

CARTILHA ENAP

---

**PASSO A PASSO  
PARA IMPLEMENTAÇÃO  
DE INICIATIVAS  
DE MENTORIA NO SETOR PÚBLICO**

A decorative geometric pattern is located at the bottom left of the page. It consists of a grid of small, white, stylized geometric shapes (triangles and squares) arranged in a repeating pattern, set against a light green background.

# Conteúdo

	<b>Introdução</b>	03
	Como desenhar uma iniciativa de mentoria?	04 a 12
<b>1</b>	<b>FASE 1 – Seleção dos participantes</b>	13 a 21
	• Divulgação da iniciativa	14
	• Chamamento público - mentorado	15
	• Pré-requisitos e Perfil do Mentorado	16
	• Etapas do processo seletivo do mentorado	17
	• Escolha de mentores	19
	• Pré-requisitos mentor	20
<b>2</b>	<b>FASE 2 – Evento de lançamento</b>	22 a 23
	• Evento de lançamento	22
<b>3</b>	<b>FASE 3 – Formação de duplas</b>	24 a 29
	• Mapeamento de perfil e Interesses dos participantes	25
	• Premissas para formação de duplas	29
<b>4</b>	<b>FASE 4 – Preparação dos participantes – Mentores e Mentorados</b>	30 a 35
	• Workshop mentores	31
	• Workshop dos mentorados	33
	• Guias de orientação aos mentores e mentorados	35
<b>5</b>	<b>FASE 5 - Acompanhamento e supervisão</b>	36 a 41
	• Análise medial da iniciativa	37
	• Reuniões de Supervisão Individual com o mentor	38
	• Supervisão Coletiva: Laboratório com Mentores	39
	• Supervisão Coletiva: Laboratório com Mentorados	40
	• Análise final	41
<b>6</b>	<b>FASE 6 - Evento de encerramento</b>	42 a 43
	• Formato do evento	42
	<b>• Anexos, Documentos e Referências</b>	44

## ✓ Introdução

Bem-vindos ao universo da Mentoria para o setor público brasileiro!

Esta cartilha tem o objetivo de orientar e apoiar os órgãos quanto ao processo de preparação, implantação e execução de uma iniciativa de mentoria para seus líderes.

Os programas de mentoria ganharam um grande destaque nos últimos anos devido a sua alta eficácia para o desenvolvimento de novas lideranças, em comparação a cursos e outras metodologias tradicionalmente usadas para este fim. Seu caráter individualizado e assertivo acelera a capacitação e potencializa a utilização das fortalezas de cada líder em prol da criação 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.*

Por meio da implantação de uma iniciativa de mentoria em seu órgão, vocês terão a oportunidade de criar uma cultura de troca de experiências profissionais que será fundamental para o aumento da eficiência e da eficácia dos trabalhos desenvolvidos. Valendo-se do apoio dos profissionais mais experientes aos que estão em franco processo de aprendizagem, o órgão poderá experimentar ganhos rápidos e relevantes em suas entregas à Sociedade.

Nas páginas a seguir você poderá conhecer os detalhes das fases de uma iniciativa de mentoria e o passo a passo para execução de cada uma delas. As fases aqui descritas representam uma sugestão para a implementação de uma iniciativa de mentoria, mas não encerram as possibilidades. Logo, não devem limitar a sua implementação, que pode e deve ser adaptada e flexibilizada conforme o contexto específico. Cada órgão pode customizar a sua própria iniciativa a depender do seu perfil e necessidades.

**Vamos, todos juntos e juntas,** fomentar a cultura de mentoria no setor público, propiciando trocas de experiências e lições aprendidas, desenvolvimento de competências e construção de redes. **A mentoria fortalece as instituições e contribui para a profissionalização das lideranças públicas. Contamos com vocês!**



## ✓ Como desenhar uma iniciativa de mentoria?

Antes de abordar e detalhar o passo a passo das fases necessárias para a implementação de uma iniciativa de mentoria conheceremos os principais conceitos sobre mentoria, seus objetivos e as premissas que serão utilizadas ao longo dessa cartilha.



### 1.0 O que é Mentoria?

Mentoria é o **processo de aprendizagem pessoal**, aplicável a todos os contextos de liderança, de apoio e suporte ao desenvolvimento de carreira, em que **o mentor é um líder ou um profissional mais experiente** que investe tempo, compartilha conhecimento e empenha esforço com a finalidade de **apoiar o planejamento/desenvolvimento de vida e carreira do seu mentorado**, orientando-o, com exemplos práticos e desafios para enriquecer seu modo de pensar e desenvolver seu potencial pessoal e profissional impactando positivamente os ciclos futuros da sua carreira.



### O que **NÃO** é Mentoria?

- Não é coaching: não é processo de acompanhamento e desenvolvimento de um profissional com foco em performance e desempenho a curto prazo do mentorado em relação às atividades que desempenha no dia a dia.
- Não é assessoria técnica: não se destina a tratar de projetos específicos mesmo quando são muito importantes, mas a traçar um plano de desenvolvimento e carreira estruturados, considerando os objetivos organizacionais, aliado às necessidades individuais.
- Não é terapia: trata de questões que direta e indiretamente afetam o desenvolvimento da carreira do mentorado.
- Não é conversa de cafezinho: a mentoria pressupõe um aprofundamento das reflexões.

# ✓ Como desenhar uma iniciativa de mentoria?

## 2.0 Objetivos, premissas e resultados



### a. Objetivos da iniciativa:

- Contribuir com o processo sucessório, a formação e a sustentabilidade do corpo de líderes na organização;
- Preparar pessoas de alto potencial 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 órgão e, conseqüentemente, 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 órgão e do setor público.

### b. Premissas da iniciativa de mentoria:

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



### c. Resultados esperados da mentoria:

- Implantação da cultura da troca de experiência 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, demandas e expectativas legítimas dos usuários de serviços públicos e da sociedade brasileira.



# ✓ Como desenhar uma iniciativa de mentoria?

## 3.0 Mentoria e Desenvolvimento de Competências

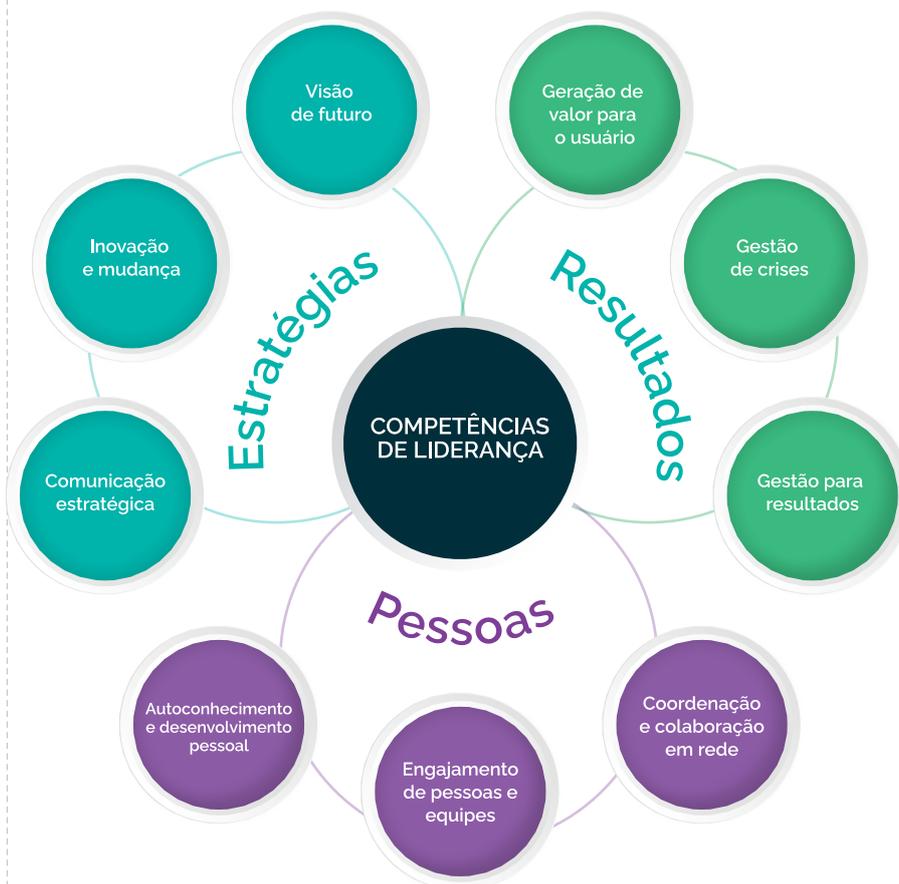
A iniciativa de mentoria deve ter como base um conjunto comum de competências a serem desenvolvidas pelo mentorado com o apoio do seu mentor.

Sugerimos a Matriz de Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público Brasileiro, elaborada pela Enap, como base para a iniciativa de mentoria do seu órgão.

