



(Subtenente A.J. Coyne, Relações Públicas da Guarda Nacional da Virgínia)

O *Sergeant Major* Dennis Green, praça mais antigo da Guarda Nacional do Estado da Virgínia, conversa com militares do 183º Regimento de Cavalaria durante uma visita ao Camp Pendleton, na Carolina do Norte, 13 Dez 13. Como os olhos e os ouvidos do Ajudante-Geral da Virgínia, Green visita cada uma das instalações e dos centros de prontidão da Guarda Nacional por todo o seu Estado para avaliar os seus níveis de prontidão.

A Tutoria, a Orientação e o Aconselhamento Como Conseguir um Entendimento Comum?

Cel (Res) Jim Thomas, Exército dos EUA e
Ten Cel (Res) Ted Thomas, Exército dos EUA

Existe uma velha piada que descreve como um soldado do Exército, um fuzileiro naval, um marinheiro e um soldado da Força Aérea responderam diferentemente ao comando "fazer segurança ao prédio" (*secure the building*). O soldado do Exército se reuniu rapidamente o seu pelotão, colocou vigia e controlou todas as entradas e saídas. O fuzileiro naval mobilizou a sua força, esboçou o plano, engajou o prédio com fogos indiretos, assaltou em linha, esvaziou o prédio, salvou os sobreviventes e se preparou para repelir contra-ataques. O marinheiro adentrou vagarosamente; desconectou as cafeteiras; desligou as luzes, computadores e impressoras; trancou as portas; e saiu. O soldado da Força Aérea imediatamente entrou em contato com um corretor de bens imóveis e negociou um arrendamento de vários anos com a opção de comprar.

Uma confusão semelhante ocorre frequentemente ao conversar com colegas durante exercícios conjuntas e interações sobre como ajudar no desenvolvimento de líderes subalternos. Como líderes militares, ajudamos outros a desenvolver-se por vários meios, incluindo a oferta de conselhos, o fornecimento de apoio, a tolerância de erros e a criação de condições para progresso na carreira. Ao discutir sobre o desenvolvimento da liderança com nossas colegas nas organizações parceiras, frequentemente compartilhamos discernimentos e trocamos técnicas. É importante estabelecer um entendimento comum das palavras *tutoria*, *orientação* e *aconselhamento* para ajudar a definir o papel do líder.

A caixa de ferramentas para o desenvolvimento de outros contém três ferramentas principais: a tutoria, a orientação e o aconselhamento. Esses termos possuem significados diferentes entre as Forças Singulares e os órgãos governamentais, e, também, entre os líderes de uma única Força Singular. Acrescentadas a essa confusão, as diversas gerações de líderes do Exército frequentemente usam os termos de forma diferente. Exatamente o que significa *tutoria*, *orientação* e *aconselhamento*?

O significado dessas palavras tem evoluído na doutrina militar conforme cada Força Singular tenta defini-las. O Exército refletiu profundamente sobre o desenvolvimento da liderança e ajustou o seu emprego das palavras *tutoria*, *orientação* e *aconselhamento* na doutrina mais atualizada (a Publicação de Referência Doutrinária do Exército 6-22, *Liderança do Exército*

[ADRP 6-22, *Army Leadership*])¹. Talvez, a maior diferença em como o Exército, as outras Forças Singulares e os órgãos governamentais enxerguem essas funções é refletida no conceito da tutoria [*mentoring*].

A Tutoria

Um dos desafios na discussão da tutoria é que pessoas geralmente empregam a palavra em formas que refletem os seus próprios ambientes. O Regulamento do Exército 600-100, *Liderança do Exército* (AR 600-100, *Army Leadership*), define a tutoria como a "relação voluntária de desenvolvimento que existe entre uma pessoa de mais experiência e uma pessoa de menos experiência que é caracterizada por mútua confiança e respeito"².

A ADRP 6-22 usa essa definição e expõe mais sobre a visão doutrinária das relações de tutoria. Um ponto-chave salientado na ADRP 6-22 é que "as relações da tutoria não são limitadas ao relacionamento entre subordinado e superior. Podem ocorrer entre colegas e frequentemente entre graduados superiores e oficiais subalternos"³. Essa distinção amplia a relação da tutoria para além da hierarquia militar. Além disso, se concentra no aspecto de um mentor como alguém com mais experiência que ajuda a desenvolver alguém de menos experiência, com base nas necessidades de desenvolvimento individual. Na opinião do Exército, um mentor é geralmente uma pessoa que se especializa no mesmo ramo profissional como a pessoa sendo guiada. Por exemplo, um graduado da Artilharia mais experiente pode servir como um mentor para um jovem tenente do mesmo ramo. Essa visão doutrinária muda a ênfase da ação de tutoria: de uma visão inclusiva de um líder que serve como o conselheiro sábio e confiável para todos os militares no comando, para a de uma pessoa que exerce a liderança como um conselheiro sábio e confiável para um determinado indivíduo.

Pela perspectiva do Exército, as interações entre o mentor e o mentoreado existem no nível pessoal. Um relacionamento informal reflete um compromisso pessoal dos dois lados para melhorar a pessoa sendo guiado. Essa mudança no construto doutrinário não revoga a responsabilidade dos líderes de desenvolverem os seus subordinados, mas em vez disso acrescenta a responsabilidade de que cada líder tem de dedicar tempo para ser um mentor para algumas pessoas. A abordagem doutrinária para a tutoria não ordena nem

designa deveres, tampouco estabelece um programa formal que exige que um mentor seja designado a cada oficial. Em vez disso, a abordagem reflete as preferências dos militares para relacionamentos voluntários, que geralmente se estendem fora da cadeia de comando, com pessoas experientes e confiáveis. A tutoria pode ser benéfica, tanto para o mentor quanto para o mentoreado, produzindo positivos resultados organizacionais e de desenvolvimento. A tutoria efetiva pode aumentar a retenção, o moral e a produtividade, além de aprimorar o desenvolvimento pessoal e profissional⁴. O estabelecimento de um relacionamento profissional informal estimulante com outro promove um ambiente de desenvolvimento de liderança dentro do Exército. Essas relações não apenas fortalecem os indivíduos envolvidos, mas também contribuem significativamente para a melhoria da profissão.

Os integrantes atuais dos postos subalternos das Forças Armadas trazem uma visão da vida muito diferente do que as gerações mais antigas. Os militares que estão entrando na Força atualmente advêm cada vez mais da "Geração do Milênio". Comparados com os líderes de meia carreira no Exército que advêm principalmente da "Geração X" e os líderes mais antigos que são os "baby boomers" [nascidos entre 1945 e 1964], os milênios tendem a confiar mais e são orientados para trabalhar em equipe. Eles "parecem ser receptivos aos conselhos, dispostos a trabalhar arduamente e extremamente focados nas suas realizações"⁵.

Com uma geração na Força que recebe com prazer os conselhos e é motivada a trabalhar arduamente para conseguir as metas, os líderes de meio carreira do Exército precisam abordar o desenvolvimento profissional de uma forma diferente do que experimentaram durante as suas carreiras. Os líderes superiores frequentemente oferecem assistência insuficiente em ajudar os seus subordinados a entender a tutoria, a orientação e o aconselhamento. Por exemplo, a *Estratégia de Desenvolvimento de Liderança do Exército*, de 2013, recomenda a designação de um mentor de três ou quatro estrelas para cada bolsista do U.S. Army War College⁶. Essa designação de mentores não está de acordo com a intenção doutrinária da tutoria como sendo um relacionamento voluntário. Outras autoridades superiores do Exército discursam sobre a tutoria como uma ação de comandante, não como um relacionamento voluntário de desenvolvimento pessoal. Essa confusão pode

atrapalhar autoridades superiores quando tentam ajudar os seus comandantes subordinados a entenderem a intenção cultivadora da tutoria.

O Lado Negro da Tutoria

Apesar de todas as vantagens da tutoria efetiva na transferência de conhecimento, no apoio de desenvolvimento e na melhoria de desempenho, um relacionamento desse tipo pode, às vezes, ter consequências indesejadas. Como uma vantagem, mentores podem servir como proponentes para aqueles que guiam. Um mentor, devido a mais experiência e uma rede de colegas mais ampla, frequentemente pode abrir janelas de oportunidade para o mentoreado. Uma palavra positiva a um oficial superior pode resultar em uma posição privilegiada que acentuaria a carreira do mentoreado. Contudo, tal tutoria dentro da cadeia de comando pode ter resultados prejudiciais para a organização. De fato, talvez seja melhor não desenvolver um relacionamento exclusivo e íntimo com aqueles diretamente sob a supervisão do mentor, desde que isso possa facilmente fomentar uma percepção de favoritismo ou compadrio entre aqueles no comando que não compartilham uma relação tão estreita com o superior.

