

# Manual de Implementação do Programa de Mentoria

---

# Manual de Implementação do Programa de Mentoria

---

*Programa Líderes Cariocas  
Grupo Transversal de Trabalho*

*Maíra Oliveira da Silva  
Maria Helena dos Santos P. Costa  
Mario Celso da Gama Lima Junior  
Rodrigo Arnaut Schwartz  
Wanderson Barreto Corrêa*

## Sumário

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Apresentação</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>1 – O que é Mentoria?</b> .....   | <b>3</b>  |
| Objetivo do Grupo Transversal de Trabalho e Nossa Visão do Programa de Mentoria .. | 5         |
| <b>2 – Programa de Mentoria pelo GTT</b> .....                                     | <b>7</b>  |
| Etapas de execução do Projeto Piloto e dinâmica do Processo de Mentoria.....       | 7         |
| Stakeholders: diretrizes de seleção.....   | 8         |
| Das Responsabilidades.....   | 9         |
| Dos Benefícios .....   | 10        |
| <b>3 – Orientações Gerais – 1ª Reunião de Mentoria</b> .....                       | <b>11</b> |
| a) <i>Preparação</i> .....   | 11        |
| b) <i>Abertura Mediada</i> .....   | 12        |
| c) <i>Processo de Mentoria</i> .....   | 12        |
| Indicadores de eficiência do Programa de Mentoria:.....                            | 13        |
| <b>4 – Referências:</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>5 – Anexos:</b> .....   | <b>15</b> |
| Programa de Mentoria – Questionário Inicial.....                                   | 16        |
| Programa de Mentoria - Anotações.....  | 17        |
| Avaliação – Reunião de Mentoria.....   | 18        |
| Avaliação Final do Programa de Mentoria (Mentores).....                            | 19        |
| Avaliação Final do Programa de Mentoria (Mentorados).....                          | 20        |
| Modelo de Competências da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.....              | 21        |

## Apresentação

Este Manual foi estruturado considerando aspectos conceituais e práticos que refletem o processo de pesquisa, discussão e construção do “*Programa de Mentoria*” no âmbito do Grupo Transversal de Trabalho do Programa Líderes Cariocas.

Em um primeiro momento, é apresentada uma breve discussão conceitual acerca do conceito de mentoria. Esta discussão foi embasada por referências bibliográficas acadêmicas e técnico/profissionais, contando com experiências práticas similares desenvolvidas tanto na esfera da administração pública como na iniciativa privada.

A leitura destas bases conceituais permitiu a construção da *Nossa Visão do Programa de Mentoria* destacando no que consiste a mentoria, possibilitando a definição de um recorte claro sobre nossos objetivos enquanto Grupo Transversal de Trabalho. Princípios como disponibilidade em *compartilhar experiências* e responsabilidade compartilhada pelo *desenvolvimento individual* dos líderes foram essenciais para reforçar a natureza colaborativa do processo de mentoria.

Com o objetivo de construir um Programa de Mentoria sólido e eficiente, concluiu-se pela necessidade de execução de um Projeto Piloto com a participação de universo reduzido de mentores e Líderes Cariocas, mentorados em potencial. Na sessão ***Programa de Mentoria pelo GTT*** é apresentada – à guisa de síntese metodológica – a estrutura de funcionamento do Projeto Piloto. Nesta mesma sessão são apresentadas ainda as etapas essenciais que integram o *Processo de Mentoria: planejamento, execução e avaliação*.

A sessão ***Dos Stakeholders*** foi construída no intuito de oferecer a síntese das responsabilidades e benefícios dos atores envolvidos no Programa de Mentoria. Responsabilidades claras e objetivas são elencadas para Mentorados e Mentores, e, para o GTT Mentoria e Fundação João Goulart, coordenadores da implementação do Programa de Mentoria. Da mesma forma, são elencados alguns resultados positivos que podem ser alcançados com a participação de mentores e mentorados nesse Programa.

Em ***Orientações Gerais – 1ª Reunião de Mentoria***, há uma proposta de encaminhamento metodológico do *kick off* do processo de mentoria. A 1ª Reunião entre Mentorado e Mentor é encarada como fundamental para o processo de mentoria, sendo composta por 3 momentos distintos: a) ***Preparação*** – anterior à reunião; b) ***Abertura***

**Mediada** – momento de apresentação inicial e integração entre todos os stakeholders do processo; c) **Processo de Mentoria** – momento de interação e trabalho entre mentorado e mentor. Durante esta reunião, deverão ser elaborados a *Agenda de Reuniões* e o *Plano de Trabalho/Plano de Desenvolvimento de Carreira*, documentos essenciais ao desenvolvimento do processo de mentoria.

No intuito de estabelecer um processo cíclico de avaliação e melhoramento contínuos do Programa de Mentoria, foram elaborados dois formulários de avaliação, que se encontram em anexo a este manual, e que devem ser respondidos por Mentorados e Mentores. O primeiro formulário tem como foco realizar um levantamento parcial das impressões dos envolvidos no processo de mentoria, sendo preenchidos após cada reunião realizada. O segundo formulário objetiva uma avaliação mais ampla e global em relação ao Programa de Mentoria, sendo preenchido ao final do Ciclo de Mentoria. Ambos são encarados como instrumentos de avaliação e realinhamento de expectativas, possibilitando a constante melhoria da eficiência e da qualidade do Programa de Mentoria.

Encerrando a composição deste Manual do Programa de Mentoria, são apresentados como Anexos os documentos com o Modelo de Competências da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e a Identidade Visual do Programa de Mentoria. O primeiro documento foi elaborado pela Secretaria da Casa Civil e tem por objetivo desenvolver e perpetuar os comportamentos de alta performance nos servidores do quadro da Prefeitura. Este documento é considerado como referência fundamental para todos os envolvidos no Programa de Mentoria. Por fim, a Identidade Visual do Programa de Mentoria foi desenvolvida tendo por base os princípios de natureza colaborativa orientadores do GTT e do Programa de Mentoria. O conceito da logomarca representativa do Programa foi pensado e discutido no âmbito dos trabalhos do GTT e desenvolvido, gentilmente, pelo designer Rafael Cardoso da equipe de Comunicação Social da Secretaria Municipal de Cultura.

O Grupo Transversal de Trabalho tem orgulho de poder participar da estruturação de um programa inovador de desenvolvimento pessoal e profissional na administração da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Sua participação e empenho são essenciais para o sucesso do Programa de Mentoria. Bem-vindos e contem conosco!

**GTT MENTORIA**

## 1 – O que é Mentoria?

*“Se um homem não sabe aonde quer chegar, qualquer direção parece certa.”*

Seneca

A ideia de mentoria nos remete à mitologia grega na obra da “Odisséia” escrita por Homero, na qual o rei confiou a guarda de seu filho Telêmaco para Mentor, antes de partir para guerra de Tróia. Mentor era responsável para preparar e orientar Telêmaco para substituir o pai no comando das suas terras (SOUSA E RIGO, 2007; VERGARA, 2006).

Desde então, a palavra “mentor” vem sendo utilizada para determinar um orientador, conselheiro, tutor, remetendo a ideia de um homem sábio e experiente. Em geral, mentorado é o termo usado para designar aquele que recebe a orientação do mentor. Mentor (do latim *mentor*, oris, do antropônimo grego Mentor) é atualmente aquele que serve como experiente conselheiro, como guia e sábio. É aquele que estimula, inspira, cria ou orienta ideias, ações, projetos e realizações.

Segundo o Manual do Projeto Mentoring, Alumni COPPEAD, *mentoring* é a “partilha de conhecimentos e experiências entre um Mentee e um Mentor dentro do contexto da construção de uma relação que contribui para o desenvolvimento de ambas as partes.”.

De acordo com Zey (apud SOUSA e RIGO, 2007) a mentoria é um processo no qual o mentor atua como um professor, investindo seu tempo, fornecendo informações e dando um suporte pessoal e profissional, agindo como conselheiro do mentorado.

Segundo o Manual de Mentoria da ESP Program, Mentoria não é:

- um meio de promoção;
- uma terapia;
- uma forma de ganhar dinheiro.

Baseado em Silva (2008), o conceito popular da palavra mentoria é a inteligência atrás de um plano, o pensador que vai projetar uma estratégia para o êxito de um empreendimento.

Nos Estados Unidos e Europa a mentoria é muito discutida e, ancorados em Sousa (2002), podemos dizer que um terço das maiores empresas norte americanas

constituem programas formais de mentoria. No Brasil, ainda é mínimo o número de publicações acadêmicas sobre o tema e percebemos pouca aplicação nas empresas.

Ainda de acordo com Silva, 2008 (apud Sousa e Rigo, 2007), há uma distância muito grande entre a prática de mentoria no Brasil e Inglaterra. Em 2002, foi realizada pesquisa em empresas de médio e grande porte sobre práticas de Recursos Humanos e foi constatado que apenas 12% detinham programas de incentivos à prática de mentoria. Por outro lado, na Inglaterra, pesquisa realizada pela Work Foundation revelou que 73% das empresas utilizavam formalmente práticas de mentoria.

A mentoria entrou no mundo dos negócios no século XX, especificamente, na década de 70, com o intuito de qualificar o trabalho nas empresas e criar condições para que os funcionários pudessem desenvolver o seu potencial. Neste período surge um contexto de mudanças tecnológicas, ambiente de competitividade, o qual conduz a questão da gestão do conhecimento.

Ainda, de acordo com Silva (2008), podemos definir a partir da literatura a mentoria organizacional como o processo em que se estabelece uma relação entre uma pessoa mais experiente – mentor – com uma outra menos experiente – mentorado – com o objetivo de orientar para o crescimento pessoal e profissional do mentorado.

Na visão de Costacurta Junqueira (2008) o mentor é geralmente um executivo, que teve seu talento profissional reconhecido, ou seja, conquistou senioridade e alcançou liderança em seu nicho profissional. Em geral, o mentor é uma espécie de padrinho ou tutor que “adota” um profissional, no qual percebeu algum potencial acima da média e faz o papel de orientador na sua carreira, muitas vezes até de protetor em sua progressão dentro da empresa.

O processo de mentoria traz impactos não só para os mentorados e para os mentores, mas para além desse momento envolve a sociedade e empresa. Variados estudos demonstram que os mentorados são beneficiados através do desenvolvimento pessoal, preparação para o futuro, desenvolvimento de habilidades, novas realizações e mudanças de atitudes para o aprendizado. (Instituto CEO do FUTURO)

Para o mentor o benefício mais relatado é a autorrealização. Impactar no futuro profissional de jovens talentos é o principal motivo que leva as pessoas a serem mentores.

O processo de mentoria também pode trazer mudanças na escola, comunidade ou na empresa onde o programa de mentoria é implantado, porque permite a quebra de

barreiras entre grupos étnicos, sociais ou econômicos, passando a existir uma maior integração entre os seus membros.

Enfim, expusemos brevemente algumas questões sobre o termo mentoria, qual seja, uma relação que se estabelece entre duas pessoas ou mais, para aconselhamento, auxílio na trajetória profissional ou pessoal. Trouxemos também o termo mentor, que é a designação dada a um profissional mais experiente, o qual irá guiar, orientar e aconselhar um outro profissional menos experiente, porém com potenciais para desenvolver. O objetivo é estabelecer uma relação multifacetada com o mentorado, buscando a troca e reciprocidade, que se dá por meio de um plano de desenvolvimento no qual o ganho não é unilateral, pois o mentor também aprende e cresce com a maneira do seu mentorado encarar a vida e sua profissão.

### Objetivo do Grupo Transversal de Trabalho e Nossa Visão do Programa de Mentoria

O Grupo Transversal de Trabalho (GTT) “Mentoria” foi criado atendendo à demanda do Instituto Fundação João Goulart, na figura de seu Presidente, José Moulin Netto, cliente do Projeto. Este GTT foi estruturado de forma a contemplar múltiplas visões e experiências acerca da estrutura administrativa da esfera pública municipal. Este grupo é composto por técnicos com formações distintas, pertencentes a cinco diferentes órgãos da estrutura da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

O principal objetivo deste projeto é estruturar e desenvolver um Programa de Mentoria junto ao grupo de servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Ao propormos a elaboração de um "Programa de Mentoria destinado aos Líderes Cariocas", esperamos disponibilizar uma nova ferramenta de qualificação e avaliação deste importante grupo de gestores da PCRJ, impactando direta e indiretamente no desempenho de suas funções e na eficiência administrativa do poder público municipal.

As pesquisas de *benchmarking* e as discussões internas ao GTT possibilitaram a construção de algumas concepções claras do que representa um Programa de Mentoria. A Mentoria consiste em um importante instrumento de qualificação de indivíduos e equipes, já consolidadas em diversas organizações privadas. No setor público, temos como exemplo o estado do Paraná.

A estruturação e a implementação de um Programa de Mentoria representam uma oportunidade de crescimento individual e, sobretudo, de desenvolvimento profissional

para os integrantes do grupo de Líderes Cariocas, parte do quadro de servidores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Apesar do foco inicial do Programa de Mentoria estar na qualificação do grupo de Líderes Cariocas, em médio prazo considera-se possível a ampliação do alcance deste programa para todo o quadro de servidores da Prefeitura.

O Programa de Mentoria tem como referência o Modelo de Competências da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, constituído a fim de “desenvolver e perpetuar os comportamentos de alta performance que um Servidor deve adotar em seu trabalho” (...) e garantir “a geração de resultados considerando os valores e princípios da Instituição.” Com base no modelo detalhado abaixo, Mentores podem buscar um desenvolvimento maior das competências a serem melhoradas em cada mentorado, objetivando gerar melhores resultados destes “quando comparados às pessoas de desempenho regular”.

Modelo de Competências  
Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro: *Sou + o Rio*



## 2 – Programa de Mentoria pelo GTT

Para alcançar o objetivo de estruturar e desenvolver um Programa de Mentoria junto ao grupo de servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas foi definida a necessidade de execução de um Projeto Piloto. Este Projeto será contratualizado com o Instituto Fundação João Goulart através de um Termo de Abertura de Projeto, devendo ser concluído durante o período oficial de duração do GTT (6 meses), de acordo com a Portaria FJG nº 36 de 17 de março de 2015.

A estrutura de funcionamento deste projeto é apresentada a seguir:

### Etapas de execução do Projeto Piloto e dinâmica do Processo de Mentoria

| <b>Planejamento</b>   |
|---|
| Seleção dos Mentores  |
| Levantamento de expectativas e interessados no grupo de Líderes Cariocas em participar do Projeto Piloto  |
| Seleção dos Mentorados pelos Mentores   |
| <b>Execução</b>   |
| Reuniões de apresentação do Programa de Mentoria aos Mentores   |
| Reuniões de apresentação do Programa de Mentoria aos Mentorados   |
| Reunião de apresentação/comunicação inicial entre Mentor e Mentorado (coordenada pelo GTT) e <i>Kick off</i> do processo de Mentoria  |
| Reuniões bimestrais (datas deverão ser agendadas e combinadas entre Mentor e Mentorado, e, posteriormente, comunicadas à Fundação João Goulart)   |
| <b>Avaliação</b>  |
| A cada reunião realizada deverá ser elaborado um relatório parcial, por Mentores e Mentorados, indicando o andamento do Processo de Mentoria  |
| Ao final do ciclo de 6 meses de mentoria, deverá ser elaborado um Relatório Final de Mentoria, contendo a) Avaliação do Mentor(ado) e do b) Processo de Mentoria; c) Autoavaliação do Mentor(ado) |

### **Stakeholders: diretrizes de seleção**

O Projeto Piloto do Programa de Mentoria será integrado pelos seguintes *stakeholders*:

- 4 Mentores selecionados pelos integrantes do GTT e pelo Presidente do Instituto Fundação João Goulart, conforme diretrizes expressas abaixo;
- 16 Mentorados selecionados pelos mentores através de levantamento de expectativas (Comunicação do GTT);
- Grupo Transversal de Trabalho, integrado por Líderes de diferentes Órgãos da Prefeitura.

O GTT sugere, para fins de Seleção de MENTORES e MENTORADOS, as seguintes diretrizes de orientação:

- **Mentor:**
  - ✓ Experiência na PCRJ ou no Mercado (referencial de carreira);
  - ✓ Disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos e experiências, estando aberto à troca e às possibilidades de crescimento próprio;
  - ✓ Perfil de Liderança, demonstrando claro alinhamento com políticas de Liderança na Instituição;
  - ✓ Predisposição para impactar no crescimento profissional de jovens líderes e realização com essa atitude (AUTORREALIZAÇÃO).
- **Mentorado:**
  - ✓ Integrante do Programa Líderes Cariocas da PCRJ;
  - ✓ Interesse pelo Programa de Mentoria, reconhecendo suas responsabilidades ao longo do processo;
  - ✓ Escolha de Mentor preferencialmente fora de sua área, a fim de aumentar possibilidades de troca e transversalidade;
  - ✓ Entendimento do Processo de Mentoria como oportunidade de compartilhamento de conhecimentos e experiências; reciprocidade.

## Das Responsabilidades

| Stakeholders                                | Responsabilidades   |
|---|---|
| <b>Mentorado</b>                            | Ter consciência e clareza dos objetivos do Programa   |
|   | Estar aberto a receber orientações profissionais que demandam reflexão crítica mudanças de atitudes                                       |
|   | Estar preparado para receber e dar feedbacks  |
|   | Envolver-se ativamente com o Mentor e reunir-se de acordo com o planejado   |
|   | Assumir a responsabilidade por seu próprio progresso de desenvolvimento   |
|   | Apresentar o Relatório Final de Mentoria, contendo: a) Avaliação do Mentorado e do b) Processo de Mentoria; c) Autoavaliação do Mentorado |
| <b>Mentor</b>                               | Dar apoio e suporte, orientando, aconselhando, instruindo e treinando o mentorado   |
|   | Tornar o processo de Mentoria instigante e inspirador   |
|   | Compartilhar experiências profissionais e individuais que sirvam de referência para o desenvolvimento do Mentorado                        |
|   | Buscar e disponibilizar material de apoio para o desenvolvimento da mentoria  |
|   | Comunicar e atualizar a Fundação João Goulart sobre o andamento do processo de mentoria com todos os seus mentorados                      |
|   | Apresentar o Relatório Final de Mentoria, contendo: a) Avaliação do Mentorado e do b) Processo de Mentoria; c) Autoavaliação do Mentor    |
| <b>GTT Mentoria / Fundação João Goulart</b> | Coordenar a implementação do Programa Piloto de Mentoria  |
|   | Promover a comunicação inicial entre mentor e mentorado, bem como o articular o alinhamento de expectativas para o Processo de Mentoria   |
|   | Apresentar o Programa de Mentoria para os Mentores e Mentorados   |
|   | Acompanhar junto ao Mentor o desenvolvimento individual dos Mentorados  |
|   | Fornecer feedbacks sobre o Processo de Mentoria aos Mentores e Mentorados   |
|   | Avaliar o Programa de Mentoria de forma contínua, identificando oportunidades de melhorias  |

### Dos Benefícios

O que se ganha participando do Programa de Mentoria?

| Mentor  | Mentorado   |
|---|---|
| Melhor entendimento dos trabalhos e processos inerentes a diferentes áreas de atuação da Prefeitura               | Possibilidade de desenvolvimento individual e profissional                            |
| Possibilidade de vivenciar e participar do desenvolvimento individual e profissional do grupo de Líderes Cariocas | Desenvolvimento de novas habilidades e competências relacionadas à liderança e gestão |
| Possibilidade de compartilhar conhecimentos e experiências de sua área de atuação                                 | Desenvolvimento de reflexão crítica e realinhamento de atitudes                       |
| Reconhecimento por sua capacidade de orientação de gestores da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro             | Ampliação de rede de contatos profissionais   |
| Autorrealização por poder impactar positivamente na vida de outras pessoas  | Conhecimento sobre outras áreas de atuação da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro  |

### 3 – Orientações Gerais – 1ª Reunião de Mentoria

A 1ª Reunião de Mentoria será um momento de apresentação e aproximação entre Mentor e Mentorado, consistindo no *kick off* do Processo de Mentoria. Esta Reunião será composta de 3 momentos distintos:

- a) **Preparação** – O momento de preparação para a 1ª Reunião de Mentoria será executado pelo mentorado. Em um momento de reflexão crítica, o mentorado realiza um diagnóstico individual visando identificar oportunidades de desenvolvimento a serem compartilhadas e discutidas com o seu mentor. Algumas questões centrais, que devem fazer parte das reflexões críticas do mentorado, são apresentadas a seguir:

#### **O que é importante para você e qual seu grau de satisfação?**

- Reflita e esteja preparado para discutir o que é mais importante nas diversas áreas de sua vida. Desenvolva ideias e planeje discussões a serem desenvolvidas no Processo de Mentoria.

#### **Quais as suas metas de carreira de curto e longo prazo?**

- Na área profissional, realize um diagnóstico de sua trajetória na Prefeitura, refletindo sobre os principais momentos vividos e a sua satisfação com sua carreira.
- Identifique e reflita sobre seu posicionamento atual em relação às suas metas de curto e longo prazo.
- Reflita sobre o encadeamento de ações que possa levá-lo a alcançar suas metas de curto e longo prazo.

#### **De que habilidades e competências você necessita para desenvolvimento de sua carreira?**

- Assuma a responsabilidade por seu desenvolvimento individual e profissional, refletindo criticamente sobre sua carreira atual e seus objetivos de curto e longo prazo.
- Reflita sobre sua performance e engajamento em sua prática cotidiana.
- Reflita sobre as suas habilidades e competências atuais, identificando características que o fortalecem no âmbito profissional e oportunidades de desenvolvimento.

- Enumere possibilidades de capacitação e desenvolvimento, considerando treinamentos formais, estudos e práticas individuais e atividades e experiências coletivas.

**Quais seus objetivos ao participar de um Programa de Mentoria no âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro?**

- Reflita sobre suas principais expectativas relacionadas à sua participação no Programa de Mentoria e como a figura do mentor poderá apoiá-lo na estruturação de um Plano de Desenvolvimento de Carreira.
- b) **Abertura Mediada** – este momento, existente apenas na primeira reunião, marca a abertura do processo de Mentoria. A Fundação João Goulart será responsável por estabelecer a comunicação inicial entre mentor e mentorado, com uma breve apresentação dos princípios, conceitos e objetivos centrais que orientam o Programa de Mentoria. Neste momento deverá ocorrer o alinhamento de expectativas entre os envolvidos no Processo de Mentoria.
- c) **Processo de Mentoria** – este será o momento de efetivo início dos trabalhos entre mentor e mentorado. Como primeira reunião, este momento terá como objetivo principal a definição de um plano de trabalho semestral/anual no qual estará expresso o encadeamento das principais ações a serem desenvolvidas durante o processo de mentoria. A seguir, são apresentadas algumas orientações básicas para o desenvolvimento desta etapa:
- O mentor deverá conduzir a reunião com base nas reflexões prévias realizadas na preparação individual do mentorado.
  - Mentor e mentorado deverão estabelecer uma Agenda de Reuniões (semestral/anual).
  - Mentor e mentorado deverão estruturar um esboço de Plano de Trabalho ou Plano de Desenvolvimento de Carreira traçando as principais oportunidades e ações necessárias para o desenvolvimento do mentorado.
  - Mentor e mentorado deverão responder ao questionário de avaliação parcial do Programa de Mentoria.

### *Indicadores de eficiência do Programa de Mentoria:*

O Programa de Mentoria deverá considerar como indicadores necessários à avaliação do mesmo:

- nível de satisfação dos mentores e mentorados com o processo;
- movimentação profissional dos mentorados;
- atendimento às expectativas de mentores e mentorados;
- influência na vida profissional de mentores e mentorados;
- influência na vida pessoal de mentores e mentorados.

#### 4 – Referências:

GUEIROS, Monica Maria Barbosa. **Aprendendo nas teias da mentoria**: um estudo sobre as interações de desenvolvimento profissional construídas pelos dirigentes educacionais em faculdade de ensino superior privada. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração UFBA, Salvador – BA, 2007.

Instituto CEO do FUTURO. Manual de Mentoring. Disponível em [www.icf.org.br/Manual%20Mentoring.pdf](http://www.icf.org.br/Manual%20Mentoring.pdf).

Instituto COPPEAD de Administração. **Manual Projeto Mentoring**. Disponível em [www.alumni-coppead.net.br/index.php/programa-de-mentoring](http://www.alumni-coppead.net.br/index.php/programa-de-mentoring). Acesso em 24/05/2015.

SILVA, Katline de Fatima Fortes. **A Prática da Mentoria no Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro - RJ, 2008.

SOUSA, Denise Clementino de; RIGO, Ariáde Scalfoni. **Mentoria na perspectiva daquele que aprende: o caso de uma empresa multinacional de consultoria**. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/semead](http://www.ead.fea.usp.br/semead). Acesso em 24/05/2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas, 2005.

## 5 – Anexos

## Programa de Mentoria

\*Obrigatório

Nome \*

(favor escrever seu nome completo)

Idade \*

Órgão \*

Cargo Atual \*

Quais são as suas expectativas com relação ao Programa de Mentoring? \*

Indique até 3 possíveis mentores para a sua carreira, em ordem de preferência: \*

Neste projeto inicial, há 4 mentores já confirmados. Caso você queira fazer parte deste 1º grupo do Programa de Mentoring, marque abaixo o mentor de sua preferência:

- Antonio Carlos Ramos (Secretaria Municipal da Casa Civil - Coord. do Plano Estratégico)
- Carlos Dias (Secretaria Municipal da Casa Civil - Escritório de Gerenciamento de Projetos)
- Mário Celso Gama (Secretaria Municipal de Saúde - Subsecretário)
- Ronald Munk (RIOSAUDE - Presidente)

Escreva, de forma sucinta, as razões para a sua escolha anterior (lembre-se que os mentores definirão, em parceria com o Instituto Fundação João Goulart, os Líderes Cariocas participantes dessa primeira fase do Programa de Mentoring baseados em seus argumentos aqui descritos):

Enviar

Nunca envie senhas em Formulários Google.

## PROGRAMA DE MENTORIA – ANOTAÇÕES

**NOME DO MENTOR:**

**NOME DO MENTORADO:**

**DATA DA REUNIÃO:**    /    /

**ANOTAÇÕES GERAIS:**

**COMPROMISSOS:**

## Avaliação - Reunião de Mentoria

É de extrema importância e obrigatório o preenchimento deste formulário. Lembramos que as respostas aqui obtidas serão mantidas em sigilo e servirão para o aprimoramento do GTT.

Nome do Mentorado:\*

Nome do Mentor:\*

Data da reunião:\*

Mês ▼ Dia ▼ 2015 ▼  h ