

# Programa de Mentoria

---

Altos Executivos do  
Setor Público

Workshop de Mentores

**Escola Nacional de Administração Pública - Enap**

Presidente

**Diogo Godinho Ramos Costa**

Diretora Executiva

**Rebeca Loureiro de Brito**

Diretora de Altos Estudos

**Flavia de Holanda Schmidt**

Diretor de educação Executiva

**Rodrigo Torres**

Diretor de Desenvolvimento Profissional

**Paulo Marques**

Diretora de Gestão Interna

**Alana Regina Biagi Lisboa**

Diretora de Inovação (Substituta)

**Camila de Castro Barbosa Medeiros**

Editoração eletrônica:

**Gustavo Bonifácio**

Enap, 2022

Este trabalho está sob a Licença Creative Commons - Atribuição: Não Comercial - Compartilha Igual 4.0 Internacional.

As informações e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

## Sumário

Boas Vindas.....	4
O que é mentoria.....	10
Diferença entre Coaching e Mentoria .....	13
Premissas Mentoria do Setor Público Brasileiro.....	18
Programa de Mentoria.....	21
Linha do Tempo.....	28
Como Fazer.....	32
Passo a Passo.....	43
Agenda.....	49
Simulação de Mentorias.....	65

# Bem-vindos!

- ⦿ Qual seu nome e em que Órgão você trabalha?

---
- ⦿ Tem experiência anterior com mentoria? Qual?

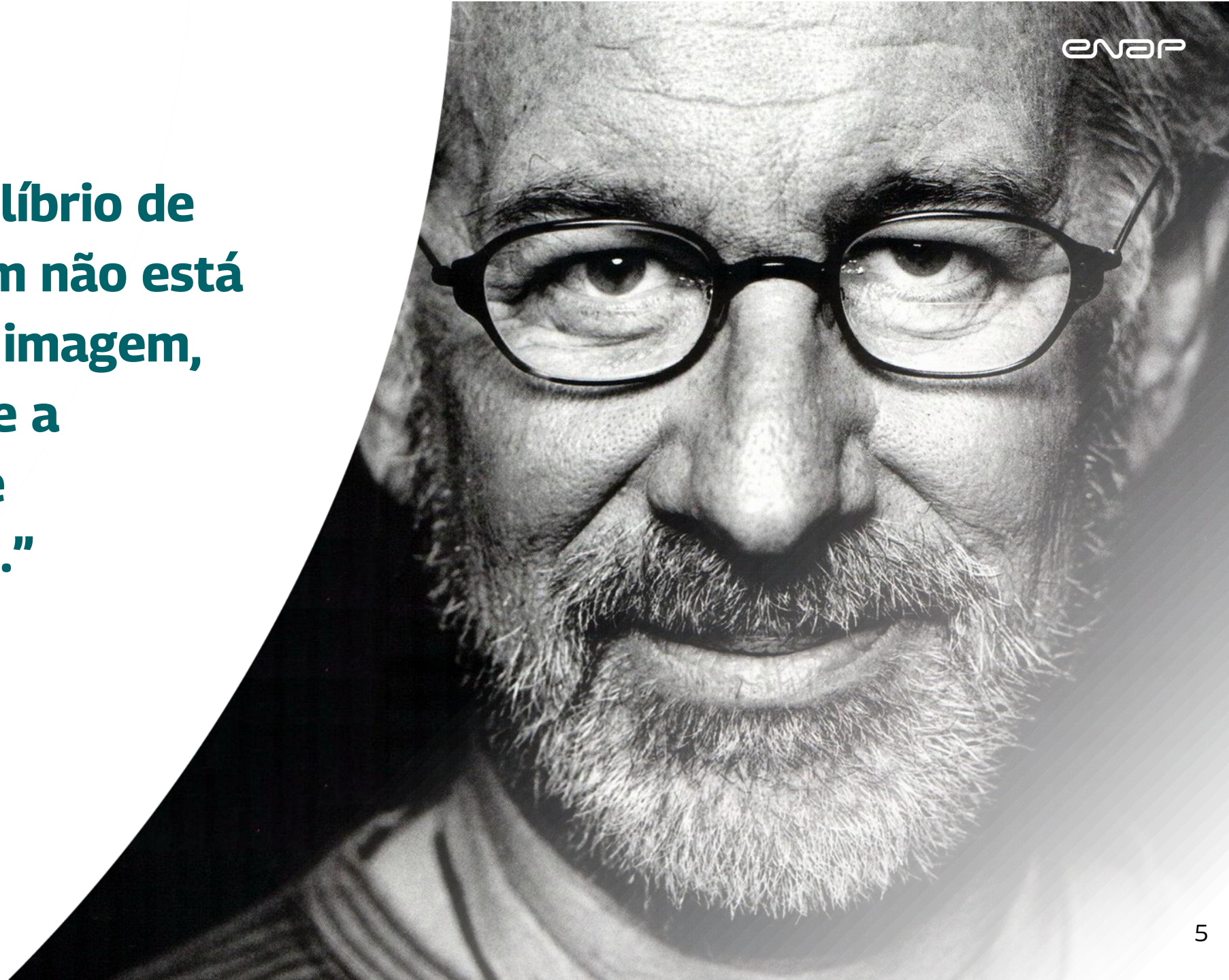
---
- ⦿ Divida com a gente **UM** objetivo que você possui para o Programa de Mentoria.



**“O delicado equilíbrio de mentorar alguém não está em criá-lo à sua imagem, mas em dar a ele a oportunidade de criar a si mesmo.”**

...

*Steven Spielberg*



O **objetivo** da Mentoria é ...

alavancar o potencial

... de profissionais que tem se  
destacado entre nós

# Objetivos do Programa de Mentoria



## OBJETIVOS

- ⦿ Contribuir com o processo sucessório, a formação e a sustentabilidade do corpo de líderes no setor público;
- ⦿ Preparar para atuar em cenários de maior complexidade;
- ⦿ Contribuir para dar perenidade à troca de experiência entre líderes de forma estruturada;
- ⦿ Propiciar maior rapidez na aprendizagem organizacional;
- ⦿ Reconhecer e valorizar a troca de experiências e conhecimentos entre profissionais;
- ⦿ Melhorar a performance dos líderes do setor público;
- ⦿ Desenvolver o crescimento profissional de mentores e mentorados com vistas a ganhos institucionais;
- ⦿ Suprir carências e lacunas na formação dos líderes;
- ⦿ Acelerar a profissionalização do setor público.

# Competências de Liderança - Valor Público

- © A Matriz de Competências proposta para a alta liderança do setor público se estrutura em torno do paradigma da construção de **Valor Público**, entendido como:

|| *A capacidade de o Estado oferecer respostas efetivas às necessidades e legítimas demandas e expectativas dos usuários e da sociedade.* ||

...

