorreu no Brasil, nos últimos anos, um crescimento da produção científica. Velloso (2005) salienta que se multiplicaram os programas de pós-graduação *stricto sensu*, bem como se elevaram as ofertas de cursos de especialização e MBAs. Desta maneira, também aumentou, de forma extraordinária, a produção de artigos científicos, monografias, dissertações e teses, evidenciando uma necessidade de atenção especial para estes trabalhos e para o processo da orientação (Leite Filho e Martins, 2006). Refletindo sobre esse ponto, Martins (1999:57) afirma que, “[...] neste processo quase frenético, muitos professores, espontaneamente ou forçosamente, agregaram às suas funções docentes o papel de orientadores de trabalhos acadêmicos”.

Um trabalho de conclusão da pós-graduação *strictu sensu* é construído dentro do mundo real, repleto de demandas relacionadas ao tempo e ao espaço, por seres humanos normais. A orientação, que tem por objetivo a produção de um trabalho científico de fôlego, não deixa de ser uma relação humana de influência, eivada de vicissitudes como proximidade, divergência, discordância, aceitação, sofrimento e gratificação (Bianchetti; Machado, 2006). Portanto, é relevante estudar e entender a relação de orientação para poder melhorá-la, pois este fenômeno faz interface com outras relações de influência como Mentoria e Liderança.

Mentoria é uma das mais poderosas abordagens existentes para desenvolver os indivíduos e as organizações (Chão, Walz & Gardner, 1992, Raggins, 1997). Em relação à mentoria, este trabalho toma como base o modelo teórico elaborado por Kathy Kram, que define o processo de mentoria como um relacionamento entre “*um jovem adulto e um adulto mais velho, mais experiente que ajuda o mais jovem a navegar no mundo adulto e do trabalho*” (Kram, 1985:2).

Desenvolver pessoas e organizações é uma das competências essenciais dos líderes. Os processos de mudança no interior das organizações representam um dos desafios mais importantes para as organizações e para seus líderes no contexto atual, de grandes pressões e de incertezas (Hitt, Miller & Colella, 2007). A gestão das mudanças é uma competência necessária ao líder eficaz, que tem como meta alcançar os objetivos empresariais. O foco organizacional reside, atualmente, em promover o capital humano visando obter melhor performance, criatividade e qualidade, fazendo surgir questões sobre o tipo e o estilo de liderança necessária para gerar uma atmosfera favorável de trabalho nas organizações.

Portanto, o papel do líder passou de controlador de processos para desenvolver pessoas, alinhando-se ao papel do mentor (AKTOUF, 2004).

Segundo Kotter (1990), liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança, pois os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão de futuro e engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos. Por outro lado, empregados qualificados exigem trabalhos desafiadores, um ambiente de trabalho positivo, lideranças competentes e empáticas, representando mais um desafio para o líder, que precisa fomentar o desenvolvimento profissional dos seus subordinados, fornecendo a eles suporte, direção, senso de equipe, *feedback* e atuando como *coach* da sua equipe.

Programas de Mentoria vêm se tornando uma maneira de apoiar as pessoas nas mudanças organizacionais impostas pela globalização. Faz-se mister, portanto, aprofundar o conhecimento sobre as interfaces dos papéis de líderes e mentores que objetivam o desenvolvimento de carreira de seus subordinados e mentorados (Carvalho, 2003). Não foi identificado um modelo de orientação de mestrado e/ou doutorado, mas esse fenômeno pode ser percebido como um processo formal de mentoria, portanto, é importante investigar até que ponto os aspectos pertinentes a aos temas mentoria e liderança encontram-se no comportamento dos orientadores.

## 2. A questão da Orientação

A pós-graduação, como todo o restante do sistema de ensino brasileiro, tem sofrido críticas. Leite Filho e Martins (2006) observaram o descumprimento das diretrizes e resoluções que versam sobre o funcionamento dos cursos. Há relatos sobre a existência de professores despreparados para a atividade de orientação, de excesso de alunos orientandos por professores orientadores e da carência de orientadores com tempo e disponibilidade para este fim (Piccinin, 2003). Como consequência desse quadro, surge uma forte preocupação com a qualidade da produção científica (teses e dissertações), produto de doutorados e de mestrados. Discorrendo sobre esse assunto **Berndt, citado por Leite Filho e Martins (2004) afirma** que:

[...] em boa medida há professores para ministrar cursos e aulas, e administradores escolares para gerir os programas de pós-graduação. *Mas os orientadores com competência e experiência são poucos, diante da demanda contínua por orientação de trabalhos científicos* (Berndt, *apud* LEITE FILHO e MARTINS, 2004:4)

Leite Filho e Martins (2006) defendem que a eficácia da pós-graduação deveria começar a ser estudada dentro da universidade e demonstrada pelo acompanhamento efetivo da atividade profissional do professor orientador e do aluno orientando, por meio da análise dos fatores que interferem na construção e na qualidade das suas pesquisas. Esses pesquisadores ressaltam que apesar da qualidade da orientação aparecer como um dos pontos críticos, responsável por fracassos e sucessos dos alunos na pós-graduação, as pesquisas que investigam as condições de orientação, a qualidade do relacionamento entre orientador e orientando e os impactos desse relacionamento na vida dos orientandos são escassas.

A exigência de um trabalho final escrito, redigido pelo aluno, sob tutela e responsabilidade de um professor credenciado, determinou, de acordo com Zilbermann (2002:334), o aparecimento de uma “*ligação pessoal, horizontal e profissional entre o professor orientador e o aluno orientando*”. Em relação à atividade de orientação de trabalhos, Bianchetti & Machado (2006) afirmam que os programas de pós-graduação enunciam descrições imprecisas e vagas, sem a apresentação de quais seriam as funções, atividades,

deveres e condutas de orientadores e de orientandos. Martins (1999:58) observa que, em decorrência dessa ausência de preceitos, “[...] cada orientador acaba desempenhando suas funções à sua maneira, como lhe convém, guiando-se por experiências passadas ou por justificativas carregadas de juízos de valor [...]”, mostrando, portanto, despreparo para as atividades de orientação.

Reforçando essa idéia, Saviani (2002:59) argumenta que “o ponto nodal do sistema de pós-graduação reside na orientação. [...] é, com efeito, através do processo de orientação, que o aprendiz de pesquisador pode dar, com segurança, os passos necessários ao domínio desta difícil prática, que é a pesquisa [...]”. Discorrendo sobre esse ponto, Freitas (2002) afirma que as leituras dos indicadores de qualidade dos programas de Mestrado e de Doutorado evidenciam que a fase da elaboração da dissertação ou tese é uma das mais difíceis para os alunos. Nesse momento, no qual o tempo urge e as angústias e dúvidas, provenientes da elaboração da dissertação ou da tese, podem aflorar gerando inseguranças e demandando necessidade de apoio não só técnico, mas também psicossocial.

Alguns pesquisadores (Santos Filho e Carvalho, 1994; Martins, 1997; Haguete, 1994) defendem que a agregação, pelos professores, da função de orientador sem o devido preparo e treinamento, parece estar baseada em duas pressuposições básicas: a primeira, de que os orientadores são academicamente qualificados na área de pesquisa do estudante e, a segunda, de que, tendo o orientador concluído com sucesso um projeto de pesquisa, estaria apto a ensinar as habilidades de pesquisa e de redação de relatórios, tais como teses e dissertações.

Embora a função de *orientador* tenha merecido pouca atenção dentro das discussões acadêmicas, Haguete (1994) ressalta que, na verdade, o orientador desempenha um papel social ao qual estão associadas algumas funções de extrema importância para o amadurecimento teórico-metodológico dos alunos e para o treinamento deles como pesquisadores, ou seja, como geradores de conhecimento. Portanto, o domínio da pesquisa — expresso em produção científica — é insuficiente para ser considerado a condição *sine qua non* para a habilitação de um docente à categoria de orientador. Por vários motivos, o título de doutor não assegura o domínio das aptidões necessárias para o processo de orientação, um deles é que nem todo doutor é pesquisador. Haguete (1994) ainda afirma que a grande maioria dos doutores encerra sua carreira na pesquisa ao obter aquela titulação. Considere-se que pesquisador é o profissional que desenvolve com regularidade a atividade de campo dentro de um processo continuado de geração de conhecimento ao longo de sua vida acadêmica (ou fora dela) e mesmo com experiência em pesquisa não se pode esquecer que o processo de orientação não se restringe a parte metodológica. Haguete (1994:377) conclui que “a *capacidade de orientação e formação de pesquisadores juniores, portanto, depende diretamente do conhecimento teórico-prático dos seus mentores*”.

### 3. Mentoria

As relações de mentoria eficazes promovem desenvolvimento de carreira e apoio psicológicos aos mentorados. Assim, quanto maior o número de funções de carreira e psicossociais que o mentor oferecer, maior será a qualidade da relação com o mentorado (Godshalk & Sosik, 2000). De acordo com Allen et al. (2004) as pesquisas, nos EUA e na Europa, têm consistentemente demonstrado que mentoria proporciona benefícios para mentores e mentorados. Godshalk & Sosik (2000) ressaltam que a literatura sobre desenvolvimento profissional tem associado relações de mentoria a numerosos benefícios

individuais e resultados organizacionais. A qualidade da relação é fundamental para obter efetivo desenvolvimento de carreira e organizacional, a qualidade de vida satisfatória no trabalho e a eficácia organizacional (KRAM, 1988).

Mentoria tem sido associada a resultados subjetivos tais como carreira satisfação no trabalho, expectativas de promoção, comprometimento no trabalho, clareza na identidade profissional e senso de competência (Fagenson et al, 2004). E a resultados objetivos tais como ritmo de promoção e compensação total, progresso na carreira (Zey, 1994; Lankau & Scandura, 2002; Kram, 2005).

Mentores recebem vários benefícios em potencial, por exemplo, acesso a informações, feedback social, performance no trabalho (Mullen & Noe, 1999), grande apoio das redes de relacionamento (Allen, Poteet & Burrough, 1997), satisfação de ensinar a um mentorado, satisfação pessoal e aumento no poder (Burke e McKeen, 1997) satisfação de carreira, reconhecimento e respeito dos outros (KRAM, 2005).

Ao fomentar uma forte cultura corporativa, mentoria pode aumentar a retenção organizacional e a performance no trabalho, transmitindo favoráveis expectativas de comportamento para os empregados (Wilson & Elmann, 1990). Resultados organizacionais positivos da interação entre mentor e mentorado incluem melhoria da comunicação intra-organizacional, aumento da produtividade, socialização mais efetiva e integração entre os empregados (Zey, 1994). Pessoas que tiveram mentores alcançam índices mais altos de promoção e de satisfação com a carreira, pessoas que foram mentores referem-se a um aumento de competência, autoconfiança e auto-estima (KRAM, 1988).

No modelo tradicional de mentoria proposto por Kram (1985), as funções de mentoria são aspectos que asseguram não só o crescimento do mentorado como pessoa, mas também o progresso dele na carreira. Essas funções são características essenciais que diferenciam mentoria de outras relações no trabalho. No fenômeno da mentoria nem sempre todas as funções são oferecidas pelo mentor ao mentorado, no entanto as relações clássicas de mentoria são caracterizadas por oferecer todas as funções de carreiras e psicossociais. Tais relações possuem níveis de comprometimento elevados tanto do mentor quanto do mentorado, o que é considerado essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional de ambos (NOE, 1988).