A Matriz se estrutura em torno do paradigma da construção de **Valor Público**, entendido como:

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

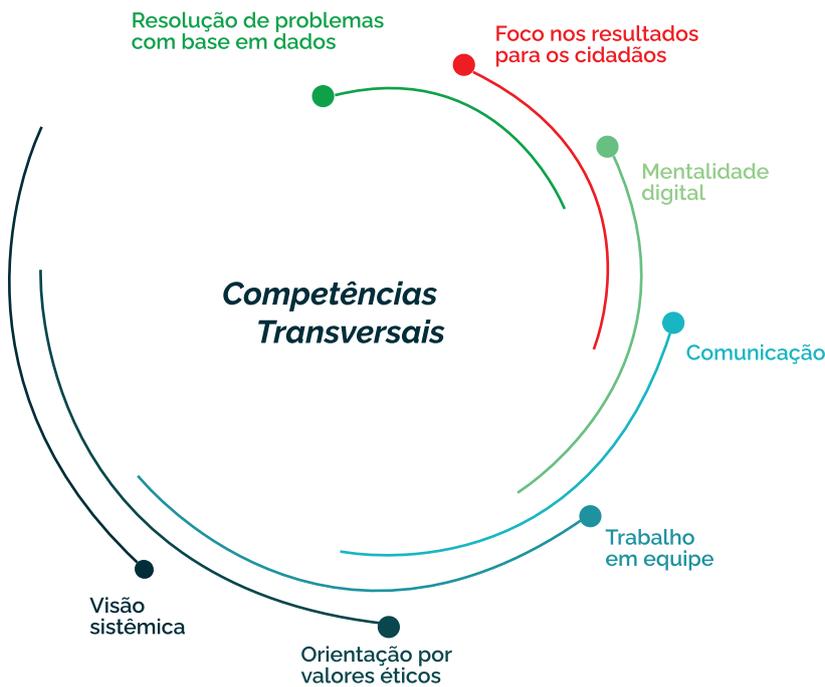
Engajado na criação do Valor Público, o Ideal de Serviço Público que orienta a proposta encarna princípios e atributos de legitimidade, confiabilidade, alto desempenho, boa governança, agilidade, visão de futuro, inovação & transformação, e foco no usuário.



**A Matriz de Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público Brasileiro** se desdobra em três eixos e 9 competências; cada competência tem conhecimentos, habilidades e atitudes específicos.

# ✓ Como desenhar uma iniciativa de mentoria?

Além das competências de liderança, a Enap também mapeou as competências transversais de um setor público de alto desempenho. Com base nas orientações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, a Enap estabeleceu sete competências transversais como norte para processos de desenvolvimento de pessoas e mobilização de capacidades:



Saiba mais!  
Acesse o QR code ou baixe o arquivo



**A Matriz de Competências Transversais** de um Setor Público de Alto Desempenho se desdobra em 7 competências; cada competência tem conhecimentos, habilidades e atitudes específicos".

No caso brasileiro, consideramos relevante incluir alguns atributos de caráter mais cognitivo, a exemplo dos conhecimentos referentes às bases constitucionais do Estado, à estrutura e funcionamento da administração pública, bem como aos fundamentos do direito administrativo.



## ✓ Como desenhar uma iniciativa de mentoria?

### 4.0 Os Atores da Iniciativa de Mentoria

São quatro os principais atores de uma iniciativa de mentoria. A seguir, a descrição de seus respectivos papéis.



# 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*



## ✓ Como desenhar uma iniciativa de mentoria?

### Os Atores da Iniciativa de Mentoria

# Mentorado

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

*Protagonizar o processo. Responsável primário ✓  
por sua carreira, assume os deveres com o seu  
desenvolvimento*

*Responsabilizar-se pela melhor utilização e ✓  
aproveitamento da mentoria*

*Ter disposição para ser transparente e honesto ✓  
e falar construtivamente sobre novas ideias e  
potencial de aperfeiçoamento*

*Demonstrar iniciativa e interesse no seu próprio ✓  
desenvolvimento*

*Estar aberto à autorreflexão e buscar feedback ✓*



## ✓ Como desenhar uma iniciativa de mentoria?

### Os Atores da Iniciativa de Mentoria

## Gestor do mentorado

### **Gestor 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 da iniciativa 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 no órgão atual*



**O papel ativo do gestor do mentorado não é condicionante para o sucesso da iniciativa da mentoria, seja um programa completo ou outra iniciativa. O papel do gestor do mentorado pode ser atenuado se o mentorado for um líder público.**

## ✓ Como desenhar uma iniciativa de mentoria?

### Os Atores da Iniciativa de Mentoria

#### **Unidade de Gestão da Iniciativa de Mentoria**

*Desenvolve o programa, oferece suporte e acompanha os participantes*

*Estruturar e lançar a iniciativa de mentoria ✓*

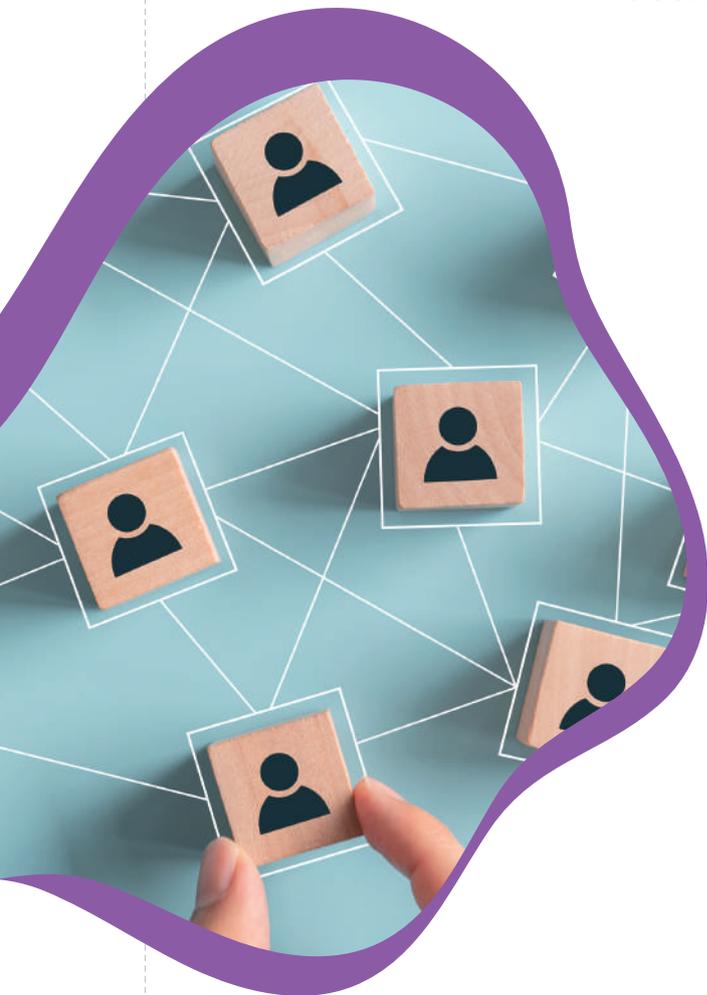
*Acompanhar o relacionamento entre mentorados e mentores, oferecendo orientações e provocando reflexões sobre o programa, o processo e o relacionamento*

*Mediar possíveis desconexões de objetivos, personalidades e interesses entre mentor e mentorado ✓*

*Realizar ou solicitar ajustes na iniciativa de mentoria conforme necessário ✓*

*Acompanhar e avaliar indicadores de sucesso da iniciativa ✓*

*Liderar a governança da iniciativa de mentoria – reuniões, avaliações, workshops, etc. ✓*