**Logo, o sonho de toda dupla de mentor de mentorado deve estar concentrado na geração de Valor Público!**



# Competências - Base para Desenvolvimento dos mentorados



- ⦿ As competências mapeadas como essenciais ao exercício da liderança no setor público brasileiro compõem base estruturante para o desenvolvimento dos mentorados do Programa.
- ⦿ O Plano de Desenvolvimento dos Mentorados deve contemplar a **aquisição e/ou o aperfeiçoamento das competências** pertencentes à cada uma das três dimensões:
  - Estratégia
  - Pessoas
  - Resultado

# O que é Mentoria?

# Mentoria



## O que é?

Processo de **aprendizagem pessoal**, apoio e suporte ao desenvolvimento de carreira, aplicável a **toda a liderança**, no qual o mentor é um líder ou um profissional mais experiente que investe tempo, **compartilha conhecimento** e emprega seu **esforço** com a finalidade de apoiar o planejamento / desenvolvimento de vida e carreira do seu mentorado, fornecendo orientação, exemplos práticos e desafios para enriquecer seu modo de pensar e **desenvolver** seu **potencial pessoal** e **profissional** para aplicação nos **ciclos futuros a partir do ciclo atual**.

## O que não é?



Processo de acompanhamento e desenvolvimento de um profissional com foco em performance e desempenho do mentorado em relação às atividades que desempenha no dia a dia.

A mentoria não se destina a tratar projetos específicos, mesmo quando são muito importantes, mas objetivam traçar planos de desenvolvimento e carreira estruturados, considerando os objetivos organizacionais, aliado às necessidades individuais.



# Benefícios da Mentoria



## SETOR PÚBLICO

- Fomentar a cultura de aprendizagem com foco em mentoria, reforçando e perpetuando valores na administração pública.
- Acelera a construção do Valor Público, com impacto positivo para o Brasil.
- Transmissão rápida de valores e práticas tácitas de liderança que são efetivas no setor público.
- Fortalecimento de pipeline de sucessores às posições-chave da administração pública brasileira.
- Aceleração do desenvolvimento da liderança.
- Visibilidade de boas práticas / práticas bem sucedidas na condução de projetos públicos.



## MENTORADO

- Fortalecer, adaptar e reforçar em si mesmo os valores próprios do exercício da liderança no setor público.
- Melhor orientação para carreira pública no médio e longo prazos.
- Suporte nos desafios atuais / ciclo futuro.
- Promove rede de relacionamentos e visibilidade.
- Promove o protagonismo na gestão de carreira.
- Aumento da aptidão para lidar com desafios de ordem pública mais complexos.
- Aprimoramento da habilidade de comunicação.
- Troca de experiências dentro de uma relação de confiança.



## MENTOR

- Fortalecer, adaptar e reforçar em si mesmo os valores de liderança.
- Desenvolvimento pessoal e profissional.
- Maior rede de relacionamentos e reconhecimento de sua carreira.
- Possibilidade de deixar seu Legado de forma profunda e marcante.
- Expansão do conhecimento de outras realidades.
- Aprimoramento de habilidade de comunicação.
- Troca de experiências em um ambiente de confiança.



# Diferença entre Coaching e Mentoria

# Diferença entre Coaching e Mentoria

## Coaching

O coaching é um processo que foca na aquisição e / ou no desenvolvimento de competências que sejam relevantes e necessárias para a atividade que o profissional desempenha no momento ou para o desafio que ela tem no ciclo pessoal e profissional atual. O coaching, portanto, instrumentaliza a pessoa para lidar com a situação, a realidade ou a posição atual.



## Mentoria

A mentoria, por sua vez, tem uma perspectiva de médio e longo prazo e tem como base os princípios, os valores e os objetivos / missão de vida da pessoa. Tem uma abordagem menos utilitária e instrumental do que o coaching, à medida em que projeta no objetivo futuro o plano de ação atual. Logo, a mentoria busca criar e organizar o caminho para que o mentorado obtenha e gere resultados organizacionais no futuro.



# Os Papéis dos Atores no Programa de Mentoria



## Mentorado


***Determina o ritmo, a rota e o destino.***

- ⦿ Protagonista do processo. Responsável primário por sua carreira, assume as responsabilidades por seu desenvolvimento.
- ⦿ Responsável pela melhor utilização e aproveitamento da mentoria.
- ⦿ Ter disposição para ser transparente e honesta e falar de forma construtiva sobre novas ideias e potencial de aperfeiçoamento.
- ⦿ Demonstrar iniciativa e interesse no seu próprio desenvolvimento.
- ⦿ Estar aberto à autorreflexão e buscar feedback.
- ⦿ Esforçar-se para travar um diálogo eficaz com o mentor.




# Diferença entre Coaching e Mentoria

## Assuntos de Coaching

- 
- ⦿ Metas a serem atingidas em curto prazo (pré-definido).
  - ⦿ Competências específicas que precisam ser desenvolvidas.
  - ⦿ Dificuldades que precisam ser superadas para um projeto ou situação.
  - ⦿ Superação de problemas críticos em um contexto dado.


## Assuntos de Mentoria

- 
- ⦿ Definição de objetivos de carreira a médio e longo prazo.
  - ⦿ Planejamento de vida e carreira a longo prazo.
  - ⦿ Preparação para os próximos passos de carreira pública.
  - ⦿ Definição de propósito no contexto do Setor Público.




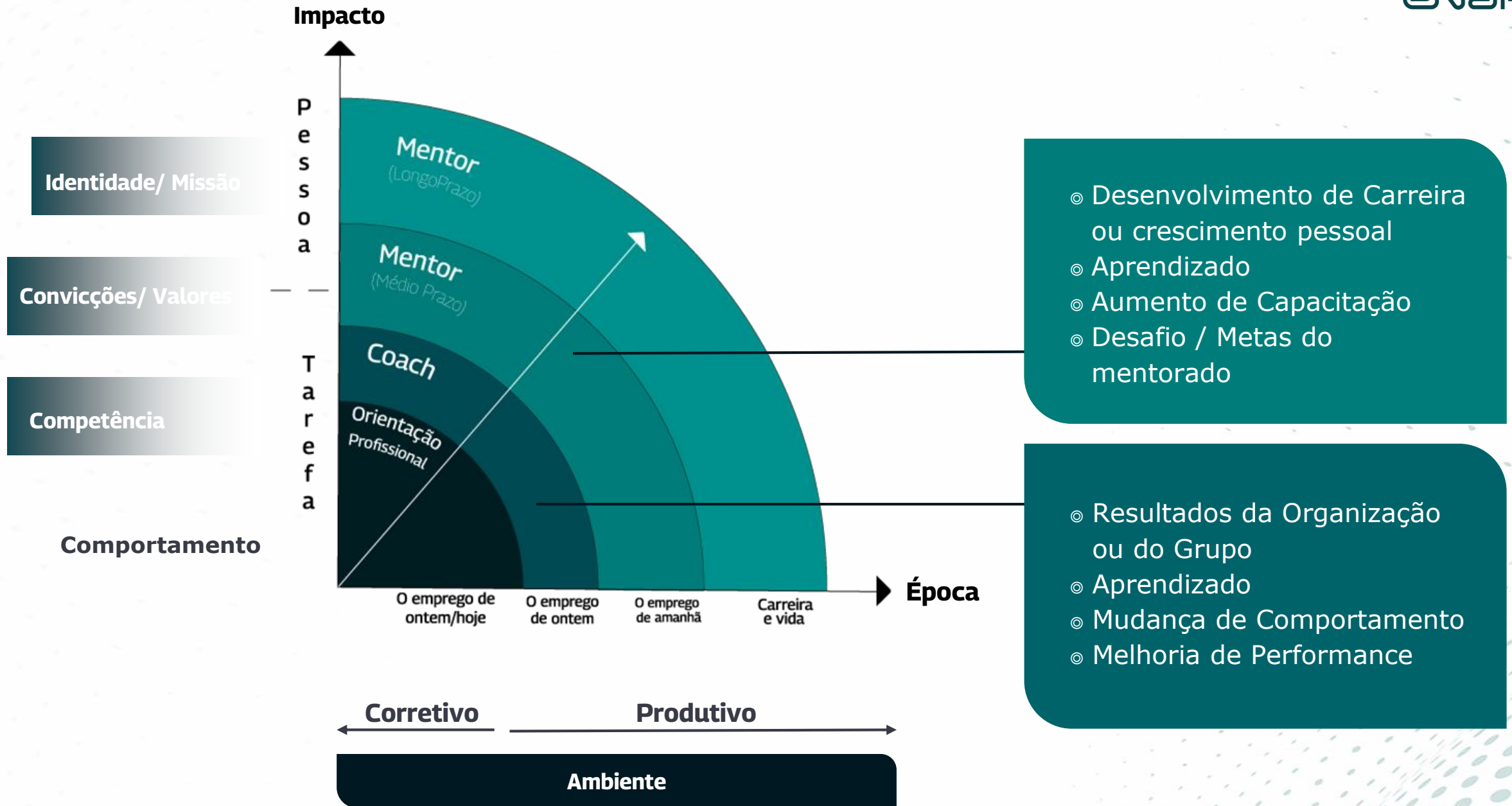
# Diferença entre Coaching e Mentoria

## Coach

- 
- ⦿ Foca no presente.
  - ⦿ Faz perguntas e não aconselha ou emite opinião.
  - ⦿ Fala pouco e nunca fala de si próprio.
  - ⦿ É um facilitador para que o *coachee* enxergue uma nova perspectiva.
  - ⦿ Não trabalha com certo ou errado.

## Mentor

- 
- ⦿ Foca no futuro a partir da realidade presente.
  - ⦿ Aconselha e emite opinião, quando julga proveitoso.
  - ⦿ Escuta, mas também fala bastante.
  - ⦿ Conta sobre sua vida e carreira.
  - ⦿ Age e se posiciona como um referencial.
  - ⦿ Provê feedback e indica oportunidades de desenvolvimento do mentorado.



# Premissas Mentoria do Setor Público Brasileiro



# Premissas do Programa de Mentoria



Foco - ajudar líderes públicos de alto desempenho e potencial a traçar objetivos profissionais e se desenvolver na carreira, visando benefício da administração pública.



É focado no processo de desenvolvimento e planejamento de carreira do Mentorado, visando a potencialização do Valor Público.



Programa baseado no apoio, orientação, modelagem de papel e compartilhamento de rede de relacionamento para otimizar a jornada do Mentorado, sendo um sponsor para ajudá-lo a transpor barreiras políticas e pessoais, expandir seus horizontes, a fim de torná-lo mais apto a gerar resultados para sua área de atuação no Setor Público.



Tem como base o encorajamento, impulso e estímulo ao desenvolvimento da carreira do mentorado, bem como a confiança, a empatia e a confidencialidade de todo o processo.



O Mentor tem o papel de estimulador(a), orientador(a) e conselheiro(a) de carreira baseado no Valor Público.

# Resultados Esperados da Mentoria

Implantação da cultura da **troca de expertise** entre líderes públicos.

**Aceleração do** processo de desenvolvimento dos líderes de **alto potencial**.

**Reconhecimento e retenção** dos líderes públicos de **alto desempenho**.

Pessoas com **prontidão** para assumir **grandes desafios públicos** no médio e longo prazo.

Aumento da **capacidade** instalada de **resolução de problemas** públicos de alta complexidade.

Desenvolvimento das **competências essenciais da liderança** para o setor público brasileiro.

Aumento da **capacidade** de o Estado oferecer **respostas efetivas** às necessidades e legítimas demandas e expectativas dos usuários e da sociedade brasileira.



# Programa de Mentoria

# Governança do Programa

## Etapas do Programa de Mentoria

### ETAPA 1

#### SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

- ⦿ Divulgação do Programa - edital
- ⦿ Seleção dos mentores e mentorados
- ⦿ Divulgação dos selecionados

### ETAPA 2

#### FORMAÇÃO DAS DUPLAS

- ⦿ Preenchimento do Assessment e do questionário.
- ⦿ Análise dos perfis para formação das duplas.

### ETAPA 3

#### PREPARAÇÃO DOS PARTICIPANTES

- ⦿ Workshop dos Mentores
- ⦿ Workshop dos Mentorados

### ETAPA 4

#### ENCONTROS DE MENTORIA

- ⦿ Encontros regulares entre Mentores e Mentorados

### ETAPA 5

#### ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

- ⦿ Avaliação meio do programa.
- ⦿ Reuniões de Supervisão Mentor
- ⦿ Laboratório dos Mentorados
- ⦿ Avaliação Final.