Kram (1985) identificou funções de carreira, que incluem apadrinhamento, coaching, proteção, que fornecem exposição e visibilidade além de tarefas desafiadoras; e funções psicossociais, que incluem papel de modelo, aceitação e confirmação, aconselhamento e amizade. As funções de carreira direcionam para a progressão funcional no contexto organizacional, enquanto as funções psicossociais afetam o mentorado individualmente pela formação do senso de valor sobre ele mesmo, extrapolando as fronteiras organizacionais e impactando a vida pessoal do mentorado. As funções de carreira e psicossociais são distintas e complementares, e juntas capacitam os mentorados a enfrentarem os desafios dos estágios de suas carreiras (KRAM, 1985).

A quantidade de funções de carreira e psicossociais varia em cada relacionamento. Segundo Kram (1985) relacionamentos que fornecem os dois tipos de função são caracterizados por maior intimidade, força nos laços interpessoais, e são vistos como indispensáveis e críticos para o desenvolvimento do mentorado que outros relacionamentos na vida de trabalho.

### **3.1 Funções de Carreira**

As funções de carreira, de forma consciente, proporcionam um avanço na hierarquia da

organização, acentuando o aprendizado de papéis organizacionais, o desenvolvimento da carreira. Essas funções são possíveis devido à experiência do mentor, dependendo da posição e do nível de influência dele na organização para facilitar o progresso da carreira pelo aumento da visibilidade do mentorado em relação à organização. De acordo com Kram (1985) as funções de carreira são:

### **3.1.1 Patrocínio ou Apadrinhamento**

O mentor apóia publicamente o mentorado em começo de carreira através de indicações para promoções e oportunidades de avanço na hierarquia organizacional. Quando o mentorado tem um bom desempenho, o mentor é visto por seus superiores como tendo uma excelente visão na busca de talentos. Segundo Kram (1985), o mentorado *recebe* o poder refletido e o mentor, patrocinando alguém que progride e tem bom desempenho, ganha credibilidade junto aos seus pares além de também estar preparando um futuro sucessor que permitirá a sua própria ascensão.

### **3.1.2 Exposição e Visibilidade**

O mentor cria oportunidades para o mentorado demonstrar habilidades e competências. Como uma forma de socialização, o mentor prepara o mentorado para assumir posições de maior responsabilidade e autoridade, transformando-o num possível candidato à ascensão na hierarquia profissional (KRAM, 1985).

### **3.1.3 Coaching / Treinamento**

O mentor sugere estratégias para que os objetivos do trabalho sejam alcançados pelo mentorado, de forma que este consiga reconhecimento e progrida na carreira almejada. O mentor também mostra os jogos de poder existentes e quem, ou o quê, o mentorado terá de enfrentar para conseguir ascensão profissional, quem são os jogadores principais e de que forma eles devem ser abordados (KRAM, 1985).

### **3.1.4 Proteção**

Essa função protege o mentorado de contatos prejudiciais, reais ou potenciais, com determinadas pessoas, normalmente superiores na organização. Levando o crédito e a culpa em situações controversas, bem como intervindo em situações nas quais o mentorado está mal preparado para alcançar um resultado satisfatório (KRAM, 1985).

### **3.1.5 Tarefas Desafiadoras**

A designação de trabalhos desafiadores, apoiada por treinamento técnico e constante feedback, capacitam o mentorado a desenvolver competências específicas e a experimentar um senso de realização em um papel profissional. Esta função é bem característica da relação chefe-subordinado (KRAM, 1985).

### **3.2 Funções Psicossociais**

De acordo com Kram (1985), as funções psicossociais promovem apoio emocional e psicológico ao mentorado aumentando a confiança dele em relação ao seu papel como profissional, portanto, afetam o mentorado em um nível mais pessoal do que as funções de carreira. Elas dependem da qualidade do relacionamento interpessoal e impactam na relação do indivíduo consigo mesmo e com pessoas relevantes, tanto internamente à organização quanto fora dela. Os benefícios extrapolam a ascensão profissional e geralmente envolvem outras esferas da vida do mentorado. Segundo Kram (1985), as funções psicossociais são:

#### **3.2.1 Modelagem de papéis**

O mentor é um exemplo com o qual o mentorado se identifica e o usa como modelo, de forma consciente ou inconsciente. As partes conscientes são desenvolvidas no dia-a-dia do trabalho e permitem ao mentorado aprender certas abordagens, atitudes e valores pertencentes ao mentor. A aprendizagem através da observação é pautada no respeito e na admiração. Por outro lado, o mentor tem a oportunidade de articular ou gerenciar sua auto-imagem como profissional (KRAM, 1985).

#### **3.2.2 Aceitação e confirmação**

Nessa função ambos, mentor e mentorado, desenvolvem autoconhecimento através de feedbacks. A aceitação e a validação do mentor proporcionam ao mentorado apoio e encorajamento para se desenvolver no ambiente profissional.

#### **3.2.3 Aconselhamento**

É a função que permite a exploração de assuntos pessoais que podem interferir no desempenho dentro da organização. Conflitos internos que levam a uma dissonância (cognitiva e /ou afetiva) tornam-se o foco da relação, pois é quando se faz necessário um conselheiro. O mentorado encontra ambiente e espaço para falar abertamente de seus medos e suas ansiedades que tendem a prejudicar sua produtividade, sem temer perder a auto-estima.

#### **3.2.4 Amizade**

É caracterizada pela interação social resultante da afetividade mútua, da compreensão e da agradável troca informal de experiências sobre o trabalho e sobre a vida. A amizade proporciona uma oportunidade ímpar ao mentor de manter contato com a parte mais “jovem” (ousada, criativa, atirada) dele mesmo, aumentando o senso de vitalidade. Essa interação ameniza o medo de se tornar obsoleto e velho, o mentor demonstra que é uma pessoa articulada e sabe se conduzir de um grupo / geração para outro.

### **4. Liderança**

Várias teorias caracterizam diferentes escolas de pensamento sobre o tema liderança ao longo da história. A diferenciação mais freqüente nessas teorias é a dicotomia de orientação para pessoas ou tarefas e/ou para o estilo democrático e autocrático. Segundo Schermerhorn

(2007), a grande lacuna nas teorias de liderança é a falta de atenção ao estudo dos líderes e seus seguidores como pessoas humanas, com seus valores, necessidades e motivos, os quais dão origem aos comportamentos.

Burns (1978) dividiu a liderança em dois tipos básicos: transacional e transformacional e afirmou que a maioria dos modelos de liderança está alinhada à visão transacional. Originalmente vistas como antagonistas por Burns (1978), os comportamentos das lideranças transformacionais e transacionais têm, recentemente, sido vistos até certo ponto como complementares. Enquanto a liderança transacional é vista como sucesso em si própria, o comportamento transformacional pode levar a uma extraordinária performance por parte dos seguidores. Esse fenômeno é conhecido como o efeito de ampliação (Bass & Avolio, 1993).

#### 4.1 Liderança Transacional

Em contraste com as teorias anteriores, cujo enfoque central se concentra na figura do líder, as teorias transacionais estudam o intercâmbio de influência no relacionamento entre líder e liderados, valorizando o papel do liderado no fortalecimento do líder e de seu vínculo com a equipe. A legitimação da liderança é um processo de troca social. Os membros do grupo trocam sua competência e lealdade por recompensas que vão desde os aspectos físicos, como salários ou proteção, até recompensas menos tangíveis, como honra, status e influência.

A liderança transacional ajuda as organizações a atingirem os seus objetivos mais eficientemente através da relação entre a performance do trabalho e as recompensas; como também através da garantia de que os empregados terão os recursos necessários para realizarem o trabalho. O líder transacional reconhece as necessidades dos subordinados e define o processo de troca para atender a estas necessidades. Ambos, o líder e o subordinado, alcançam benefícios com a transação de troca (AVOLIO, BASS & JUNG, 1999).

Bass (1985) identificou oito dimensões de liderança que cobrem as duas fronteiras de domínio entre a liderança transacional e a transformacional. No quadro a seguir são apresentadas as dimensões que caracterizam a liderança transacional.

Dimensões da liderança transacional		
Premiação das Pessoas	das	Refere-se ao comportamento de liderança focado na troca de recursos, isto é, os líderes fornecem recursos e suporte tangíveis e intangíveis aos subordinados em troca do seu esforço e performance.
Gerenciamento por Exceção Ativa	–	Refere-se ao monitoramento da performance e a tomada de ação corretiva quando necessário. O foco do gerenciamento por exceção está na definição de padrões e na monitoração de desvios desses padrões.
Gerenciamento por Exceção Passiva	–	Em uma versão menos ativa do gerenciamento por exceção, os líderes têm uma atitude passiva intervindo apenas quando os problemas se tornam sérios.
“Laissez-Faire”		Refere-se à ausência de liderança, ou seja, a inexistência de responsabilidades de liderança.

Quadro 1 - Dimensões da liderança transacional, segundo Bass (1985)

#### 4.2 Liderança Transformacional

A liderança transformacional acontece quando líderes e liderados interagem entre si de tal maneira que ambos são elevados a um nível maior de motivação. Nesse caso, o poder da liderança é exercido como base mútua para um propósito comum (SCHERMERHORN, 2007).

A Liderança transformacional é um conjunto particularmente efetivo de comportamentos típicos de mentores (Godshalk & Sosik, 2000), envolvendo comportamentos que formam uma relação de estímulo mútuo, que converte os seguidores em líderes e podem transformar líderes em agentes morais (Burns, 1978). A natureza da relação de desenvolvimento da liderança transformacional alinha-se aos resultados do processo de mentoria através das funções de mentoria (Scandura & Lankau, 1996).

No quadro a seguir são apresentadas as dimensões relativas à liderança transformacional segundo Bass (1985):

<b>Dimensões da liderança transformacional</b>	
Influência Idealizada	Refere-se a líderes que têm altos padrões de moral e conduta ética, que possuem grande respeito pessoal e que conseguem lealdade dos seus seguidores.
Motivação Inspiracional	Refere-se a líderes com uma forte visão de futuro baseada em valores e ideais. Comportamentos do líder contidos nesta dimensão incluem estímulo de entusiasmo, construção de confiança e inspiração dos seguidores usando ações simbólicas e linguagem persuasiva.
Estímulo Intelectual	Refere-se aos líderes que desafiam normas organizacionais, encorajam o pensamento divergente e que incentivam os seguidores para o desenvolvimento de estratégias inovadoras.
Consideração individual	Refere-se ao comportamento do líder na intenção de reconhecer as necessidades de crescimento e de desenvolvimento dos seguidores, realizando com eles a prática do “coaching” e de consultoria.

Quadro 2 - Dimensões da liderança transformacional, segundo Bass, 1985

### 4.3 Liderança Servidora

Para Robert Greenleaf, que cunhou o termo Liderança Servidora em 1977, o líder servidor é um serviçal a priori e a liderança servidora se manifesta através da certeza de que a sua maior prioridade é atender à necessidade dos outros. A primeira motivação para liderança deveria ser o desejo para servir, o líder deve assumir uma posição de servidor nos seus relacionamentos com os subordinados. Nessa linha de raciocínio, os líderes não são motivados pelo auto-interesse, eles ascendem a um plano mais alto de motivação focado nas necessidades dos outros (GREENLEAF, 1977).