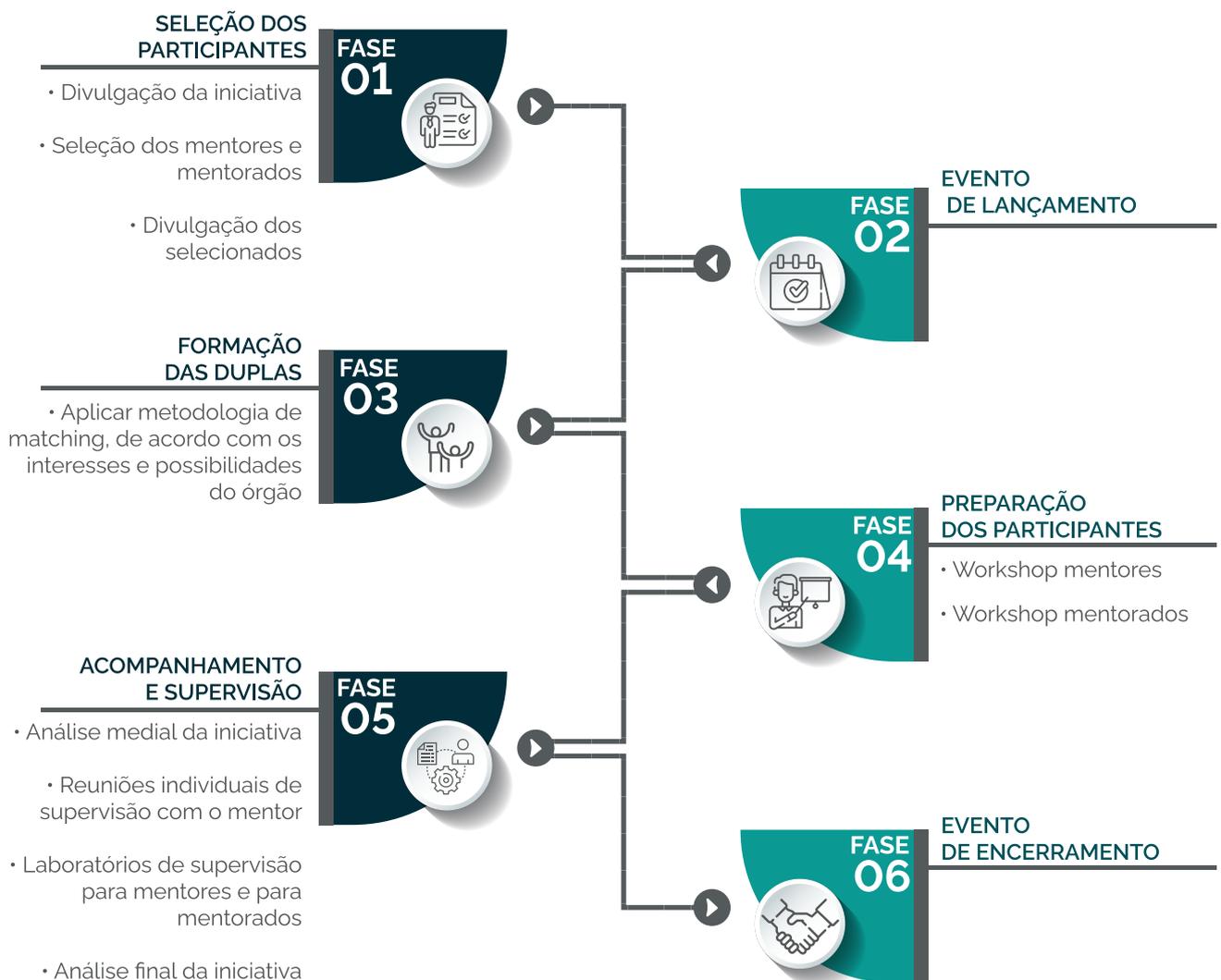


# ✓ Como desenhar uma iniciativa de mentoria?

## 5.0 Fases do processo de mentoria:

Uma iniciativa de mentoria pode ser estruturada em seis fases que serão detalhadas uma a uma. Tem início com a seleção dos participantes, mentores e mentorados, por critérios pré-estabelecidos. Em seguida são formadas as duplas observando a conexão entre mentores e mentorados.

Na próxima fase o órgão implementador faz a preparação dos participantes, ou seja, um workshop para os mentores e outro para os mentorados que a partir daí iniciam seus encontros e reuniões individuais conforme metodologia proposta nos guias de orientação. Durante essa fase de encontros é importante o acompanhamento e a supervisão do processo para endereçar questões e apoiar no desenvolvimento da dupla. Ao final pode ser feito um evento de encerramento para apresentar os resultados obtidos e demarcar o fim do processo.





# FASE 1

*Seleção dos participantes*



## FASE 1

# Seleção dos participantes

A Seleção dos Mentorados pode ser feita de diversas maneiras. Independente do critério escolhido, é importante que seja observada a premissa da voluntariedade – é importante que os mentorados queiram de fato participar do programa e, portanto, aceitem um convite para tal ou se inscrevam autonomamente em processos seletivos correspondentes.

A forma mais comum de selecionar os mentorados é a **indicação e a seleção** de participantes conforme critérios relacionados ao objetivo do programa ou iniciativa de mentoria de cada órgão. Neste caso, é feita uma seleção técnica, comumente pela área de gestão de pessoas ou área responsável pela capacitação dos servidores da instituição, apontando e pré-selecionando os participantes que deverão ser convidados para o programa.

A seleção também pode ser realizada via **processo seletivo aberto**, para o qual oferecemos instrução e orientação nos passos a seguir.

## 1.0 Divulgação da iniciativa



Recomendamos que na etapa de Seleção dos participantes (Etapa 1) haja uma programação de tempo (ao menos 4 semanas) dedicado à seleção dos mentorados, a fim de garantir que os escolhidos tenham forte aderência à iniciativa.

Divulgar a iniciativa, receber inscrições, analisar e triar todas elas, pontuar para pré-selecionar e realizar a dinâmica que levará à escolha final dos participantes se mostrou um processo repleto de detalhes e extremamente sensível, com grande impacto no resultado da iniciativa. Recomendamos atenção especial ao prazo estabelecido para esta etapa.



## FASE 1

# Seleção dos participantes

# 2.0

## Chamamento público - mentorado

### Bem vindo!

#### *A iniciativa de mentoria:*

A Mentoria tem se apresentado como uma das metodologias mais eficazes no desenvolvimento de líderes no século XXI. Por ser customizada, individualizada e calcada em uma relação muito próxima entre uma pessoa experiente – mentor, e uma pessoa competente e de alto potencial – mentorado, a mentoria acelera a capacitação de grandes profissionais para seus próximos desafios de vida e carreira.

#### *Ser mentorado:*

Nesse contexto, ter a oportunidade de ser mentorado por um profissional de grande envergadura e experiência reconhecida na prestação de serviço ao público brasileiro, é um grande privilégio e uma grande honra. É uma oportunidade única para acelerar seu desenvolvimento e se preparar intensamente para os seus próximos passos de carreira no setor público.

#### *Venha fazer parte!*

Se você deseja ser apoiado por um profissional experiente disposto a ser seu parceiro na jornada de carreira, nós o convidamos a se candidatar a iniciativa de mentoria do \*Nome do órgão público\*.

Conheça os pré-requisitos e os próximos passos para sua participação no processo seletivo de mentorados no documento anexo.



(ANEXO 1 – Chamamento de Seleção de Mentorados)



## FASE 1

# Seleção dos participantes

## 3.0

### Pré-requisitos e Perfil do Mentorado

Lembramos que todos os pré-requisitos, critérios e etapas mencionados devem ser considerados como uma guia, uma sugestão para a implementação da iniciativa de mentoria e que podem e devem ser adaptados conforme as necessidades e o perfil da instituição.

#### **Experiência:**

Posição: ocupante de cargo de liderança (ou potencial líder) no \*Nome do órgão público\* em qualquer nível hierárquico.  
 Tempo de vivência: mínimo de 01 ano como ocupante em cargo de liderança.  
 Performance: líder que demonstra alto nível de entregas e comprometimento com o trabalho no \*Nome do órgão público\*.

#### **Local de Residência:**

Residência em qualquer cidade ou região do Brasil, considerando que a iniciativa poderá ser presencial ou também poderá ser realizado na modalidade virtual sem prejuízo ao seu objetivo.

#### **Disponibilidade:**

Um processo de mentoria exige dedicação de energia e tempo para ser bem-sucedido. É importante questionar o mentorado sobre sua disponibilidade, para haver engajamento ao longo do processo.  
 O tempo de dedicação a um processo de mentoria pode variar bastante, a depender do estilo de cada pessoa. Todavia, podemos estimar um mínimo de 20 horas de dedicação. O máximo depende do interesse do mentorado.

#### **Perfil mentorado – pessoal e comportamental:**

- Motivado pela geração de valor público brasileiro, entendido como "A capacidade de o Estado oferecer respostas efetivas às necessidades e legítimas demandas e expectativas dos usuários e da sociedade";
- Curioso e aberto para escutar e aproveitar o processo de mentoria, exercendo o papel de protagonista do seu próprio processo de desenvolvimento;
- Visão de longo prazo acerca da sua contribuição para o Brasil;
- Capacidade de se colocar em uma posição de vulnerabilidade com abertura para compartilhar de forma sincera os seus objetivos de carreira, suas conquistas e fortalezas, bem como lacunas para desenvolvimento;
- Respeita todas as formas de diversidade;
- Demonstra prazer e disposição em aprender.



## FASE 1

# Seleção dos participantes

## 4.0

### Etapas do processo seletivo do mentorado

O processo de seleção de mentorados será realizado em três etapas, com propósitos distintos e complementares. A seguir apresentamos um guia, uma sugestão do processo seletivo. Lembrando que podem ser utilizadas outras possibilidades de atividades a critério do órgão bem como uma adaptação dos requisitos conforme as necessidades e o perfil da instituição é recomendada.

#### Etapa 01

**Inscrição / Responsável:** candidato a mentorado.

Acesse o formulário de inscrição no link: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7270>  
Preencha o formulário:

- Informe seus dados pessoais;
- Forneça informações sobre sua experiência profissional - posição e atribuições atuais e anteriores nos últimos 05 anos;
- Responda às perguntas sobre sua intenção e propósito para a iniciativa de mentoria;
- Relate um Caso de Sucesso recente da sua carreira (últimos dois anos);
- Anexe Curriculum Vitae ou link para o Lattes ou LinkedIn.



(ANEXO 2 - Formulário de Inscrição - Seleção Mentorado)

#### Etapa 02

**Triagem dos candidatos inscritos / Responsável:** \*Nome do órgão público\* ou comissão de seleção designada pelo órgão.

- Uma vez encerrado o prazo de inscrição, os candidatos inscritos serão avaliados conforme preenchimento dos requisitos de participação publicados no processo de inscrição (Etapa 1);
- A triagem priorizará candidatos com maior aderência aos critérios definidos conforme objetivos específicos da mentoria no órgão;
- Esta etapa é classificatória e eliminatória. Os candidatos inscritos com maior aderência ao perfil desejado, analisados mediante critérios divulgados, seguirão para a etapa seguinte. Recomendamos que sejam pré-selecionados nesta etapa número de pessoas igual ao dobro do número de vagas abertas para o programa.

Um exemplo de critérios de seleção e tabela de triagem pode ser pesquisados no Anexo/Link:

<https://enap.gov.br/pt/cursos/educacao-executiva/altos-executivos/mentoria>

Ver item "Etapas do Processo Seletivo"



(ANEXO 3 - Tabela de Pontuação - Etapa 2 - Triagem)



# FASE 1

## Seleção dos participantes

### 4.0

#### Etapas do processo seletivo do mentorado

##### Etapa 03

**Seleção / Responsável:** \*Nome do órgão público\* e candidato a mentorado.

Os candidatos mais bem avaliados na etapa de Triagem (Etapa 2) participarão de uma dinâmica coletiva com 3 horas de duração em formato virtual ou presencial. A dinâmica será composta por:

- Atividade 1 – apresentação pessoal: “pitch” de 1 minuto e meio para cada candidato;
- Atividade 2 – resolução de case (sugestão de que seja um case de problema público) em duplas separadas em salas simultâneas virtuais (se formato virtual) ou em mesas separadas (se formato presencial). Ao final de 30 minutos, cada trio terá 5 minutos para apresentar projeto de solução em formato PPT (Power Point) à banca de seleção e demais participantes do processo seletivo.



(ANEXO 4 - Slides para uso na Dinâmica Mentorados)

##### Etapa 04

**Escolha dos finalistas / Responsável:** \*Nome do órgão público\*.

Nesta etapa os integrantes da banca avaliadora podem utilizar as suas anotações e observações registradas nos “Formulários de Observação dos Avaliadores” (conforme ANEXO), para avaliar os candidatos ao longo da realização das dinâmicas segundo os critérios definidos para a iniciativa.

Abaixo estão, a título de exemplo, os critérios utilizados na seleção dos mentorados no perfil de Altos executivos do setor público pela ENAP:

QUESITO	DESCRIÇÃO	PONTUAÇÃO
Apresentação pessoal	Pitch de 90 segundos para apresentação livre.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidade de síntese e pontualidade</li> <li>2. Autocontrole e tranquilidade</li> <li>3. Clareza</li> <li>4. Aderência do objetivo pessoal aos objetivos do Programa/Iniciativa</li> <li>5. Fluidez (flow) da apresentação</li> </ol> <p>Pontuação: Até 10 pontos para cada item PONTUAÇÃO MÁXIMA: <b>50 Pontos</b></p>
Resolução de Case	Apresentação PPT de 5 minutos com participação ativa de ambos os integrantes de cada trio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação correta de problema público (trio)</li> <li>2. Solução viável (trio)</li> <li>3. Estrutura e qualidade da apresentação, incluindo o PPT (trio)</li> <li>4. Qualidade da apresentação oral (individual)</li> <li>5. Demonstração de conhecimento técnico (individual)</li> </ol> <p>Pontuação: Até 10 pontos para cada item PONTUAÇÃO MÁXIMA: <b>50 Pontos</b></p>

Os participantes com maior pontuação serão os finalistas selecionados para participarem da iniciativa de mentoria. Caso optem pela seleção na modalidade pública, a divulgação do resultado do processo seletivo deverá ocorrer por meio de canal de amplo acesso pelo público participante.



(ANEXO 5 - Formulário de Observação dos Avaliadores)  
(ANEXO 6 - Relatório Seleção - Seleção dos Finalistas Aprovados)



## FASE 1

# Seleção dos participantes

## 5.0

### Escolha de mentores

A Seleção dos mentores, assim como dos mentorados, pode ser feita de diversas maneiras.

Independente do critério escolhido, é importante que seja observada a premissa da voluntariedade e que os mentores queiram de fato participar da iniciativa de mentoria, portanto, aceitem um convite não remunerado para participar.

É necessário buscar mentores inspiradores, que possuam trajetória profissional rica. O mentor precisa chegar no programa com bagagem e repertório de vida e carreira suficientes para oferecer apoio ao mentorado. Antes de formalizar o convite aos mentores, é importante identificar a presença de capacidades inter-relacionais e humanas que o habilitem para o processo.

Também é preciso identificar mentores com tempo e energia para focar na mentoria. Necessário checar momento de vida e cargo, a fim de que seja possível conciliar todas as atividades com as demandas do desenvolvimento, próprias da mentoria.

**Abaixo apresentamos um exemplo de abordagem aos mentores:**

#### ***A iniciativa de mentoria:***

A Mentoria tem se apresentado como uma das metodologias mais eficazes no desenvolvimento de líderes no século XXI. Por ser customizada, individualizada e calcada em uma relação muito próxima entre uma pessoa experiente – mentor, e uma pessoa competente e de alto potencial, a mentoria acelera a capacitação de grandes profissionais para seus próximos desafios de vida e carreira.

#### ***Ser mentor:***

Nesse contexto, ter a oportunidade de mentorar um profissional de alto desempenho e potencial é um grande privilégio e uma grande honra. É a oportunidade para que você deixe o seu legado estampado e presente na sua organização e no setor público brasileiro por meio da vida de outra pessoa. É a oportunidade de marcar positivamente a vida de alguém a partir do apoio, da dedicação e da troca profunda e sincera de experiências entre você e o seu mentorado.

#### ***Venha fazer parte!***

Se você se sente motivado e mobilizado com a perspectiva de fazer diferença na vida de um líder e contribuir para o desenvolvimento e aceleração da carreira de um mentorado no setor público brasileiro, venha fazer parte desse Projeto conosco!



## FASE 1

# Seleção dos participantes

## 6.0

### Pré-requisitos mentor

#### **Experiência prévia de carreira:**

- Vivência atual ou prévia de trabalho em cargo de liderança no setor público brasileiro – um mentor pode ser do mesmo órgão do mentorado ou, em formatos de mentoria colaborativa, ele pode ser de outra organização que tenha interface com a área do mentorado no órgão organizador da iniciativa. Pode ser também aposentado, licenciado ou estar colaborando com o setor privado, ou com o o terceiro setor;
- Tempo de vivência: o tempo não representa um pré-requisito fixo para um profissional ser mentor. Contudo, é necessária uma jornada consistente de experiência para garantir que o mentor tenha repertório para apoiar o mentorado em sua jornada de crescimento;
- Posição: ocupante de cargos de liderança no órgão ou em outras organizações, preferencialmente no setor público.

#### **Local de Residência:**

Mentor pode residir em qualquer lugar (Brasil ou exterior), considerando que a iniciativa poderá ser realizado na modalidade virtual caso a iniciativa seja na modalidade presencial, o órgão pode definir o local de residência coincidindo com o seu município de trabalho, evitando assim necessidade de deslocamentos e o consequente aumento de custo da iniciativa.

#### **Disponibilidade:**

Um processo de mentoria exige dedicação de energia e tempo para que seja bem-sucedido. Assim como dissemos sobre o mentorado, ao convidar um mentor para participar da iniciativa, é importante questioná-lo sobre sua disponibilidade, para que haja engajamento ao longo do processo. O tempo de dedicação de um mentor a um processo de mentoria é um pouco menor do que a do mentorado e também pode variar bastante, a depender do estilo de cada pessoa. Todavia, podemos estimar um mínimo de 15 horas de dedicação. O máximo depende dos combinados e acordos entre a dupla.



## FASE 1

# Seleção dos participantes

## 6.0

### Pré-requisitos mentor



#### **Perfil do mentor – pessoal e comportamental:**

- É um líder inspirador e influencia pessoas a partir do seu genuíno interesse pelos mentorados;
- Motivado pela geração de Valor Público brasileiro, entendido como "A capacidade de o Estado oferecer respostas efetivas às necessidades e legítimas demandas e expectativas dos usuários e da sociedade.";
- Inspira pessoas e é referência de liderança;
- Capaz de ocupar o papel de coadjuvante no processo, mantendo-se em segundo plano sempre, considerando que o foco da iniciativa é o desenvolvimento da carreira do mentorado, visando resultados para sua vida e sua carreira;
- Aprecia o trabalho voluntário focado no desenvolvimento de outro líder visando alavancar sua carreira e contribuir com o Brasil;
- Capacidade de estabelecer um diálogo com um objetivo explícito de promover a reflexão sobre a carreira do mentorado, a partir de boas perguntas e exemplos;
- Ser bom ouvinte, capaz de gerar empatia e transmitir um *feedback* positivo; capaz de promover abertura e confiança recíproca a partir da identificação e valorização de aspectos comuns e diferenciais entre mentor e mentorado;
- Respeita todas as formas de diversidade;
- Mostra-se como genuíno entusiasta do desenvolvimento humano.

A iniciativa de mentoria exige dedicação de energia por parte do Mentor, no sentido de concentrar-se no propósito da iniciativa e suas atividades. Dedicação de tempo para outras formas de interação (ex.: indicação de leituras e oportunidades de desenvolvimento acessórias) são bem-vindas e podem ser acertadas e registradas no início do processo, em documento próprio, conforme Modelo no Anexo 8.



(ANEXO 7 - Minuta convite aos Mentores)  
(ANEXO 8 - Modelo de Acordo de Mentoria)



# FASE 2

*Evento de lançamento*



## FASE 2

# Evento de lançamento

O Evento de lançamento, apesar de não ser obrigatório, tem o objetivo de apresentar a iniciativa e orientar as partes interessadas quanto aos conceitos e premissas que o sustentam, benefícios que oferece aos participantes e aos envolvidos, bem como seu modelo de governança – duração, agenda dos encontros, fatores críticos de sucesso e sistema de acompanhamento de mentores e mentorados.