# Os Papéis dos Atores no Programa de Mentoria



Photo: Designed by nensuria / Freepik



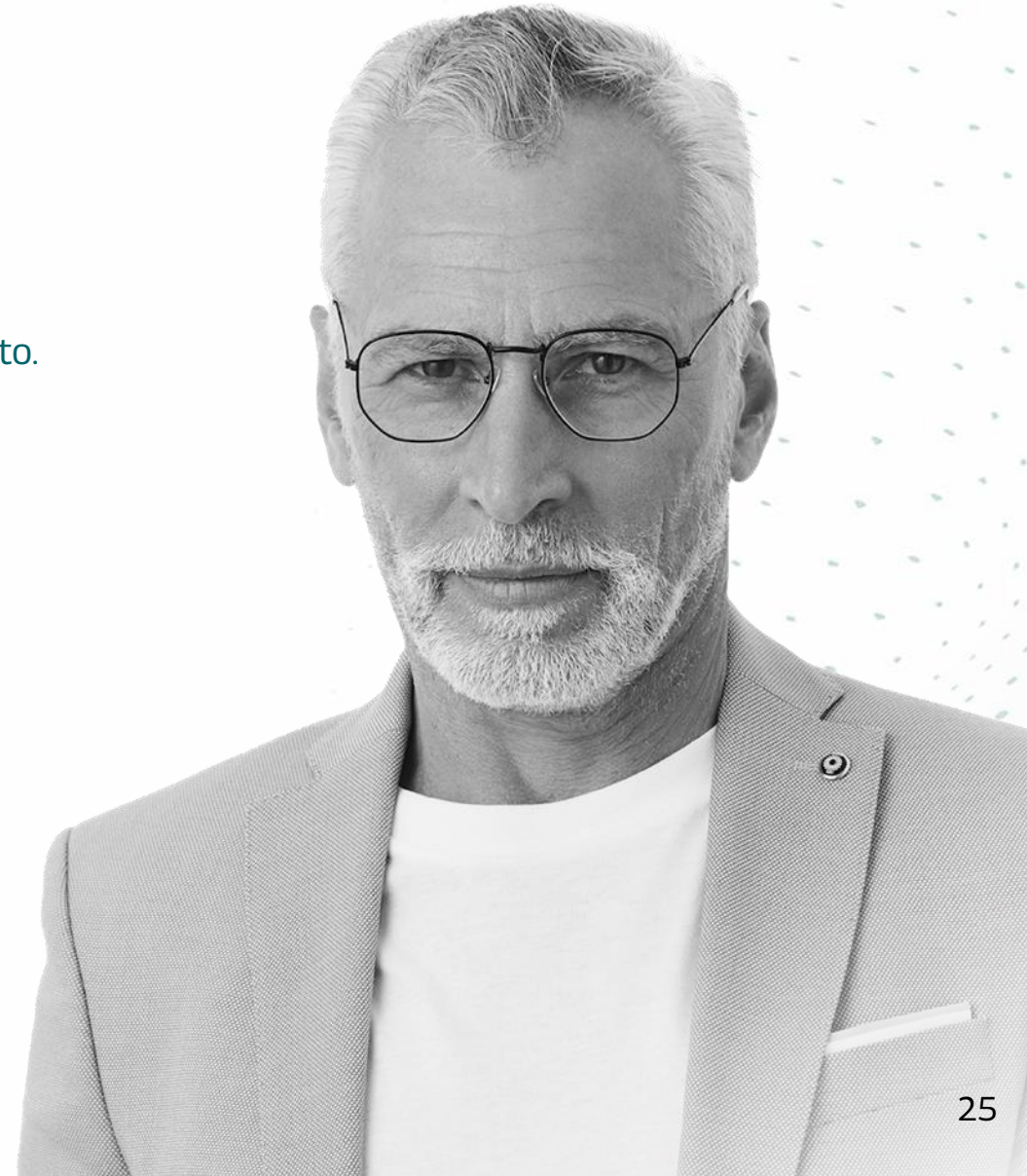
# Os Papéis dos Atores no Programa de Mentoria



## Mentor

### *Guia e oferece suporte ao mentorado*

- ⦿ Ser um líder aberto e que promove um ambiente seguro para o desenvolvimento.
- ⦿ Permanecer atento às oportunidades para líderes de alto potencial exercerem novos papéis de liderança na administração pública.
- ⦿ Suportar e orientar decisões de carreira do mentorado.
- ⦿ Apoiar o mentorado nos desafios do ciclo atual /futuro.
- ⦿ Aconselhar e orientar o mentorado nos processos de melhoria e aperfeiçoamento de suas competências.
- ⦿ Compartilhar suas próprias experiências - boas e negativas.
- ⦿ Falar sinceramente de seus próprios erros e acertos.
- ⦿ Fazer perguntas que estimulem a reflexão do mentorado.
- ⦿ Oferecer sua visão sobre as questões discutidas.



# Os Papéis dos Atores no Programa de Mentoria



## Gestor ou Gestora do Mentorado

*Cria um ambiente propício ao desenvolvimento do mentorado.*

- ⦿ Responsável pelos processos de gestão do mentorado na função atual.
- ⦿ Apoiar o mentorado nos projetos em soluções do dia a dia.
- ⦿ Negociar, acompanhar e incentivar o desenvolvimento do mentorado, enquanto membro da equipe, ao longo do Programa de Mentoria (compreensão e flexibilidade de agenda, por exemplo).
- ⦿ Compreender a que se propõe a Mentoria e apoiar a participação do mentorado.
- ⦿ Criar contexto de aprendizado e espaço para prática das lições aprendidas dentro do órgão atual.

**OBS:** as especificidades do papel do gestor, serão definidas conforme composição das duplas após processo seletivo dos participantes.