Um modelo para liderança servidora foi apresentado por Patterson et al. (2003) definindo-a como aquela na qual os líderes lideram a organização focando nos seus subordinados, de forma que eles são a primeira preocupação e a organização é periférica. As virtudes identificadas dos líderes servidores são: amor, humildade, altruísmo, visão, confiança, empoderamento e serviço. O modelo usado neste trabalho para a Liderança Servidora foi apresentado por Dennis (2004) constituído de cinco dimensões: Amor, Empoderamento, Visão, Humildade e Confiança.

## 5. Metodologia

Foi feito um estudo exploratório, pois esse tipo de pesquisa é particularmente útil, segundo Collis e Hussey (2005), quando os pesquisadores não têm uma idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo. Sobre o ponto de vista dos objetivos, esta é uma pesquisa descritiva, que de acordo com Cooper & Schindler, (2004), visa descrever as

características de determinada população ou fenômeno ou descrever o estabelecimento de relações entre variáveis.

Do ponto de vista da forma, a abordagem desta pesquisa foi quantitativa. A aceção quantitativa, epistemológico positivista, adveio das questões fechadas do instrumento e de acordo com o que preconizam Collis & Hussey (2005) tem a geração do conhecimento fundamentada no rigor irrefutável de dados estatísticos. Para delinear que comportamentos, atitudes e valores constituem o modelo ideal de orientação de Mestrado e Doutorado para a população estudada, tendo como referência os modelos internacionais de mentoria e de liderança o presente estudo usou um instrumento construído em um projeto piloto a partir dos três instrumentos de pesquisa, um de mentoria (Noe, 1988) e dois de liderança (Bass & Avolio, 1985; Dennis, 2004). Para a análise esses dados foi usada a estatística descritiva. Foram escolhidos os itens que tiveram a moda 4 ou 5, com exceção dos itens relacionados à ausência de liderança (*laissez-faire*) e da dimensão gestão por exceção da liderança transacional, que foram avaliados de forma reversa.

Sendo um estudo transversal possibilitará, no futuro, comparações proficuas quanto à natureza das respostas obtidas na *survey* ou levantamento, que foi o procedimento técnico-metodológico utilizado. O método de abordagem usado foi o hipotético-dedutivo, que se inicia pela percepção de uma lacuna no conhecimento, acerca da qual se formula hipóteses ou questões, e através do processo dedutivo testa a ocorrência de fenômenos relacionados a elas (Lakatos & Marconi, 1995)

A amostra foi constituída pelos 31 doutores orientadores que, efetivamente, responderam ao questionário disponibilizado em um site e enviado através de email para coordenadores dos programas recomendados e reconhecidos pela CAPES na área de Ciências Sociais Aplicadas.

## 6. Resultados

Em decorrência da quantidade de itens do questionário, o modelo será apresentado em quadros separados por temas: mentoria e liderança.

### 6.1 Dimensões de Mentoria

O modelo assinalado como ideal de orientação de mestrado e de doutorado contempla quatro funções de carreira e três funções psicossociais do modelo internacional de mentoria (Noe, 1988). As funções de carreira que estão presentes no modelo de orientação de mestrado e de doutorado são: Patrocínio, Exposição e Visibilidade; Coaching e Tarefas Desafiadoras. As funções psicossociais, presentes no modelo ideal de orientação assinalado pelos respondentes são: Papel Modelo, Aceitação e Aconselhamento.

Dentre as funções assinaladas a única que carregou com dois itens foi **tarefas desafiadoras**. De acordo com Kram (1985), enquanto o patrocínio, a exposição e visibilidade, o coaching e a proteção abrem caminhos para a promoção, as tarefas desafiadoras equipam o mentorado com habilidades que possibilitem, efetivamente, vantagens ao percorrer os caminhos organizacionais. Neste sentido, a designação de trabalhos desafiadores deve ser apoiada por treinamento técnico e constante feedback.

Tarefas desafiadoras, apesar de ser uma função de mentoria, é uma função bem característica da relação chefe-subordinado, pois sem ela um profissional iniciante

permaneceria despreparado para ocupar posições de maior responsabilidade e autoridade (Kram, 1985).

No quadro a seguir são apresentados os itens do modelo de mentoria (Noe, 1988) que “carregaram” no modelo ideal de orientação de mestrado e de doutorado.

<b>Modelo Ideal de Orientação, baseado em Mentoria, dividido por dimensões</b>		
<b>Mentoria - Funções de Carreira</b>		
<b>Patrocínio</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Designar tarefas no trabalho que preparam o orientando(a) para ser um(a) profissional competente.	5	3,5
<b>Exposição e Visibilidade</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Dar ao (à) orientando (a) tarefas que aumentem seus contatos pessoais com outros (as) colegas de profissão.	4	3,5
<b>Coaching</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Incorajar o orientando(a) a se preparar para se desenvolver.	5	4,4
<b>Tarefas Desafiadoras</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Dar apoio e feedback sobre o desempenho do orientando(a) como profissional.	4	3,8
Dar ao orientando(a) tarefas que ofereçam oportunidades ao(à) mesmo(a) de aprender novas habilidades.	5	4,3
<b>Mentoria - Funções de Psicossociais</b>		
<b>Papel Modelo</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Respeitar e admirar o(a) orientador(a).	4	3,5
<b>Aceitação</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Expressar sentimentos de respeito pelo(a) orientando(a) como indivíduo e profissional competente.	5	4
<b>Aconselhamento</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Manter em segredo os sentimentos e as dúvidas que o orientando(a) compartilha com ele(a).	5	3,9

Quadro 3 - Modelo Ideal de Orientação, baseado em Mentoria, dividido por dimensões (Noe, 1988)

Ressalta-se a ausência no modelo ‘ideal’ da função de proteção, que apesar de ser uma função de carreira, interage com a função psicossocial de amizade, pois através dela o mentor protege o mentorado contra contatos potencialmente danosos com outras pessoas de posição sênior na organização. Isso ocorre em função do mentorado não estar preparado, ainda, para enfrentar determinada situação. Portanto, é mais interessante o mentor assumir a responsabilidade até a hora em que a exposição possa vir a ser benéfica para a reputação do mentorado. A proteção é uma função que pode dar suporte ao avanço de carreira reduzindo riscos desnecessários que possam prejudicar o mentorado (KRAM, 1985).