A sua principal função é informar, engajar e motivar os envolvidos, assim, diversas estratégias de lançamento podem ser utilizadas.

Sugerimos um evento breve e alegre, com duração de uma hora, com uma palavra inicial do patrocinador da iniciativa – líder do órgão – seguida de informações práticas sobre a iniciativa e um encerramento com perguntas e respostas dos mentores, mentorados e gestores presentes.

## Evento de lançamento

sugestão de agenda (para 1 hora de evento)



### Abertura (5 min.):

- Boas-vindas/Motivadores da iniciativa de mentoria – palavra do *Sponsor*.



### Apresentação da iniciativa (30 min):

- O que é Mentoria?
- Os atores na iniciativa de mentoria:
  - Mentorado;
  - Mentor;
  - Gestor;
  - Área responsável pelo programa no órgão.
- Premissas da iniciativa;
- Objetivos da mentoria;
- Resultados esperados;
- Competências de liderança;
- Governança da iniciativa.



### Debate (15 min):

- Perguntas e respostas dos convidados e participantes.



### Encerramento e palavras finais (10 min):

- Agradecimentos.



(ANEXO 9 – Slides Modelo Evento de Lançamento)





# FASE 3

*Formação de duplas*



## FASE 3

### Formação de duplas

# 1.0

## Mapeamento de Perfil e Interesses dos participantes

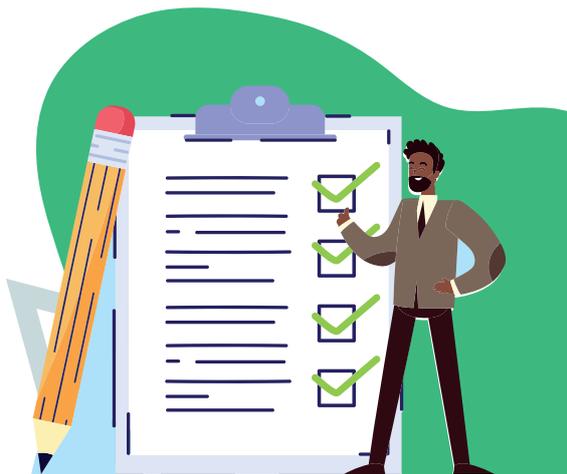
Para que uma iniciativa de mentoria alcance os objetivos propostos, é fundamental que haja empatia e conexão entre mentor e mentorado. Para tanto, as pessoas de cada dupla devem ser cuidadosamente escolhidas.

Para formar cada dupla, busca-se associar características presentes em ambas as partes, a fim de gerar conexão e confiança entre mentor e mentorado e, em simultâneo, aproveitar as divergências de características existentes entre eles para permitir o desenvolvimento.

Sendo assim, ao escolher os participantes – mentor e mentorado – que formarão cada dupla, recomendamos que sejam usados métodos estruturados, os quais podem ser usados isoladamente ou de forma associada. Descreveremos algumas sugestões a seguir.

# 1.1

## Instrumento Psicométrico



Testes psicométricos são instrumentos objetivos, padronizados e validados por pesquisas científicas com finalidade de mensurar a probabilidade de certos comportamentos, baseados em escalas numéricas e em amostras estatísticas de comparação.

Existem vários instrumentos psicométricos validados cientificamente que estão disponíveis e acessíveis no mercado especializado em processos das áreas da psicologia e gestão de pessoas. Os instrumentos são questionários a serem respondidos pelo próprio participante, e a partir das respostas é gerado um relatório que permite a análise do perfil do respondente – tanto mentor quanto mentorado.



## FASE 3

### Formação de duplas

O uso de um instrumento psicométrico para a formação das duplas de mentoria tem o objetivo de identificar de forma técnica e com maior probabilidade de acerto aspectos de convergência e divergência entre os participantes.

#### Convergências

Fatores comuns entre as pessoas, os quais conseguirão facilitar o processo de conexão entre mentor e mentorado. As convergências são similaridades entre as partes.



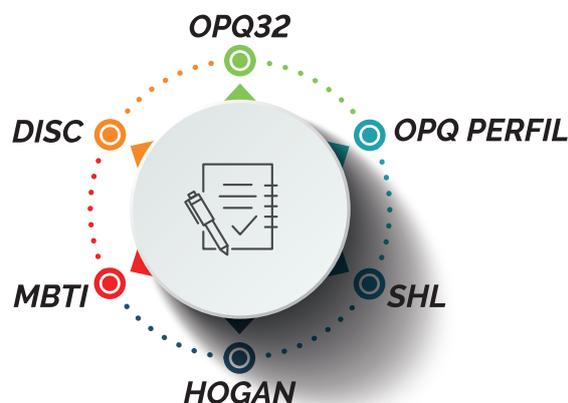
#### Divergências

Fatores bem diferentes entre as pessoas, os quais tem o potencial de gerar oportunidades de aprendizagem para a dupla, considerando que o ponto forte de uma pessoa pode ser usado para ensinar, apoiar e suprir o mesmo ponto de desenvolvimento que existe na outra pessoa.

Por exemplo: duas pessoas com a extroversão alta se conectam rapidamente, mas elas podem ter características diversas em relação ao estilo de comunicação. As duas podem ser extrovertidas, mas em relação ao estilo de comunicação, uma pode ser mais mansa e mais paciente e a outra mais assertiva. Assim quem precisa de mais assertividade aprenderá com a característica diferente que existe na outra. E assim por diante!

Outro exemplo claro é o fator organização; pessoas muito estruturadas e organizadas podem ajudar as pessoas menos estruturadas em seus processos de organização e planejamento. Logo, sempre que possível, recomendamos o uso dos instrumentos psicométricos para identificar convergências que atraiam as pessoas e divergências que promovam as oportunidades de aprendizagem na dupla

**Alguns instrumentos psicométricos conhecidos e validados disponíveis no Brasil são:**



As ferramentas de mapeamento de perfil devem ser aplicadas por profissionais certificados pelas entidades que os representam no Brasil.



## FASE 3

# Formação de duplas

## 1.2

### Questionário de interesses e intenções

Os questionários de intenção são compostos por perguntas abertas feitas diretamente ao mentor e ao mentorado, com o objetivo de identificar similaridades e convergência de interesses e expectativas para a iniciativa de mentoria.

Alguns exemplos de perguntas que podem compor questionários para mentor e mentorado nessa modalidade:

#### Mentor



*Já teve alguma experiência anterior como mentorado? Em caso afirmativo, como foi sua experiência? Facilidades, dificuldades e aprendizados;*

*O que você acredita que pode obter sendo um mentorado neste seu momento de carreira?*

*Em que aspectos habilidades e competências você pensa que pode ser ajudado? Por quê?*

*Quais são os seus principais objetivos e aspirações?*

*Qual estilo de mentor você supõe que seria importante agora?*

*Faça um breve resumo sobre aspectos da sua carreira e principais aprendizados que possam ser relevantes para a formação da sua dupla.*



#### Mentorado

*Já teve alguma experiência anterior como mentorado? Em caso afirmativo, como foi sua experiência? Facilidades, dificuldades e aprendizados;*

*O que você acredita que pode obter sendo um mentorado neste seu momento de carreira?*

*Em que aspectos habilidades e competências você pensa que pode ser ajudado? Por quê?*

*Quais são os seus principais objetivos e aspirações?*

*Qual estilo de mentor você supõe que seria importante agora?*

*Faça um breve resumo sobre aspectos da sua carreira e principais aprendizados que possam ser relevantes para a formação da sua dupla.*

Questionários de Intenção devem conter a identificação dos participantes, incluindo todos os critérios definidos por ocasião da concepção da iniciativa e podem ser disponibilizados de forma eletrônica. Possuem a vantagem de não terem custo.



## FASE 3

### Formação de duplas

## 1.3

### Análise curricular e de trajetória de carreira



Em complementação a outros métodos, o órgão pode solicitar aos participantes um currículo que permita a análise da trajetória profissional dos participantes e associá-las aos objetivos a serem alcançados com iniciativa.

Recomendamos que o uso da análise curricular não seja isolado, mas sempre complementar e associado a outro método, pois ele não revela características comportamentais ou intenções dos participantes. A ausência desse fator no processo de análise para formação das duplas pode prejudicar a qualidade do "matching", como carinhosamente chamamos essa combinação!

## 1.4

### Indicação do mentorado

É possível apresentar a mentores e mentorados uma lista dos participantes e pedir que indiquem duas pessoas com quem eles gostariam de formar dupla. Aos mentores é perguntado quem eles gostariam de mentorar e aos mentorados o órgão pode perguntar quem é o mentor que ele gostaria de ter.

Caso o órgão prefira, pode solicitar apenas a cada mentorado a indicação de dois ou três nomes de possíveis mentores que ele ou ela gostaria de ter para o programa. Caberá ao órgão, de toda forma, avaliar as indicações e fazer o convite aos potenciais mentores.

Apesar de ser simples, esse é um método de grande efetividade, considerando que as pessoas comumente indicam mentores e mentorados com quem se identificam, seja por empatia, referência ou admiração.

Lembramos que todos os pré-requisitos, critérios e etapas mencionados devem ser considerados como um guia, uma sugestão para a implementação da iniciativa de mentoria e que podem e devem ser adaptados conforme as necessidades e o perfil da instituição. Assim o órgão pode mapear outras formas de fazer o "matching", de acordo com suas necessidades específicas e limitações.





## FASE 3

# Formação de duplas

## 2.0

### Premissas para formação de duplas

Além de analisar os perfis de cada participante utilizando métodos como os descritos acima, é importante observar outros critérios que também são importantes para o sucesso e bom andamento da iniciativa de mentoria.

**Apresentamos alguns desses critérios abaixo:**



**2.1 - Análise de subordinação direta** – o mentorado não deve estar na linha de subordinação do mentor, nem de forma direta, nem tampouco de forma indireta;



**2.2 - Áreas na estrutura** – não existe restrição para que mentor e mentorado sejam da mesma área (Diretoria, Coordenação etc.). Contudo, recomendamos análise criteriosa sobre eventuais conflitos de abordagem entre mentor e gestor do mentorado dentro de uma mesma área do órgão;



**2.3 - Diversidade e inclusão** – as duplas de mentoria podem ser intencionalmente formadas para contribuir com o aumento da diversidade no órgão. Alguns exemplos: homens podem mentorar mulheres para aumentar a presença de mulheres em posições de liderança, brancos podem mentorar pessoas de outras etnias para apoiá-las de forma intensa, e assim por diante.

Elementos como idade, tempo de trabalho no órgão ou cargo na hierarquia também são fatores comumente considerados para a formação das duplas. Mas é importante lembrar que eles não devem ser limitadores das combinações. Uma pessoa mais jovem e com menos "tempo de casa" pode mentorar uma pessoa mais velha e com mais tempo de casa desde que sua experiência de carreira seja robusta o suficiente para contribuir com o desenvolvimento de vida e carreira do seu mentorado.



# FASE 4

*Preparação dos participantes*

*Workshop mentores e Workshop mentorados*



## FASE 4

# Preparação dos participantes

## Workshop mentores e Workshop mentorados

# 1.0

## Workshop dos mentores

Os mentores participantes da iniciativa de mentoria precisam ter repertório de vida e trajetória profissional que sejam ricos o suficiente para contribuir para o crescimento do seu mentorado. Portanto, o domínio de técnicas de coaching, perguntas ou outras metodologias de facilitação do aprendizado não são um pré-requisito para sua participação.



Logo, recomendamos que haja muita seriedade em relação à conscientização dos mentores em relação à necessidade e à importância de sua participação no *Workshop* de preparação que deve ser realizado antes do início das sessões, pois é nesta oportunidade que serão oferecidos os recursos técnicos para a condução dos encontros. Quando possível, recomendamos que o órgão não renuncie à participação de nenhum mentor em função de dificuldade de tempo ou indisponibilidade de agenda. A preparação dos mentores deve ser pré-requisito absoluto para sua participação na iniciativa. Em caráter excepcional, podem ser oferecidas sessões individuais ou complementares para algum mentor que não puder comparecer no *Workshop*, mas é importante frisar que a interação durante o evento coletivo enriquece a experiência e o aprendizado necessários para a atuação como mentor.

O *Workshop* de preparação deve ser feito e conduzido por um colaborador que tenha domínio do conteúdo metodológico da iniciativa de mentoria, além de condições de facilitá-lo dando oportunidade a todos os participantes de engajamento e solução de dúvidas. É importante destacar que o colaborador que conduzirá os *Workshops* de preparação tenha formação específica e/ou que já tenha participado de iniciativas de mentoria, seja como mentor, seja como mentorado.

Cada turma de preparação deve ter no máximo 25 mentores, de tal sorte que grupos maiores devem ser divididos em mais de uma turma de preparação, a fim de que haja espaço e possibilidade de todos interagirem.



## FASE 4

# Preparação dos participantes

## 1.1

### A agenda do workshop

Recomendamos que seja realizado um encontro coletivo de preparação com todos os mentores com a duração mínima de 3 horas abordando os principais conceitos e passo a passo da realização da mentoria.

Este encontro tem o objetivo de apresentar a iniciativa em detalhes, para que os mentores compreendam todos os aspectos da mentoria, recebam instruções práticas sobre o que devem observar – tais como fatores críticos de sucesso e riscos, como devem realizar os encontros, quais assuntos abordar. São oferecidas técnicas e metodologias para apoiá-los na execução dos encontros individuais, coração de toda a iniciativa.

É um espaço de apresentação da iniciativa, e também uma oportunidade de reflexão sobre sua própria carreira, de troca de experiências, de exercícios de simulação e de esclarecimento de dúvidas.

Apresentamos abaixo uma lista dos principais momentos da agenda sugerida.

 <p><b>Objetivo da mentoria;</b></p>	 <p><b>Competências-base da iniciativa (a escolher conforme objetivo do órgão);</b></p>
 <p><b>Conceitos da mentoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios da iniciativa para as partes interessadas;</li> <li>• Assuntos e tópicos comuns na mentoria.</li> </ul>	 <p><b>Premissas da iniciativa;</b></p>
 <p><b>Resultados esperados;</b></p>	 <p><b>Os papéis dos atores da mentoria: mentor, mentorado, gestor e área organizadora no órgão;</b></p>
 <p><b>Como fazer?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores críticos de sucesso;</li> <li>• Capacidades do mentor;</li> <li>• Riscos do processo.</li> </ul>	 <p><b>Os encontros de mentoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco dos encontros;</li> <li>• Tópicos/assuntos comuns;</li> <li>• Estrutura de cada encontro • (modelos);</li> <li>• Racional e agenda sugerida para • cada encontro.</li> </ul>
 <p><b>Exercícios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulação de encontro de mentoria;</li> <li>o Exercício da linha do tempo de carreira.</li> </ul>	

O conteúdo pode ser conhecido na íntegra no Documento referência nº 11 - slides modelo para o *Workshop* de mentores.



(ANEXO 10 - Slides modelo para o *Workshop* de Mentores)



## FASE 4

# Preparação dos participantes

## 2.0

### Workshop dos mentorados

Assim como os mentores da iniciativa de mentoria precisam de uma preparação para os encontros individuais, também os mentorados devem participar de uma orientação para vivenciarem o processo.

Apesar dos principais momentos da agenda sugerida para o *Workshop* dos mentorados serem bastante semelhantes aos dos mentores, a abordagem é totalmente específica para eles. Neste encontro visamos despertar o protagonismo e a responsabilidade pelo ritmo, pela intensidade e a profundidade da iniciativa. Conscientizaremos cada mentorado participante acerca do privilégio que é ter um companheiro para apoiá-lo na jornada de desenvolvimento profissional. Com isso, potencializamos os resultados a partir do reconhecimento da importância de seu engajamento e compromisso não apenas com o processo, mas também com os resultados que a mentoria vai gerar.

Tal preparação também deve ser feita por colaborador que tenha domínio do conteúdo metodológico da iniciativa de mentoria, além de condições de facilitar o *workshop* dando oportunidade a todos os participantes de engajamento e solução de dúvidas. É importante destacar que o colaborador que conduzirá os *workshops* de preparação tenha formação específica e/ou que já tenha participado de iniciativas de mentoria, seja como mentor, seja como mentorado.

Cada turma de preparação deve ter no máximo 25 mentorados, de tal sorte que grupos maiores devem ser divididos em mais de uma turma de preparação, a fim de que haja espaço e possibilidade de todos interagirem.





## FASE 4

# Preparação dos participantes

## 2.1

### A agenda do workshop

Recomendamos um encontro de preparação de duração mínima de 4 horas abordando os objetivos e conceitos de mentoria, o que é e o que não é, seus benefícios e principais fatores de sucesso do programa.

Vamos listar abaixo os principais momentos do encontro de preparação, mas o conteúdo pode ser conhecido na íntegra no Documento referência nº 12 - slides modelo para o *Workshop* de mentores.

Apresentamos abaixo uma lista dos principais momentos da agenda sugerida.

 <b>Objetivo da mentoria</b>	 <b>Competências-base da iniciativa (a escolher conforme objetivo do órgão)</b>
 <b>Conceitos da mentoria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios da iniciativa para as partes interessadas;</li> <li>• Assuntos e tópicos comuns na mentoria.</li> </ul>	 <b>Premissas da iniciativa</b>
 <b>Resultados esperados</b>	 <b>Os papéis dos atores da mentoria mentor, mentorado, gestor e área organizadora no órgão</b>
 <b>Construindo seu caminho</b>	 <b>Exercício da linha do tempo e reflexões de carreira</b>
 <b>Como fazer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fatores críticos de sucesso;</li> <li>• Capacidades do mentor;</li> <li>• Riscos do processo.</li> </ul>	 <b>Os encontros de mentoria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco dos encontros;</li> <li>• Tópicos/assuntos comuns;</li> <li>• Estrutura de cada encontro • (modelos);</li> <li>• Racional e agenda sugerida para • cada encontro.</li> </ul>
 <b>Exercícios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulação de encontro de mentoria;</li> <li>• Preparação para o Encontro 1.</li> </ul>	

Recomendamos verificar o material detalhado tanto nos slides do *Workshop* quanto no Guia do mentorado.



(ANEXO 11 - Slides modelo para o *Workshop* de Mentorados)



## FASE 4

# Preparação dos participantes

## 3.0

### Guias de orientação aos mentores e mentorados



Todas as informações necessárias para a preparação dos Mentores também podem ser encontradas nos guias do mentor e do mentorado. Estes guias têm por objetivo apresentar a prática de mentoria como uma forma de aprimoramento do processo de orientação e desenvolvimento. No guia os participantes encontrarão as principais informações sobre a iniciativa, tal como apresentado nos *Workshops* de preparação.

Para o sucesso da iniciativa, é imprescindível que mentor e mentorado se preparem antecipadamente para as sessões individuais – este guia lhes oferece sugestões de abordagem, bem como a sugestão de exercícios e reflexões para cada encontro.

No caso do guia do mentor, além da sua orientação, o guia também apresenta o conteúdo guia do mentorado para cada encontro. Dessa forma, o mentor terá acesso antecipado ao que o mentorado está preparando para cada sessão.

Também no guia do mentor, ao final de cada sessão, há uma ficha de acompanhamento para que se registre os principais assuntos tratados no encontro e os encaminhamentos para o seguinte. Importante que seja preenchida logo após o término de cada encontro.

Idealmente, o envio dos guias do mentor e do mentorado deve ser feito antes do *Workshop* de preparação. Contudo, os guias não extinguem a necessidade de uma apresentação detalhada e a exploração mais profunda das etapas e particularidades da iniciativa de mentoria durante o *Workshop* de preparação. Recomendamos a leitura/revisão conjunta dos guias no *workshop*, com espaço para trabalhar o conteúdo de forma orientadora.

Materiais e ferramentas adicionais de apoio aos mentores e mentorados devem ser opcionais e de livre uso, a fim de não enrijecer o processo, uma vez que “A mentoria é mais arte do que ciência” (Helena Kerr, mentora da 1a. e da 2a. Edição da iniciativa de Mentoria para Altos Executivos da ENAP).

Deve haver um equilíbrio entre o método e a capacidade de improvisar. Logo, os Guias devem prover ferramentas/técnicas para cada etapa da iniciativa, sem haver amarras sobre utilização ou não de *templates*, ou instrumentos sugeridos. Eles têm o objetivo de serem uma inspiração. Fiquem à vontade para enriquecer a preparação com recursos adicionais de sua preferência.



(ANEXO 12 - Guia de Mentores com modelos de ficha de acompanhamento)  
 (ANEXO 13 - Guia de Mentorados)  
 (ANEXO 14 - Modelo de Plano de Desenvolvimento Individual)



# FASE 5

*Acompanhamento e supervisão*



## FASE 5

# Acompanhamento e supervisão

Lembramos que pelo fato de a mentoria não se assemelhar em termos metodológicos a um curso ou outro programa acadêmico, não é necessário que haja entregas de produtos por parte dos mentores/mentorados (ao longo do processo ou ao término do Programa) tais como relatórios, planos de ação ou qualquer outro instrumento que revele o conteúdo dos encontros e seus desdobramentos.

Porém, são necessários o acompanhamento e a supervisão do programa, colhendo junto aos mentores e aos mentorados o feedback sobre o processo de mentoria e não sobre o conteúdo trabalhado durante os encontros.

A seguir será apresentado um exemplo de estrutura de acompanhamento e supervisão que deve funcionar como um guia, uma sugestão que pode ser adaptada. A iniciativa de mentoria pode ser implementado, por exemplo, com uma única avaliação final, ou com mais laboratórios de supervisão, e assim por diante, conforme as necessidades e o perfil da instituição.

## 1.0 Análise medial da iniciativa



A análise medial é uma importante ferramenta para identificar possíveis necessidades de ajustes no processo. Apesar de não ser obrigatória, assume uma função de dar voz aos participantes do programa, possibilitando-lhes trazerem possibilitar suas críticas, sugestões e elogios.

O formulário de análise medial deve ser aplicado por volta do terceiro encontro entre mentores e mentorados.

Sugerimos enviar o questionário digital por e-mail para todos os participantes do programa e contabilizar as respostas recebidas de mentores e mentorados.

O questionário de avaliação proposto deve conter perguntas abertas e de múltipla escolha, que podem ser conhecidas nos documentos e modelos sugeridos abaixo:



ANEXO 15 - Questionário Análise Medial – Mentorados  
ANEXO 16 - Questionário Análise Medial - Mentores

Como sugestão, recomendamos que os resultados da Análise medial sejam apresentados separadamente para mentores e mentorados durante os laboratórios coletivos de acompanhamento ou nas Reuniões individuais de supervisão de mentores. Os resultados devem ser tabulados e anônimos, com gráficos e tabelas para facilitar o entendimento dos dados, além de transcrições das respostas abertas.



## FASE 5

# Acompanhamento e supervisão

## 2.0

### Reuniões de Supervisão Individual com o mentor

As reuniões de supervisão dos mentores têm caráter confidencial e por isso devem ser realizadas por um agente neutro e isento, que não fará julgamento ou trará riscos de quebra da confiabilidade em relação à dupla no processo. Via de regra essas reuniões de supervisão de mentores são realizadas por consultor externo contratado para apoiar a iniciativa.

As reuniões de supervisão não devem gerar relatório de qualquer espécie para os *stakeholders* da iniciativa. Por esse mesmo motivo, recomendamos que sejam realizadas por agente externo ao órgão.

#### Objetivo:

Oferecer apoio ao mentor por meio de orientação técnica e interpretação para situações que surgem durante o processo de mentoria.

#### Características:

- Duração: 45 minutos a 1 hora aproximadamente;
- Estritamente CONFIDENCIAL;
- Não pode gerar relatório para o patrocinador da iniciativa do órgão, ou para qualquer outro ator.

#### Etapas da Reunião:

- O Supervisor: Pergunta como está o programa e checa em que fase estão;
- Verifica se há alguma dificuldade técnica ou de assunto;
- Interage com perguntas, oferecendo seu conhecimento técnico para destravar uma situação, resolver um dilema, dar ideias que possam enriquecer o programa.

#### Pontos Críticos e Encaminhamentos pós - Supervisão:

- Se houver problema de ritmo/dificuldade de agendamento e realização das sessões, o mentor deve ser orientado a informar o órgão para buscar apoio;
- Se for identificada muita dificuldade com a técnica da conversa de mentoria (uso de perguntas, provação da reflexão ao invés do direcionamento para, etc.), deve-se recomendar ou enviar material de suporte ao mentor;
- Casos de qualquer tipo de assédio ou quebra de Códigos de ética e *Compliance* devem ser reportados imediatamente para o órgão que coordena a iniciativa.



## FASE 5

# Acompanhamento e supervisão

## 3.0

### Supervisão Coletiva: Laboratório com Mentores

O laboratório de mentores é um encontro coletivo alternativo ou complementar às Reuniões individuais de supervisão.

Abaixo você encontra uma sugestão de agenda e de temas para esse encontro com os mentores, sendo que o mais importante é criar um ambiente propício para trocas de experiências entre os mentores possibilitando a reflexão sobre suas ações nos próximos encontros com seus mentorados.



#### Temas sugeridos para o laboratório de mentores:

##### **Bem-vindos! - Objetivo do Laboratório**

- Abertura/Objetivo Lab;
- Etapas da iniciativa:
  - Revisar as Etapas da iniciativa de mentoria e abrir para trocas de onde cada um está;
  - Trazer o Ciclo de relacionamento e a necessidade de caminhar para a finalização;
  - Revisitar os objetivos do programa;
  - Revisitar as competências base para o desenvolvimento - apresentar a mandala das competências de liderança do setor público brasileiro e pedir a cada mentor que identifique aquela com maior necessidade de desenvolvimento pelos seus mentorados.



##### **A Mentoria até o momento: resultado Análise medial:**

- Apresentar principais indicadores das pesquisas com comentários de mentores e mentorados - após a apresentação, abrir espaço para serem efetuadas sugestões de melhoria. Gerar um relatório com as sugestões recebidas e ponderar devidos ajustes ao processo.



##### **Reflexão e Trocas:**

- Como tem sido a Experiência até aqui?
- Como está indo o processo?
- O que está funcionando?
- O que não está funcionando? Quais são os desafios?



##### **Aprendizados:**

- Quais são os principais aprendizados até o momento?



##### **Plano de ação - considerando a troca que fizemos hoje aqui no Lab:**

- O que continuarei fazendo?
- O que começarei a fazer?
- O que pararei de fazer?

O espaço deve ser aproveitado pelos mentores para relatar o andamento do programa com cada mentorado e certificar-se acerca da efetividade das técnicas que estão utilizando nos encontros.

Devem ser fornecidos recursos adicionais quando identificada a oportunidade, tal como a Curva de mudança comportamental, material posteriormente disponibilizado a todos.



## FASE 5

# Acompanhamento e supervisão

## 4.0

### Supervisão Coletiva: Laboratório com Mentorados

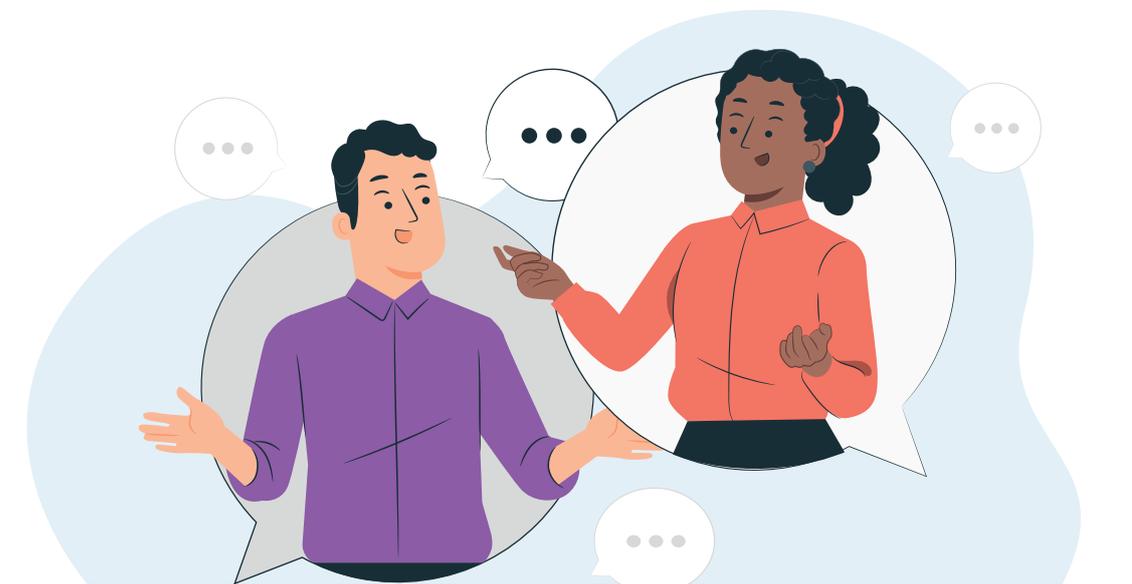
O Laboratório de mentorados é um encontro coletivo realizado por volta do terceiro encontro individual de mentoria, que tem o objetivo de acompanhar o programa no que tange aos processos e aos resultados, conforme percepção dos mentorados.

Adicionalmente o Laboratório dos mentorados tem o objetivo de oferecer uma oportunidade para que os participantes compartilhem suas percepções, experiências, ganhos e/ou demandas da iniciativa até aquele ponto. Recomendamos para que o órgão não utilize deste espaço para avaliar o andamento da iniciativa, transformando-o em um momento de checagem, mas sim aproveite para abrir um espaço de troca entre os mentorados.

O Laboratório é iniciado com as boas-vindas do órgão e a exposição do seu objetivo. O facilitador deve relembrar as Etapas da iniciativa, o Ciclo de Relacionamento, apontando para o início da fase de "Progressão e Crescimento", bem como os objetivos da mentoria, com destaque para a geração de valor público e a matriz de competências.

Assim como as Reuniões individuais de supervisão, recomendamos que o Laboratório de supervisão dos mentorados seja realizado por agente externo ao órgão, a fim de garantir a isenção do processo de facilitação.

Em função da profundidade dos temas que são tratados confidencialmente nos encontros individuais de mentoria, é comum que o Laboratório de mentorados seja um espaço para obtenção de *insights* a partir da troca entre os participantes. Informações detalhadas sobre o andamento do programa não devem ser solicitadas ou mesmo incentivadas durante o encontro, a fim de que as pessoas permaneçam confortáveis e seguras em todo o tempo.





## FASE 5

# Acompanhamento e supervisão

## 5.0 *Análise final*



A análise final é uma importante ferramenta para detectar os avanços de cada participante, respeitando sua individualidade e ritmo, analisando os resultados e procurando novas formas de fazer mentoria com a identificação de possíveis alterações a serem implementadas nas próximas versões do programa. Apesar de não ser obrigatória assume uma função de dar voz aos participantes do programa, possibilitando que tragam suas críticas, sugestões e elogios.

A Análise final deve ser aplicada após o término dos encontros entre mentores e mentorados.

A seguir apresentamos o modelo utilizado na ENAP como apoio e referência, ficando a critério do Órgão selecionar e aplicar uma ferramenta de sua preferência.

Sugerimos enviar um questionário digital por e-mail com perguntas abertas e de múltipla escolha para todos os participantes do programa e contabilizar a quantidade de respostas recebidas de mentores e mentorados.

O questionário de avaliação proposto contém perguntas abertas e de múltipla escolha, que podem ser conhecidas nos documentos abaixo relacionados:



(ANEXO 17 - Questionário Análise Final - Mentores)  
(ANEXO 18 - Questionário Análise Final - Mentorados)

Um modelo sugestão de relatório completo de análise final pode ser consultado no link anexo.

Os resultados da análise final devem ser apresentados em duas partes separadas, mentores e mentorados, tabulados e anônimos, com gráficos e tabelas para facilitar o entendimento dos dados, além de transcrições das respostas abertas.



# FASE 6

*Evento de encerramento*



## FASE 6

# Evento de encerramento

## 1.0

### Formato do evento

O evento final tem o objetivo de consolidar as etapas do programa, apresentar resultados e depoimentos, celebrar conquistas e fechar cada ciclo de mentoria. Além disso, incentivar a formação de novos grupos futuros contribuindo para a cultura de mentoria no órgão.

Assim, sugerimos a realização de um evento de encerramento que pode ser informal, leve e presencial (se possível) ou em um formato de "formatura" com elementos que resgatem os principais momentos do programa.

O evento no formato informal não necessita de um mestre de cerimônia - cada convidado pode convidar o próximo a falar e interagir, apresentando depoimentos e principalmente ressaltando os benefícios da cultura de mentoria.



#### Abaixo uma sugestão para o encerramento:

##### **Abertura (5 min):**

Abertura com vídeo editado contendo depoimentos dos participantes - mentores e mentorados.



##### **Palavra de boas-vindas (10 min):**

Representante do órgão dá as boas-vindas aos participantes e público presente e agradece especialmente mentores e mentorados pela participação na iniciativa e como essa cultura pode e deve ser multiplicada.



##### **Talk - O que é a mentoria e como foi o processo? (15 min):**

Representantes do órgão dividem a palavra sobre mentoria, a experiência na organização e gestão da iniciativa e as lições aprendidas para a próxima edição.



##### **Depoimento "História de uma Dupla" (15 min):**

Mentor e mentorado convidados fazem um bate-papo para compartilhar ao vivo sua experiência na iniciativa



##### **Por que fazer mentoria? (15 min):**

Depoimento do mentor convidado para falar da sua experiência e seus aprendizados com a iniciativa de mentoria.



##### **Encerramento e agradecimentos (10 min):**

Se houver novo ciclo, pode ser um momento para fornecer informações sobre como fazer a inscrição, o convite para os participantes se inscreverem, agradecimentos e encerramento.

## Vamos então desenhar uma iniciativa de mentoria?

Estamos chegando ao final da cartilha para implementação de uma iniciativa de mentoria no setor público e convidamos todos os órgãos a investirem no desenvolvimento da carreira de seus líderes com a troca de conhecimento e experiências entre lideranças do serviço público.

A cultura de mentoria é um método muito eficiente para abreviar a curva de aprendizado de novos líderes no setor público, prover conhecimento e gerar inovação além de novos pontos de vista acerca dos problemas e necessidades da população.

Essa é uma excelente maneira para acelerar o desenvolvimento de sua equipe e prepará-la de forma intensa para os próximos passos de carreira no setor público, além de trazer muitos benefícios com a troca e apoio mútuo entre órgãos públicos.

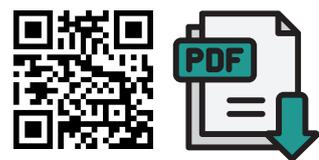
Como referência para elaboração de documentos, planilhas, formulários, cartas, mensagens, convites, manuais e apresentações seguem modelos dos produtos gerados na iniciativa de mentoria da ENAP que podem ser utilizados como ferramentas de apoio na implementação da iniciativa.

Todos os documentos referência podem ser encontrados no Repositório da Enap por meio do link:

<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7270>

ANEXO 1 – Chamamento de Seleção de Mentorados  
 ANEXO 2 – Formulário de Inscrição - Seleção Mentorado  
 ANEXO 3 – Tabela de Pontuação - Etapa 2 – Triagem  
 ANEXO 4 – Slides para uso na Dinâmica Mentorados  
 ANEXO 5 – Formulário de Observação dos Avaliadores  
 ANEXO 6 – Relatório Seleção - Seleção dos Finalistas Aprovados  
 ANEXO 7 – Minuta convite aos Mentores  
 ANEXO 8 – Modelo de Acordo de Mentoria  
 ANEXO 9 – Slides Modelo Evento de Lançamento  
 ANEXO 10 – Slides modelo para o Workshop de Mentores  
 ANEXO 11 – Slides modelo para o Workshop de Mentorados  
 ANEXO 12 – Guia de Mentores com modelos de ficha de acompanhamento  
 ANEXO 13 – Guia de Mentorados  
 ANEXO 14 – Modelo de Plano de Desenvolvimento Individual  
 ANEXO 15 – Questionário Análise Medial – Mentorados  
 ANEXO 16 – Questionário Análise Medial – Mentores  
 ANEXO 17 – Questionário Análise Final - Mentores  
 ANEXO 18 – Questionário Análise Final – Mentorados

Acesse o QR code ou  
baixe o arquivo





*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*

---

*Edição*

*Lee Hecht Harrison - LHH e CGCAE/DEX/Enap*

*Conteúdo*

*Lee Hecht Harrison - LHH e CGCAE/DEX/Enap*

*Projeto gráfico e diagramação*

*Studio F7 Marketing & Design gráfico*

*Brasília-DF, outubro de 2022*

*ENAP • Todos os direitos reservados*

**LHH**

**enap**