Outro aspecto negativo resulta de um mentor que mina o mentoreado, provendo conselhos de carreira imprecisos ou irrelevantes. Consequências organizacionais negativas podem se desenvolver quando ocorre um conflito e um mentor formalmente designado se envolve em comportamento vingativo ou intimidante com o mentoreado. Talvez, a pior coisa que um mentor possa fazer é aproveitar o mentoreado para avançar seus próprios interesses pessoais.

Quem Faz a Tutoria?

Como acima mencionado, há uma confusão no Exército sobre o que exatamente é a tutoria. A confusão aumenta conforme vemos as outras Forças Singulares e como eles enxergam esses assuntos. Além disso, nossa progressiva interação envolvendo o desenvolvimento de liderança com outros órgãos governamentais traz grande probabilidade de muitos mal-entendidos.

Os órgãos governamentais já tentaram estabelecer algumas definições comuns. Por exemplo, o Gabinete de Recursos Humanos dos EUA (*Office of Personnel Management — OPM*) descreve a tutoria como um relacionamento formal ou informal entre uma pessoa



(Foto cortesia da Guarnição Havaiana do Exército dos EUA)

Um instrutor proporciona *feedback* e orientação, conforme faz tutoria com um estudante durante um exercício, em 2008, na Academia de Graduados em Schofield Barracks, no Havaí.

superior, geralmente fora da cadeia de supervisão, e um mentoreado⁷. A importância de ter mentores efetivos e capazes para a força de trabalho federal é evidente no Ato Federal de Flexibilidade no Local de Trabalho (*Federal Workplace Flexibility Act*), de 2004, que ordena que órgãos federais, em coordenação com o OPM, estabeleçam instrução para supervisores sobre a tutoria de funcionários⁸. Isso implica que a tutoria é uma função de líderes e gerentes, não necessariamente um relacionamento voluntário com subordinados.

Até entre as Forças Singulares, existem diferenças e justaposições do emprego do termo tutoria. Por exemplo, a política da Marinha vê a tutoria como formal ou informal, mas é mais efetiva quando conduzida como um relacionamento voluntário entre um subordinado e um supervisor experiente — não o supervisor do primeiro ou segundo nível⁹. Esse programa vincula funcionários com profissionais experientes para o desenvolvimento de carreira. Esses experientes aconselham sobre o crescimento pessoal e profissional dos funcionários por meio do conhecimento e discernimento que aprenderam ao longo dos anos. Na Marinha, o

mentoreado escolhe um mentor com base nas necessidades de desenvolvimento dele. Por outro lado, o mentor acompanha o desenvolvimento de carreira de uma outra pessoa, que é geralmente mais jovem. No entanto, em julho de 2013, o Comandante da Marinha dos EUA [*Chief of Naval Operations* — almirante mais antigo da Marinha dos EUA — N. do T.] promulgou instruções que a tutoria entre colegas era essencial para ajudar marinheiros a evitar a tomada de decisões destrutivas envolvendo o assédio e o abuso sexual e o suicídio. Ele reconheceu que "os colegas de navio têm a maior influência na tutoria da nossa próxima geração de líderes", assim mudando o significado e a intenção da tutoria¹⁰.

Desde 2006, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) dos EUA adotou uma abordagem mais formal e obrigatória, exigindo que todos os militares tenham de ser mentoreados pelo posto superior na cadeia de comando. O programa de tutoria do CFN designa o mentor como um modelo exemplar, professor, guia e orientador. Além disso, define a tutoria como a abrangência de todos os aspectos do desenvolvimento da vida de

um fuzileiro naval, não apenas o desempenho durante o serviço. A importância colocada no programa de tutoria é refletida na orientação do Comandante do CFN de que as habilidades e a efetividade de um líder como mentor devem ser consideradas na elaboração de avaliações de desempenho¹¹.