As funções psicossociais, presentes no modelo ideal de orientação assinalado pelos respondentes são: Papel Modelo, Aceitação e Aconselhamento. As funções psicossociais, de acordo com Kram (1985), são os aspectos de um relacionamento que elevam o sentimento de competência, de identidade e de efetividade de um indivíduo em um papel profissional. Enquanto as funções de carreira dependem da posição e da influência da pessoa sênior na organização, as funções psicossociais dependem mais da qualidade do relacionamento interpessoal.

A consistência interna foi verificada pelo Alpha de Cronbach, que reflete o grau de covariância dos itens entre si. Valores próximos de 1 indicam uma boa consistência interna, para uma pesquisa exploratória, se aceita valores acima de 0,6 (Collis e Hussel 2005). O valor

de *alpha* encontrado para o para o modelo ideal de orientação com todas as dimensões assinaladas em liderança e mentoria foi **0,926**. Também foi calculado o índice de confiabilidade interna do modelo ideal de orientação, baseado apenas nas funções de mentoria e o resultado foi um *alpha* de **0,925**. De acordo com Collis e Hüssel (2005) os dois resultados mostraram-se adequados, uma vez que estão acima de 0,6 e bem próximos de 1.

## 6.2 Dimensões dos diversos tipos de Liderança

O modelo *ideal* assinalado pelos respondentes é composto por itens de Liderança Transacional; Liderança Transformacional; Liderança Transacional+Transformacional; Laissez-faire; Liderança Servidora e Mentoria que obtiveram a frequência modal 4 ou 5. Foram avaliados de forma reversa (frequência modal 1) os itens ligados à postura laissez-faire.

A análise do modelo identificado como “*ideal*” pelos respondentes apresenta todas as dimensões de todos os modelos de liderança. O valor atribuído aos comportamentos dos modelos de liderança é enfatizado pela frequência de mais de um comportamento sendo identificado por dimensão. Este resultado pode revelar que os respondentes desta pesquisa associam os comportamentos de liderança assinalados a um processo exitoso de orientação

No quadro a seguir são apresentados os itens dos modelos internacionais de Liderança Transformacional/ Transacional/ “Laissez Faire” (MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*, por Bass & Avolio 1985) e de Liderança servidora, desenvolvido por Dennis (2004), que “carregaram” no modelo ideal de orientação de mestrado e de doutorado.

Modelo Ideal de Orientação, baseado em Liderança, dividido por dimensões		
<b>Liderança Transacional</b>		
<b>Recompensa Contingencial</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Dar assistência ao(a) orientando(a) em troca dos esforços deste(a).	4	4,1
Discutir em termos específicos quem é responsável pelas metas de desempenho.	4	3,6
Expressar satisfação quando o(a) orientando(a) atende às suas expectativas	4	4,2
<b>Gestão por Exceção</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Esperar as coisas darem errado para então agir.	1	1,9
<b>Liderança Transformacional</b>		
<b>Influência Idealizada</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Fazer o orientando(a) sentir-se orgulhoso(a) de estar associado(a) a ele (a) como mentor(a).	4	3,3
Agir de maneira que faz o orientando(a) respeitá-lo(a).	5	4,1
<b>Motivação Inspiracional</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Falar com otimismo sobre o futuro.	4	3,5
Expressar confiança que os objetivos serão atingidos.	4	4,1
<b>Estímulo Intelectual</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Reexaminar premissas críticas para questões se for apropriado	4	3,6
Fazer o orientando(a) olhar os problemas de diferentes ângulos.	4	4
<b>Consideração Individual</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Tratar o orientando(a) como um indivíduo, não apenas como um membro do grupo.	5	3,9
Ajudar o orientando(a) a desenvolver seus pontos fortes.	4	3,9
<b>Sem Liderança – Laissez-Faire</b>		
Evitar se envolver quando assuntos importantes aparecem.	1	2,1
<b>Liderança Transacional + Liderança Transformacional</b>		
<b>Esforço Extra</b>		
Conseguir que o(a) orientando(a) faça mais do que esperava fazer.	4	3,9

Aumentar a vontade do(a) orientando(a) de fazer melhor.	4	4,0
<b>Efetividade</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Ser eficiente em atingir as exigências organizacionais.	4	3,8
<b>Satisfação</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Usar métodos de segurança que são satisfatórios.	4	3,5
Trabalhar com o(a) orientando(a) de maneira satisfatória.	4	3,8
<b>Liderança Servidora</b>		
<b>Amor</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Demonstrar compreensão com relação à pessoa do orientando(a).	4	3,8
Demonstrar preocupação com o orientando(a).	4	4
<b>Empoderamento</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Encorajar o(a) orientando(a) a tomar decisões.	5	4,0
<b>Visão</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Junto com o orientando(a), escrever uma clara e concisa declaração da visão da do projeto	4	2,9
Consultar o orientando(a) sobre sua opinião quanto à direção futura que a empresa deve tomar.	4	2,9
<b>Humildade</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Não estar interessado(a) em autopromoção.	5	3,0
Não centrar as atenções nas suas próprias realizações	4	4,0
<b>Confiança</b>	<b>Moda</b>	<b>Média</b>
Saber que o orientando(a) é incorruptível.	4	3,2