# Os Papéis dos Atores no Programa de Mentoria



## *Desenvolve o programa, oferece suporte e acompanha as/os participantes*

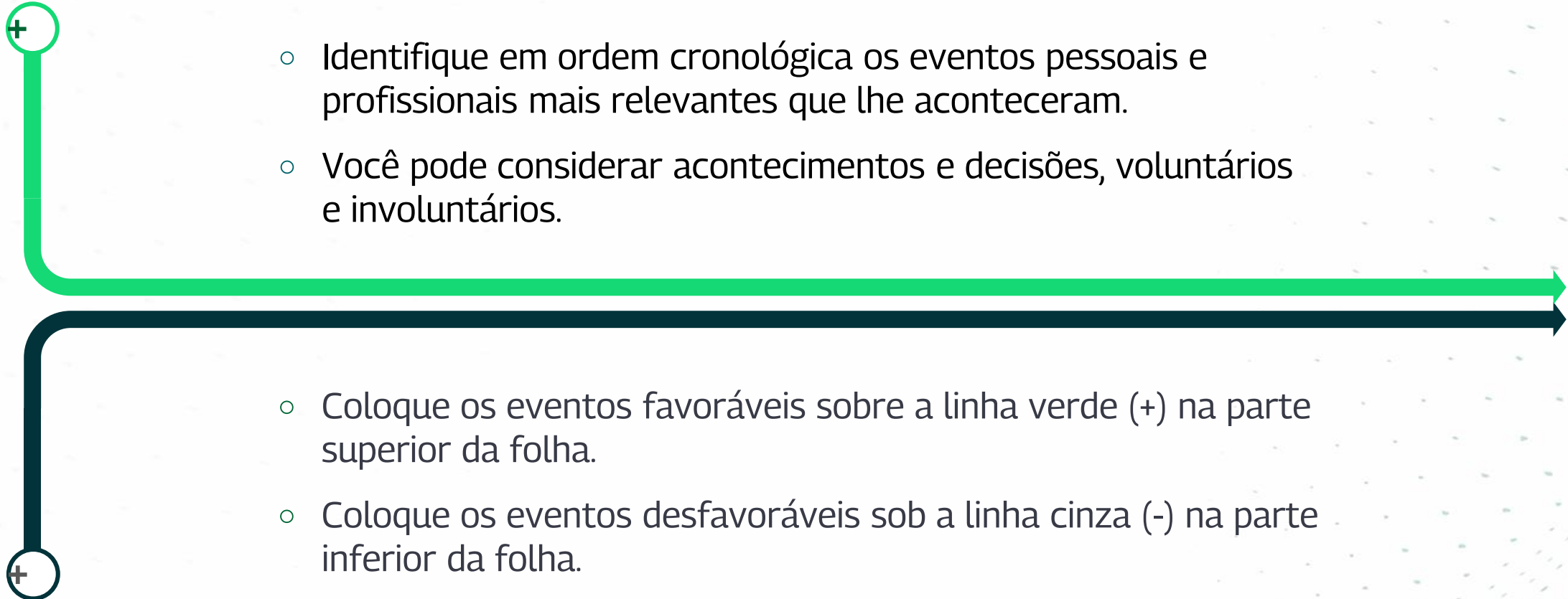
- ⦿ Estruturar e lançar o Programa-Piloto.
- ⦿ Acompanhar o relacionamento entre mentorados e mentores, oferecendo orientações e provocando reflexões sobre o programa, o processo e o relacionamento.
- ⦿ Mediar possíveis desconexões de objetivos, personalidades e interesses entre mentor(a) e mentorado.
- ⦿ Realizar ou solicitar ajustes no Programa de Mentoria conforme necessário.
- ⦿ Acompanhar e avaliar indicadores de sucesso do Programa.
- ⦿ Liderar a governança do Programa de Mentoria - reuniões, avaliações, workshops, etc.



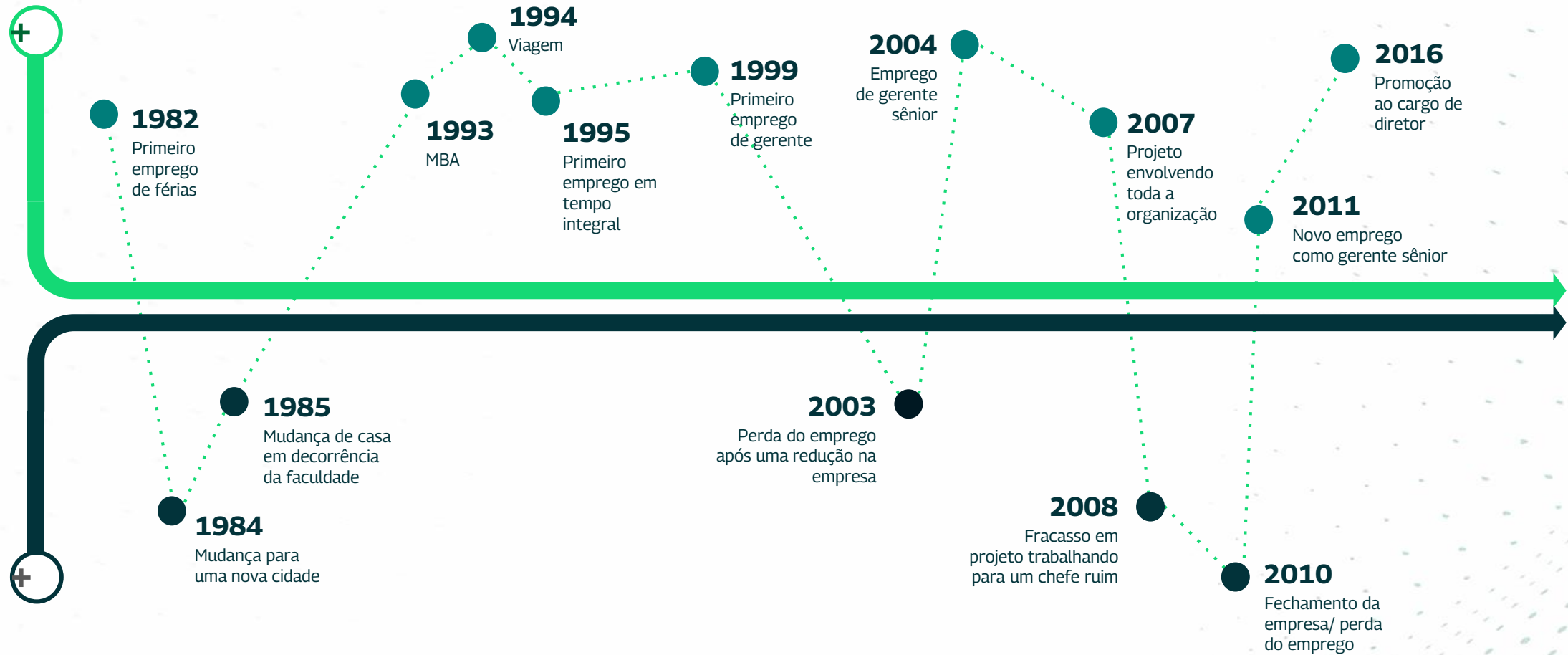


# Linha do Tempo

# A Linha do Tempo da sua Liderança



# Exemplo de Linha do Tempo



# Reflexões sobre a sua Liderança

- ◎ **Ao olhar para a sua trajetória, identifique:**
  - Quais pessoas tiveram um papel significativo na sua vida e que considera um mentor?
  - Quais foram suas contribuições? Como elas agiam, se comportavam?
  - Quais aprendizados ao longo da sua carreira podem servir para utilizar no processo de mentoria?

Mentoria...