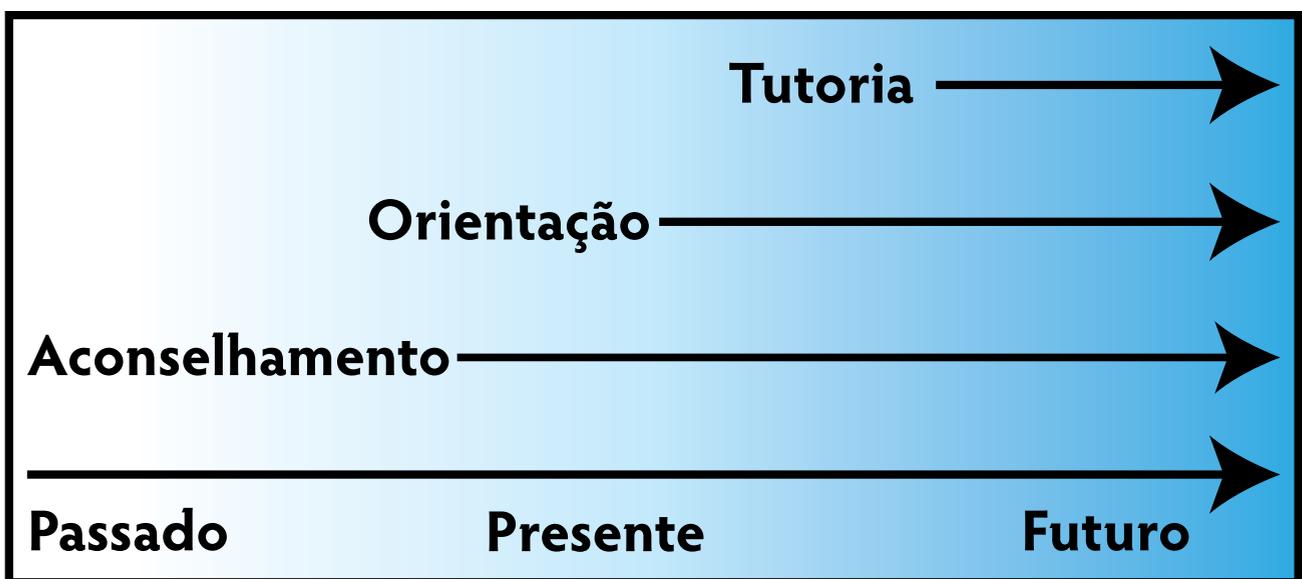
A Força Aérea dos EUA adotou uma abordagem semelhante ao Corpo de Fuzileiros Navais. O Manual de Campanha da Força Aérea 36-2643, *Programa de Tutoria da Força Aérea* (AFM 36-2643, *Air Force Mentoring Program*), define mentores "como conselheiros e guias que compartilham conhecimento, experiências e conselhos para ajudar os mentoreados a realizar as suas metas de carreira"¹². Esse manual indica que a chave para o processo de tutoria é o envolvimento direto de comandantes, diretores e supervisores no desenvolvimento de seu pessoal. O manual da Força Aérea declara que a tutoria promove um ambiente de inclusão.

Podemos ver desses excertos que o OPM, a Força Aérea e o Corpo de Fuzileiros Navais consideram a tutoria como uma função do supervisor direto. A Marinha está tentando chegar a um entendimento sobre se a tutoria deve estar entre um subordinado e um superior ou entre colegas. A designação do supervisor como o mentor de todos os subordinados se difere muito da doutrina de liderança do Exército na ADRP 6-22¹³, que descreve a tutoria voluntária como aquela que vai além da cadeia de comando. Assim, quando oficiais da Força Aérea, do Corpo de Fuzileiros Navais,

da Marinha e do Exército discutem as suas responsabilidades no desenvolvimento de liderança por meio de tutoria, empregarão a mesma palavra, mas pretendem ações diferentes. Mais importante, oficiais do Exército supervisionados ou que supervisionam integrantes de outra Força Singular precisarão claramente entender como isso afeta as expectativas que estabelecem para as responsabilidades de desenvolvimento da liderança. Essas percepções diferentes apresentam mais um desafio para a formação da equipe conjunta e interagências.

A Orientação

O emprego do termo tutoria na Força Aérea e no Corpo de Fuzileiros Navais talvez esteja mais alinhada com o uso da palavra orientação pelo Exército. A confusão entre tutoria e orientação frequentemente surge devido a justaposição percebida de funções. Florence Stone, um estudioso deste campo, observou que, "uma das funções do mentor é orientar o mentoreado. Contudo, enquanto que a tutoria emprega muitas das mesmas técnicas que a orientação utiliza, a tutoria envolve indo além do que é solicitado"¹⁴. O mentor, usando a definição do Exército, não necessariamente terá uma posição ótima para observar o desempenho diário do mentoreado e, assim, não terá como orientá-lo sobre o desempenho de suas tarefas. No entanto, o mentor deve ajudar o mentoreado a desenvolver um plano para crescimento profissional e pessoal e apoiar a implementação desse plano.



Atividades de Desenvolvimento ao Longo do Tempo



(Sgt Mark A. Moore II, Relações Públicas da 10ª Divisão de Montanha)

O Sgt Anthony Angelo escuta um soldado e fornece orientação e tutoria a dois outros militares da 10ª Divisão de Montanha no Forte Drum, Nova York, 29 Sep 14. Angelo recebeu o Prêmio Gen Bda Aubrey Newman devido ao seu demonstrado e destacado comprometimento com o desenvolvimento de militares. Na época da premiação, serviu como o praça mais antigo do esquadrão de cavalaria da 10ª Divisão de Montanha.

A doutrina do Exército na ADRP 6-22 descreve a orientação como "uma técnica de desenvolvimento" usada por peritos para melhorar "uma habilidade, tarefa ou comportamentos específicos"¹⁵. Pela perspectiva doutrinária do Exército, a orientação depende de ensinamento e de guiamento para revelar ou aprimorar a capacidade existente. Esse manual continua, listando vários passos no processo de orientação: esclarecer as metas, clarificar a autoconsciência, revelar potencial, eliminar obstáculos de desenvolvimento, desenvolver planos de ação e de compromisso e acompanhar o progresso. Na consideração do Exército, o orientador ajuda a identificar metas de curto e longo prazo e discute os pontos fortes e fracos de atingir esses objetivos. Mais uma vez, a tutoria dos subordinados pode envolver todos ou apenas alguns desses passos. A diferença é que a tutoria concentra no que ocorre fora da cadeia de comando. O mentor provavelmente não supervisionaria as habilidades ou tarefas específicas de um trabalho, mas deve considerar o desenvolvimento de longo prazo do mentoreado por meio de ajuda com autoconsciência, revelação de potencial, desenvolvimento de planos de ação e

acompanhamento. Um método de acompanhar é para o mentor prover *feedback* ao mentoreado sobre o progresso para atingir as suas metas. Mais uma vez, vemos o que pode ser uma justaposição nas ações entre funções de desenvolvimento.

○ Aconselhamento

A ADRP 6-22 declara que "o aconselhamento é central para o desenvolvimento de líderes. ... O aconselhamento é o processo usado por líderes para guiar subordinados para melhorar o seu desempenho e desenvolver o seu potencial"¹⁶. Segundo a doutrina do Exército, líderes devem esperar que subordinados sejam participantes ativos e busquem *feedback* construtivo. É evidente nessa parte da doutrina do Exército que o aconselhamento é um relacionamento entre superior e subordinado focado no desempenho e no potencial como parte de um programa abrangente para desenvolver subordinados. A doutrina incentiva o emprego de formatos padrão para organizar uma sessão de aconselhamento.

Na Publicação de Técnicas do Exército 6-22.1, *O Processo de Aconselhamento* (ATP 6-22.1, *The*



(Sgt Mark Burrell, Relações Públicas da Divisão Multinacional Bagdá)

O Subtenente Steven Payton conversa com o Cb Kyle Morris, depois do último foi apresentado com um certificado de mérito por seu trabalho em ajudar na construção da infraestrutura no Posto Conjunto de Segurança, Zafaraniyah, Iraque, 27 Mar 09. Payton é o conselheiro dos praças de um batalhão da 82ª Divisão Aeroterrestre. Morris é um militar designado ao 46º Batalhão de Engenheiros.

Counseling Process), três tipos de aconselhamento são delineados: desempenho, evento e crescimento profissional¹⁷. As categorias não são exclusivas, sendo que uma sessão de aconselhamento pode incluir todos os três tipos. No entanto, o foco de cada categoria é diferente. O aconselhamento de eventos se concentra em ajudar o subordinado com uma situação ou evento específico e pode ser associado mais com a orientação. Por outro lado, o aconselhamento de desempenho, que se concentra em analisar o desempenho de serviço do subordinado durante um período específico, pode ser oriunda tanto da orientação, quanto da tutoria. Acrescentando à confusão, o aconselhamento de crescimento profissional é um aspecto de tutoria, mas pode ser uma parte de orientação, dependendo se o foco é nos objetivos pessoais ou organizacionais. Contudo, no Exército, supervisores têm a responsabilidade de conduzir o aconselhamento de crescimento profissional dos seus subordinados. Há tanta justaposição e confusão entre os três termos que se precisa considerar a perspectiva mais abrangente do intento por trás de cada conceito.

Várias Perspectivas

Pela grande perspectiva, a ADRP 6-22 nos informa que a tutoria é uma ferramenta para o desenvolvimento de perícia profissional, maturidade, habilidades conceituais e capacidades de formação de equipes. Emprega conselhos e *feedback* vinculados à experiência real do mentor. A orientação se concentra em ajudar alguém com um conjunto de tarefas ou com qualidades gerais. O aconselhamento é conduzido rotineiramente para melhorar desempenho e identificar capacidade.

Ao usar a doutrina do Exército como uma lente, podemos examinar a relação entre essas três atividades de desenvolvimento por meio do seu relacionamento ao longo do tempo. O aconselhamento analisa o passado e como se melhorar para o futuro; a orientação examina o presente e como se melhorar para um estado futuro e é mais concentrada nas habilidades; e a tutoria analisa o futuro e a capacidade [do mentoreado].

Outra forma de enxergar esses termos é considerar quem é o participante ativo. O aconselhamento é conduzido principalmente por supervisores com os seus subordinados. Pense em avaliadores e avaliadores superiores que

aconselham alguém sobre o desempenho e a capacidade, como parte do seu processo de avaliação. A orientação pode ser desempenhada por um superior, mas com mais frequência é feita por um perito técnico, colega ou instrutor. A tutoria é provavelmente mais ideal para alguém de bastante experiência, fora da cadeia de comando.

Contudo, outra maneira de ver é da interação de desenvolvimento. O aconselhamento concentra no desempenho demonstrado no trabalho, a orientação foca no desempenho de tarefas ou habilidades específicas e a tutoria enfoca mais no desenvolvimento das capacidades e competências necessárias para posições futuras. Existe uma justaposição nas funções associadas com cada termo, mas cada um deles tem o seu lugar no desenvolvimento de liderança.

O mentor é frequentemente usado no sentido do verbo *mentorear* — dar bons conselhos e recomendações como alguém confiável. Na ADRP 6-22, o Exército esclarece o significado de mentor, alinhando-o com a forma substantiva de *mentor* — um conselheiro ou instrutor confiável e sábio¹⁸. Com essa ênfase no significado, líderes não devem e não podem ser mentores para todos os seus subordinados. Essa responsabilidade exige bastante tempo e é importante demais para um líder tentar realizar, já que esse relacionamento estende-se para além do papel de supervisor imediato e para fora da cadeia de comando. Se for levado ao extremo, quanto mais pessoas o líder supervisiona, maior a possibilidade de que o número de mentoreados chegue até as centenas ou mesmo milhares ao longo do tempo. Por outro lado, líderes exercem um papel de orientação com todos os seus subordinados, bem como a responsabilidade de aconselhá-los sobre o seu desempenho e

crescimento profissional. Por meio de seus papéis como orientadores e conselheiros, líderes interagem com subordinados e proveem a eles uma maior oportunidade de identificar um mentor potencial, um que possa durar pelo resto da carreira e, possivelmente, além disso.

Conclusão

Ao empregar as palavras tutoria, orientação e aconselhamento, é importante conhecer o público e o contexto em que as palavras são empregadas. Esses termos têm significados diferentes para cada Força Singular, outros órgãos federais, líderes empresariais e também acadêmicos e, talvez, até sejam uma fonte de confusão entre autoridades do Exército.

A tutoria, a orientação e o aconselhamento estão no cerne do desenvolvimento de liderança e são instrumentos-chave para a melhoria das organizações. Pessoas diferentes podem abordar essas funções de formas diversas, mas os resultados desejados não são tão divergentes. Uma das tarefas principais dos líderes é desenvolver subordinados, devendo aplicar o seu conhecimento e sua experiência para tal — tanto dentro, quanto fora da sua cadeia de comando, da forma que for necessário. Os líderes efetivos são comprometidos com o desenvolvimento da liderança como uma parte essencial para melhorar as suas organizações. Nosso desafio é entender nossos vários papéis no desenvolvimento de líderes e sermos capazes de explicá-los àqueles com quem trabalhamos, para quem trabalhamos e que trabalham para nós, para que os conceitos de tutoria, orientação e aconselhamento tornem-se mais do que apenas palavras.

Agora, como é que eu "faço a segurança daquele prédio"?? ■

O Cel Jim Thomas, Exército dos EUA, Reserva Remunerada, é Vice-Diretor do Departamento de Comando e Liderança, no Command and General Staff College, no Fort Leavenworth, Kansas, onde também ensina um curso sobre a Liderança Estratégica. É mestrado pela University of Kansas e, atualmente, está cursando o doutorado em Psicologia Industrial/Organizacional. Seu último posto no serviço ativo foi o de Administrador de Estudos Acadêmicos na U.S. Army War College, Carlisle Barracks, na Pensilvânia.

O Ten Cel Ted Thomas, PhD, Exército dos EUA, Reserva Remunerada, o escritor principal deste artigo, é diretor do Departamento de Comando e Liderança no Command and General Staff College no Fort Leavenworth, Kansas. É mestre em Engenharia Civil pela University of Illinois e doutorado em Administração de Engenharia pela Missouri University of Science and Technology. Seu último posto no serviço ativo foi o de Comandante do 554º Batalhão de Engenheiros.

Referências

1. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2012), p. 7-10.
2. Army Regulation 600-100, *Army Leadership*, (Washington, DC: U.S. GPO, 2007).
3. ADRP 6-22, p. 7-11.
4. Lisa Kahle-Piasecki, "Making a Mentoring Relationship Work: What is Required for Organizational Success," *Journal of Applied Business and Economics* 12(1)(2011): p. 46-56.
5. Leonard Wong, *Stifling Innovation: Developing Tomorrow's Leaders Today*, (Carlisle, PA: U.S. Army War College, 2002), p. 5, <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdffiles/pub279.pdf>, acesso em 24 fev. 2015.
6. U.S. Army, *Army Leader Development Strategy (ALDS) 2013* (Washington, DC: Department of the Army, 2013) p. 8, <http://usa-cac.army.mil/cac2/CAL/repository/ALDS5June%202013Record.pdf>, acesso em 24 fev. 2015.
7. U.S. Office of Personnel Management, *Best Practices: Mentoring* (Washington, DC: U.S. Office of Personnel Management, 2008), p. 2, <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf>, acesso em 24 fev. 2015.
8. 108th Congress, Public Law 108-411, Federal Workforce Flexibility Act of 2004, 30 October 2004, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-108publ411/pdf/PLAW-108publ411.pdf>, acesso em 24 fev. 2015.
9. Department of the Navy, *Mentoring Program Handbook*, 2005, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/mentoring_hand.pdf, acesso em 24 fev. 2015.
10. Department of the Navy, NAVADMIN 13183, 252316Z JUL 13, *Coalition of Sailors Against Destructive Decisions Peer Mentoring Program Update*, <http://www.public.navy.mil/bupers-npc/reference/messages/Documents/NAVADMINS/NAV2013/NAV13183.txt>, acesso em 24 fev. 2015.
11. Headquarters United States Marine Corps, Marine Corps Order MCO1500.58, 13 Feb 06, *Marine Corps Mentoring Program (MCMP)*, <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCO%201500.58.pdf>, acesso em 24 fev. 2015.
12. Air Force Manual 36-2643, *Air Force Mentoring Program*, 1 May 2013, http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afman36-2643/afman36-2643.pdf, acesso em 24 fev. 2015.
13. ADRP 6-22, p. 7-11.
14. Florence M. Stone, *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance* (New York: American Management Association, 1999), p. 160-1.
15. ADRP 6-22, p. 7-11.
16. ADRP 6-22, p. 7-10.
17. Army Techniques Publication 6-22.1, *The Counseling Process* (Washington, DC: U.S. GPO, July 2014).
18. Dictionary online, s.v. "mentor," <http://dictionary.reference.com/browse/mentor?s=t>, acesso em 8 mai. 2015