Quadro 4 - Modelo Ideal de Orientação, baseado em Liderança (Bass e Avolio, 1985; Dennis, 2004)

Foram identificados três comportamentos da dimensão recompensa contingencial da liderança transacional e um da gestão por exceção. A presença da liderança transacional, uma relação de troca, significa que a percepção dos respondentes corrobora com uma postura de orientação, na qual há um acordo de permuta entre “os subordinados e líderes” a respeito de recompensas (elogios e/ou recursos) ou da existência de ações disciplinares. Essas recompensas e reconhecimentos são concedidos quando os subordinados realizam com sucesso suas tarefas e designações. Ressalte-se que segundo Bass e Avolio (1993), a liderança transacional clarifica as expectativas e oferece reconhecimento quando os objetivos são atingidos.

Em todas as dimensões da liderança transformacional dois comportamentos foram identificados. Duas dimensões, das três assinaladas, referentes à junção da liderança transacional e transformacional tiveram dois comportamentos identificados. Três dimensões da liderança servidora tiveram dois comportamentos identificados e em mentoria apenas em uma função houve a identificação de dois comportamentos: tarefas desafiadoras. Numa perspectiva mais transformacional, os respondentes demonstram perceber que quando os orientadores exibem comportamentos de liderança com influência idealizada (uma das dimensões da liderança transformacional) podem construir confiança com o orientando (mentorado) através da identificação com o seu sucesso, conhecimento, auto-sacrifício e riscos pessoais (BASS, 1985).

O alinhamento da presença da liderança transformacional e servidora corrobora a literatura, pois há uma tendência, em ambas, de definir e explicar os estilos de liderança orientados para as pessoas. Os líderes transformacionais e servidores mostram preocupação com seus subordinados, o foco principal do líder servidor é no serviço a seus subordinados. Líderes servidores acreditam que os seus subordinados agirão de acordo com o interesse da organização (PATTERSON et al., 2003).

## 7. Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo geral a identificação, a partir da percepção dos(as) doutores(as) orientadores(as) de Mestrado e de Doutorado do Brasil, um Modelo Brasileiro de Orientação “ideal”, utilizando como referencial os Modelos Internacionais de Mentoria e de Liderança vigentes. Neste sentido, buscou-se identificar que funções de mentoria e que dimensões da liderança transacional, transformacional, laissez-faire e servidora os respondentes, orientadores de mestrado e de doutorado, percebem como constituintes de um modelo bem-sucedido de orientação. O modelo identificado gera alguns passos para delinear o modelo brasileiro de orientação de pós-graduação *stricto sensu*. Um modelo se faz necessário diante da complexidade do tema e do escopo das dificuldades encontradas neste tipo de relacionamento, ambas registradas pela literatura (Biachetti & Machado, 2006; Haguete 1994, Severino, 2002; Leite Filho e Martins, 2004, 2006).

Ao mapear um perfil norteador dos comportamentos considerados ideais e dos assinalados como freqüentes no processo de orientação pelos respondentes desta pesquisa não se pretendeu estabelecer uma relação de causalidade entre as variáveis. Objetivou-se, apenas, esboçar um modelo referencial, que embora não engesse o processo de orientação, subsidie de informações aqueles que buscam a construção de uma relação de orientação de qualidade e exitosa.

O fenômeno de orientação de mestrado e de doutorado pode ser considerado um processo de mentoria formal, desde que a qualidade da relação seja muito boa e os orientadores, conscientes ou não, desenvolvam as funções de mentores e de líderes. Nessa perspectiva, os orientadores são mentores e líderes que podem impactar, de forma positiva ou negativa, a carreira dos orientandos.

O modelo ideal de orientação, baseado nos construtos de mentoria e de liderança contemplou todas as dimensões da liderança transacional, da liderança transformacional, da liderança servidora e da laissez-faire. A respeito de mentoria, esse modelo não contemplou a função de carreira de proteção e a função psicossocial de amizade. A função mais assinalada foi a de tarefas desafiadoras, uma função de carreira. A maior presença dessa função de carreira interage e alinha-se à ausência da função de proteção, pois a função de tarefas desafiadoras lança o mentorado a novas experiências e a de proteção, como o nome já diz, protege-o de possíveis experiências / situações mal sucedidas.

## 8. Referências Bibliográficas

- AKTOUF, O. *Pós-globalização, Administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz*. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2004.
- ALLEN, T. D., POTEET, M. L.; RUSSELL, J. E. A.; DOBBINS, G. H. A field study of factors related to the willingness to mentor others. *Journal of Vocational behavior*, 50: 1-22. 1997.
- ALLEN, T., D., EBY, L., T., POTEET, M., L. LENTZ, E., & LIMA, L. Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 2004.
- AVOLIO, B.J., Bass, B.M., & Jung, D. Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441 – 462, 1999.
- BASS, B.M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.