# Como fazer

... para ter *sucesso*



# Elementos do Processo de Mentoria



**EXPERIÊNCIA**



**COMPANHEIRISMO**



**TROCA**



**DESENVOLVIMENTO**



**APRENDIZADO**



**APOIO**



**SUCESSOS &  
FRACASSOS**



**SHOT CUT  
NA JORNADA**

# Fatores Críticos de Sucesso

**Reuniões devem focar no planejamento de carreira dos Mentorados para seus próximos ciclos.**

**Dedicação do tempo dos Mentores ao programa, estabelecendo reuniões e contatos regulares.**

**Mentor aconselha e estimula a reflexão do Mentorado.**

**As conversas entre mentores e Mentorados devem ser confidenciais.**

**Mentorado é responsável por sua carreira, buscando aproveitar ao máximo a oportunidade de orientação.**

**O gestor e Mentor do participante devem estar alinhados.**

# Fatores Críticos de Sucesso

## Empatia

- ⦿ Acontece quando desenvolvemos a capacidade de nos sentirmos no lugar do outro.
- ⦿ Conheça a história do mentorado e exercite enxergar a situação pelas suas lentes.
- ⦿ Acontece quando ampliamos o autoconhecimento.
- ⦿ Como eu posso contribuir com o desenvolvimento deste líder, a partir do meu papel de mentor?

# Fatores Críticos de Sucesso

## Respeito às diferenças

- ⦿ Cada um tem sua própria história de vida, com seus contornos específicos.
- ⦿ Sua história não é melhor ou pior do que a do seu mentorado.
- ⦿ Não anseie que os passos do seu mentorado sejam iguais aos seus.
- ⦿ Evite julgar – cada um tem seu próprio caminho.

# Fatores Críticos de Sucesso

## Escuta ativa

- ⊙ Habilidade imprescindível no processo de Mentoria.
- ⊙ Atenção total no interlocutor e contato visual – foco 100%.
- ⊙ Em silêncio - mas “ouvindo com os olhos”.
- ⊙ Acompanhar atentamente - além das palavras (intenções, linguagem corporal, o não verbal...).
- ⊙ Refletindo – sumarizando, parafraseando, devolvendo percepções.
- ⊙ Ser curioso e perguntar para aprofundar.

# Fatores Críticos de Sucesso

## Confidencialidade

- ⦿ Preservar a relação Mentor / Mentorado / Líder do Mentorado.
- ⦿ Prevenir conflitos entre as partes (tríade).
- ⦿ Definir limites para a exposição de assuntos relacionados ao cargo de cada um.
- ⦿ Construir uma relação de confiança mútua.
- ⦿ Estabelecer “protocolo” para questões delicadas.
- ⦿ Para garantir que problemas individuais permaneçam privados e fora da esfera pública do conhecimento.

# Capacidades Emocionais

## Empatia

- ⦿ Enxergar o mundo com a lente do outro, sabendo que você não é o outro.

## Confiança

- ⦿ Respeito/Acolhimento/Confidencialidade.
- ⦿ Criar ambiente que facilite o aprendizado e expansão.

## Presença

- ⦿ Conexão consigo, com o outro e com o processo.
- ⦿ Interesse e curiosidade genuína pelo outro e sua história.

## Escuta Ativa

- ⦿ Atenção no que o outro está e no que não está dizendo.
- ⦿ Isenção de julgamento.
- ⦿ Em silêncio, mas ouvindo com os olhos.

## Comunicação Direta

- ⦿ Compartilhar percepções e sentimentos, sem apego.
- ⦿ Apoiar a reflexão, sumarizar, parafrasear.

## Facilitar Aprendizado e Resultado

- ⦿ Estimular consciência do progresso.
- ⦿ Apoiar planos de desenvolvimento e ação.
- ⦿ Desenvolver um autodidata.

# Capacidades do Mentor

## 1. Desejo de ajudar:

- O mentor precisa ter interesse e disposição para ajudar outras pessoas.

## 2. Colecione experiências:

- Quem já passou por experiências positivas, sejam formais ou não, com um mentor tende a ser um bom conselheiro também.

## 3. Reputação impecável:

- Precisa ser uma pessoa experiente que tenha um histórico bom em ajudar as pessoas a desenvolver e aprimorar suas habilidades.

## 4. Tempo e energia:

- Esse ponto é essencial. Mais do que conhecimento, o mentor doa tempo. Por isso, ele precisa ter horas vagas e energia para dedicar ao relacionamento com o mentorado.

## 5. Conhecimentos atualizados:

- As pessoas que mantêm seus conhecimentos e habilidades atualizados têm mais chances de serem mentores exemplares.

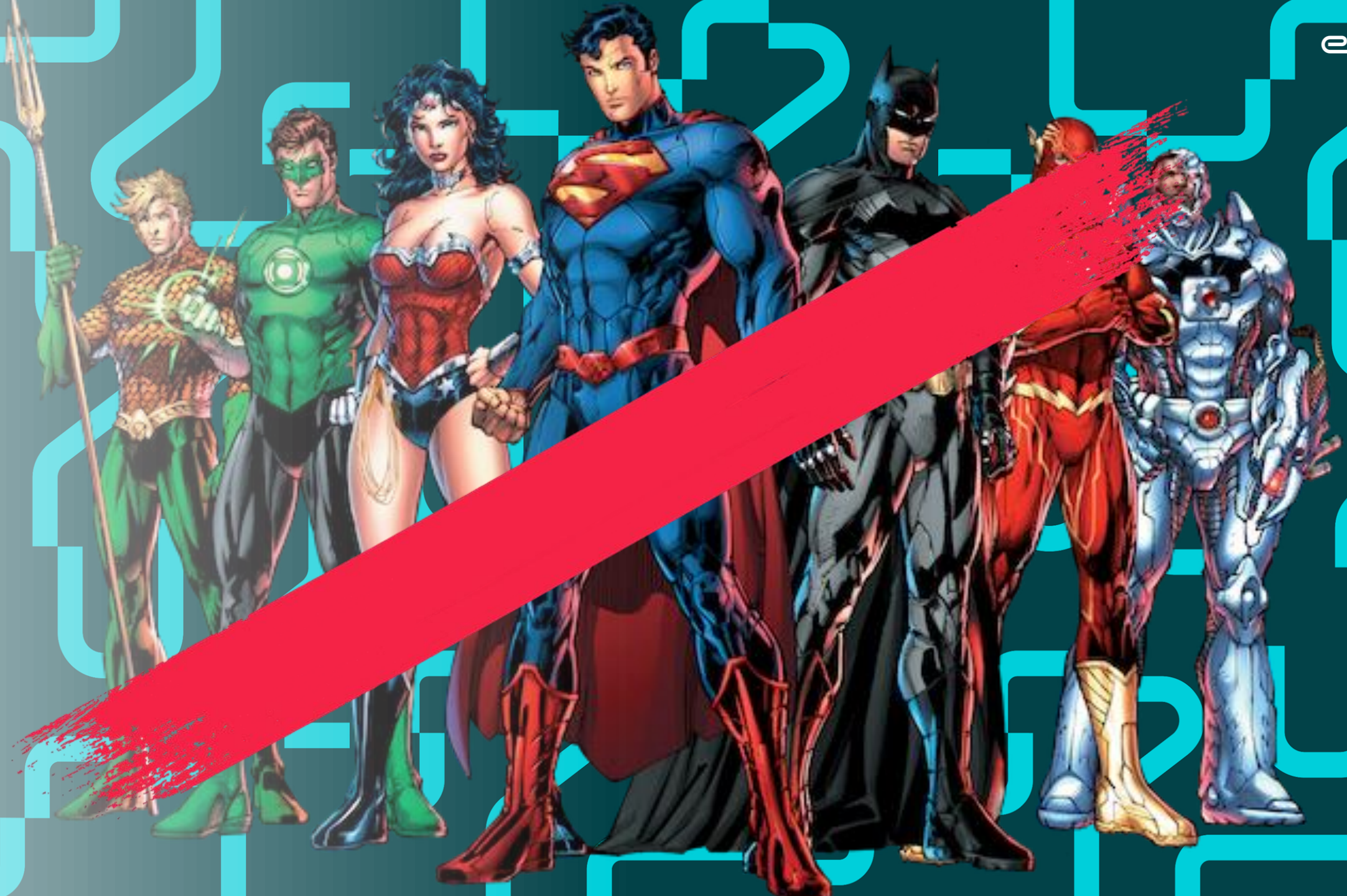
## 6. Capacidade para aprender:

- A pessoa precisa ser capaz de aprender e conseguir enxergar os potenciais benefícios da relação de mentoria.

## 7. Demonstrar habilidades efetivas:

- É muito importante que o escolhido tenha habilidades efetivas para aconselhar e também uma rede de contatos relevante.





# Riscos do Processo

- ⦿ Criar dependência.
- ⦿ Interferência em excesso.
- ⦿ Não respeitar os limites.
- ⦿ Fazer “terapia”.
- ⦿ Não ser totalmente franco, tornando o processo superficial.
- ⦿ Sustentar falsas expectativas.
- ⦿ Vaidade.



Passo a passo dos...

# Encontros

... de mentoria

# Encontros de Mentoria



Enfoque das reuniões é no planejamento de carreira do mentorado com foco nos próximos ciclos.



Mentor(a) aconselha e estimula a reflexão do mentorado.



Mentorado é responsável por sua carreira, buscando aproveitar ao máximo o espaço da mentoria.



Dedicação de tempo dos mentores(as) ao programa, estabelecendo reuniões e contatos periódicos com frequência adequada.



As conversas entre mentores(as) e mentorados devem ser confidenciais.

# Tópicos Comuns nas Conversas de Mentoria



## Liderança Pública

- ◉ Especificidades do setor público.
- ◉ Comportamentos que auxiliam na resolução de problemas complexos.



## Organizacional

- ◉ Valor Público.
- ◉ Direção estratégica possível.
- ◉ Crescimento dentro da Adm Pública.



## Carreira

- ◉ Possibilidades e objetivos de Carreira.
- ◉ Planos de longo prazo.

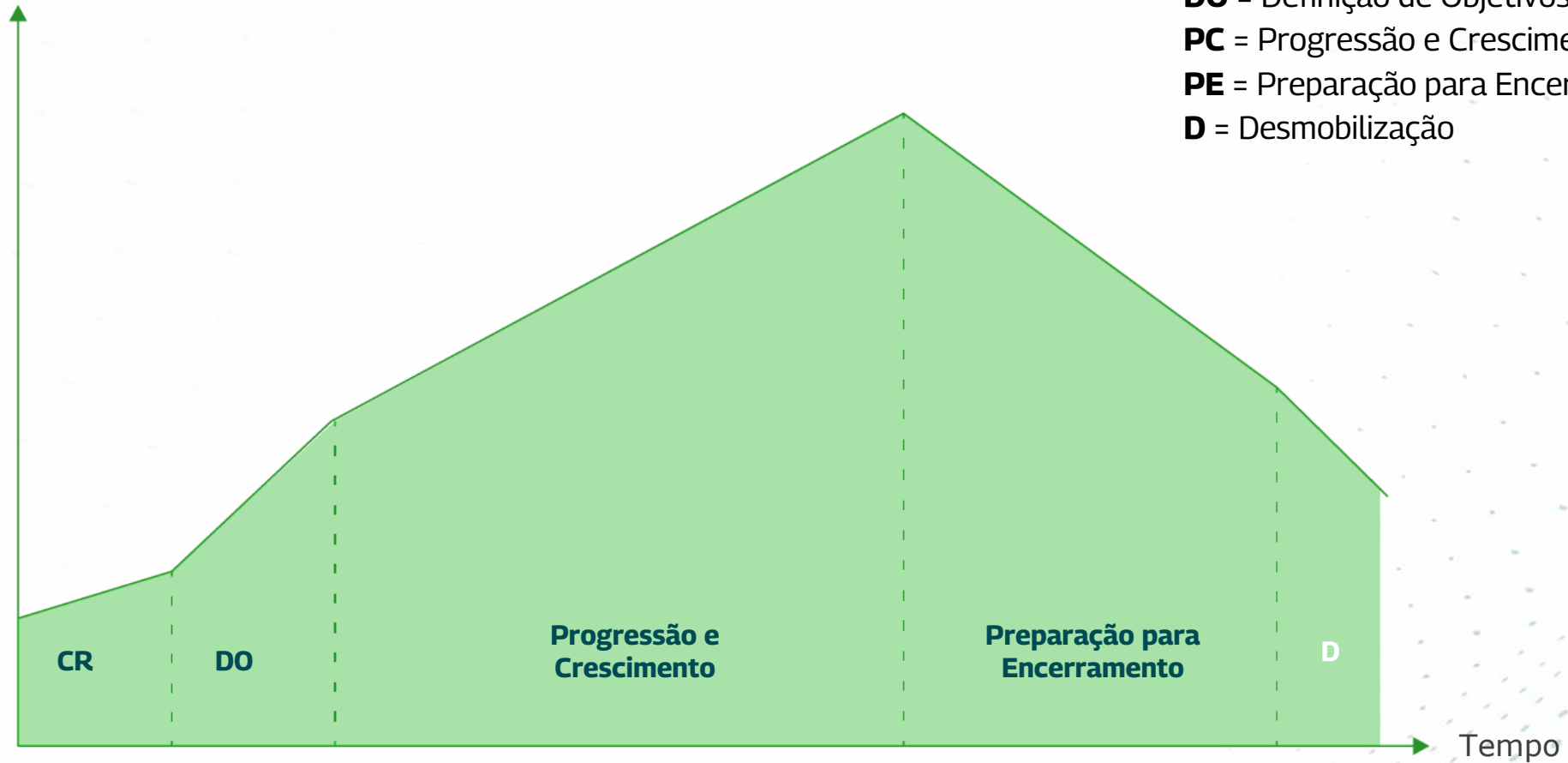


## Diversos

- ◉ Networking e rede de relacionamento.
- ◉ Programas de desenvolvimento que podem suportar carreira futura.
- ◉ Postura de líder.
- ◉ Resolução de conflitos.
- ◉ Gestão de pessoas.
- ◉ Gerenciamento de desempenho.
- ◉ Imagem / exposição / postura
- ◉ Atributos de liderança na prática do dia-a-dia.

# Ciclo de Relacionamento

Intensidade do  
aprendizado e  
valor agregado



- CR** = Criação de Rapport / Confiança
- DO** = Definição de Objetivos
- PC** = Progressão e Crescimento
- PE** = Preparação para Encerramento
- D** = Desmobilização

# Estrutura da Conversa de Mentoria

**Follow up  
da última  
reunião**

**Acordar  
objetivo  
desta reunião**

**Diálogo**

**Definição  
de ações e  
próximos  
passos**

**Explorar  
valor da  
conversa**

**COMPETÊNCIAS**

# Modelo Grow

- Qual é a meta deste encontro de mentoring?
- O que poderia ser útil neste encontro?
- O que tornaria este encontro bem sucedido?



- Fale brevemente sobre o que está acontecendo...
- O que foi tentado até agora?
- Quais foram os resultados?
- O quão baseada na realidade é sua meta?

- Se passaram 6 meses e tudo ocorreu bem. O que você fez para que isso acontecesse?
- Quais são as melhores opções para seguir adiante?
- Se você tivesse que seguir adiante o que faria?
- Se você fosse \_\_\_\_\_ o que você diria ou faria?
- Por que você acha que esta é a melhor opção?



- Que ação você tomaria para seguir adiante?
- Como você seguiria?
- O que você adquiriria/ conquistaria pelo caminho?
- Como você ultrapassaria isso?
- Quais são os próximos passos?
- Numa escala 1 a 10 o quão comprometido você está?
- Nas suas próprias palavras, sumarie o que você irá fazer.



# Agenda



# Racional dos Encontros de Mentoria

## Parte 1

### De onde eu vim

- ⦿ Histórico pessoal e profissional
- ⦿ Minhas características
- ⦿ O eu me trouxe até aqui

## Parte 2

### Para onde eu quero ir

- ⦿ Minha perspectiva de carreira
- ⦿ Onde eu quero chegar
- ⦿ O que eu quero conquistar

## Parte 3

### O que eu tenho que fazer para chegar lá?

- ⦿ Competências que já tenho (fortalezas de alavancagem)
- ⦿ Competências a desenvolver
- ⦿ Plano de Desenvolvimento

# Alinhamento e Expectativa entre as Partes

Do passado até hoje...



- ⦿ Compartilhar expectativas do processo, de ambas as partes.
- ⦿ Estabelecer a agenda e o local das reuniões.
- ⦿ Combinar formas de comunicação entre as reuniões.
- ⦿ Abordar temas e necessidades específicas do mentorado.
- ⦿ Firmar Acordo de Mentoria.
- ⦿ Contar sua história de carreira um para o outro.
- ⦿ Conhecer a história da mentorada / do mentor.

# Perspectivas de Carreira

O futuro desejado...



- ⦿ Conhecer a visão de futuro, expectativas e projeto de carreira desejado pelo mentorado.
- ⦿ Considerar traços pessoais e principais fortalezas do mentorado.
- ⦿ Abordar outros temas e necessidades específicas de interesse do mentorado.

# Tomando Posse das Fortalezas

O que eu já tenho desenvolvido



- ⦿ Conhecer “cases” do mentorado: um do qual ele se orgulhe, um onde tenha sido muito feliz ou um que tenha sido muito interessante para ele / ela.
- ⦿ Focar em fortalezas e vantagens do mentorado.
- ⦿ Trabalhar suas possibilidades de Carreira considerando as fortalezas do mentorado.
- ⦿ Abordar temas e necessidades específicas.

# Estabelecendo Objetivos e Indicadores de Desempenho

O que preciso desenvolver para alcançar meu objetivo



- ⦿ Estabelecer os objetivos de desenvolvimento conforme objetivos de carreira identificados.
- ⦿ Acordar indicadores de sucesso / resultado (registrar as principais ações e resultados do mentoring).
- ⦿ Abordar temas e necessidades específicas.

# Próximos Encontros

Colocando o plano de desenvolvimento em prática



- ⦿ Acompanhar o desenvolvimento do mentorado por meio dos indicadores estabelecidos no Plano de Desenvolvimento e evidências internas.
- ⦿ Prover e propor ao mentorado desafios reais e conectados com seus objetivos - entre um encontro e outro, mentor e mentorado devem combinar tarefas e/ou atividades que enderecem de maneira objetiva e eficaz os objetivos da mentoria.
- ⦿ Abordar temas trazidos pelo mentorado.

# Encontro de Encerramento

Onde chegamos



- ⦿ Encerramento do Programa: dúvidas finais.
- ⦿ Avaliação dos ganhos que ambos – mentor e mentorado – tiveram com o Programa.
- ⦿ Próximos passos de carreira.
- ⦿ Conversar sobre a possibilidade de continuar o relacionamento de mentoria de maneira informal, sem supervisão da ENAP.



# Preparando

...e aprendendo



# Simulações de Mentoria

## Cenários – “O que você faria se...”

- ⦿ O mentorado reclamasse de situações que envolve seu gestor / líder.
- ⦿ O mentorado pedisse que você, seu Mentor, o indicasse para uma posição / outro projeto. E se for uma posição em aberto no setor público?
- ⦿ O mentorado trouxesse assuntos pessoais.
- ⦿ O gestor do mentorado perguntasse sobre o conteúdo das reuniões e o que está sendo desenvolvido.
- ⦿ O mentorado dissesse que está pensando em deixar a carreira pública.
- ⦿ O gestor do mentorado desejasse discutir o Plano de Ação com você, Mentor.
- ⦿ Você, Mentor não se sentisse confortável com o mentorado ou com suas necessidades /questões.

# Encontros de Mentoria



- ⦿ O que funcionou?
- ⦿ Maior dificuldade?
- ⦿ Insights?
- ⦿ Principal aprendizado que vai levar para o seu Programa?

***"Mentoring is an honor. Except for love, there is no greater gift one can give another than the gift of growth."***

*Chip R. Bell  
"Managers as Mentors"*