- BASS, B. M., & AVOLIO, B., J. *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, San Francisco, CA: Mind Garden Inc., 3 rd Edition, 1985.
- BASS, B.M., & Avolio, B. J. *Transformational Leadership: a response to critiques, leadership theory and research: perspectives and directions*, San Diego, CA. Academic Press. (1993).
- BIANCHETTI, L.; MACHADO, A. M. N. A. (Org). *Bússola do Escrever: Desafios e Estratégias na Orientação e Escrita de Teses e Dissertações*; São Paulo: Cortez, 2002, 2006.
- BERNDT, 2003 apud LEITE FILHO, G. A.; Martins, G. A. *Relação Orientador-Orientando e suas Influências na Elaboração de Teses e Dissertações dos Programas de pós-graduação em Contabilidade da Cidade de São Paulo*. Dissertação de Mestrado, USP, São Paulo, 2004.
- BURKE, R., J., & McKeen, C., A.. *Mentoring in organizations: implications for women*, *Journal of Business Ethics*, 9, 317 – 332. 1997
- BURNS, J.M. *Leadership*. New York: Harper & Row. 1978.
- CARVALHO, M., G. O Fenômeno da mentoria na vivência dos médicos residentes: o caso dos hospitais universitários de Pernambuco, Dissertação de mestrado, UFPE, 2003.
- CHAO, G. T.; WALZ P. M.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with non mentored counterparts. *Personnel Psychology*. v. 45, p. 619-636, 1992.
- COLLIS, Jill., HUSSEY *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*; trad. Lucia Simonini. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, Donald R. SCHINDLER *Métodos de Pesquisa em Administração*; trad. Luciana de Oliveira Rocha. 7ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DENNIS, R., S. *Development of the servant leadership assessment instrument*. Dissertation Abstracts International, 65 (05), 2004.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996 / 2002.
- FAGENSON, E. A. The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of Organizational Behavior*. Oct, 2004
- FREITAS, M. E. Reflexão sobre as Aventuras e Desventuras da Vida Acadêmica. *RAE – Revista de administração de Empresas*, São Paulo, 2002.
- GODSHALK, V.M., SOSIK, J.J. Does mentor-protégé agreement on mentor leadership behavior influence the quality of a mentor relationship? , *Group e Organizational Management*, 25/3 , 291 – 317, 2000
- GREENLEAF, R.K. (1977). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press, New York.
- HAGUETE, M. T. F. Universidade: nos Bastidores da Produção do Conhecimento. UFC, 1994. in Bianchetti, L.; Machado, A. M. N. A. (Org). *Bússola do Escrever: Desafios e Estratégias na Orientação e Escrita de Teses e Dissertações*, São Paulo: Cortez, 2006.
- HITT, Michael A. MILLER, C. COLELLA, A. 1946- *Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica*, tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- KOTTER, J.P. *What leaders really do*. Harvard Business Review on Leadership, Boston, MA. 1990.
- KRAM, E. K., & Isabella, L., A. Mentoring alternatives: the role of peers relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110 – 132. 1985
- KRAM, K., E. *Mentoring in the work place*, in D. T. Hall and Associates (Eds.), *Career development in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 160 – 201, 1988.

- KRAM, K; CHANDLER, D. *Mentoring send developmental networks in the new career context*. Handbook of career studies, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- LANKAU, M., J., & Scandura, T., A. Investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedent, and consequences, *Academy of Management Review*, 2002.
- LEITE FILHO, G. A.; Martins, G. A. Relação Orientador-Orientando e suas Influências na Elaboração de Teses e Dissertações. *RAE*, 2004, 2006.
- MALSCHITZKY, Nancy. *Empregabilidade: Um Modelo para a Instituição de Ensino Superior Orientar e Encaminhar a Carreira profissional dos Acadêmicos*. Tese de Doutorado Florianópolis, 2004
- MARTINS, R. A Pós-Graduação no Brasil: situação e perspectivas. *Sociedade e Estado*, v. 14, n. 2, p. 273-297, jul./dez. 1999.
- MULLEN, Ellen J; NOE, Raymond A. The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés. *Journal of Organizational Behavior*; Mar 1999;
- NOE, R. A. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationship. *Personnel Psychology*. v. 41, p. 457-479, 1988.
- PATTERSON, K; REDMER, T. A. O.; STONE , A. G. *Transformational Leaders to Servant Leaders versus Level 4 Leaders to Level 5 Leaders—The Move from Good to Great*. Regent University Presented at CBFA Annual Conference October 2003
- PICCININ, S. J. *Graduate students supervision: resources for supervisors & students*. Disponível em <<http://www.cdctl.nus.edu.sg/link/nov2000/cover.html>>. Acesso 22 out. 2003.
- RAGINS, B. R. Diversified mentoring relationship in organization: a power perspective. *Academy of Management Review*. v. 22, n.2, p.482-521, 1997.
- SANTOS FILHO, J. C.; CARVALHO, M. L. R. D. Orientação coletiva de mestrado na Faculdade de Educação da Unicamp. *Caderno de Pesquisas*, v. 78, p. 73-79, 1991 / 1994
- SCANDURA, T., A., & Lankau, M., J. (1996). Developing diverse leaders : a leader - member – exchange approach. *The Leadership Quarterly*, 7, 243 – 263.
- SAVIANI, D. A pós-graduação em Educação no Brasil: pensando o problema da orientação. In: Bianchetti, L.; Machado, A. M. N. (Orgs.). *A bússola do escrever: desafios e estratégias na orientação de teses e dissertações*. São Paulo: Editora da UFSC/Cortez, 2002.
- SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 22. ed., São Paulo: Cortez, 2002.
- SCHERMERHORN, Jr., J. R. *Administração* / John R. Schermerhorn, Jr. ; tradução Mário Persona; revisão técnica Sandra Regina Holanda Mariano. – Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- VELLOSO, J. (organizador). *A pós-graduação no Brasil: Formação de Mestres e Doutores no País*. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2005.
- WILSON, J. A.; ELMAN, N. S. 1990. Organizational benefits of mentoring. *The Academy of Management Executive*. v.4, n. 4, p. 88 94.
- ZEY, M. G. *The mentor connection: strategy and alliances in corporate life*. New Brunswick : Transaction Publishers, 1994.
- ZILBERMANN, R. *Orientação: a aventura compartilhada 2002*. In: Bianchetti, L.; Machado, A. M. (Org). *Bússola do Escrever: Desafios e Estratégias na Orientação e Escrita de Teses e Dissertações*, 2 ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC; São Paulo: Cortez, 2002, 2006.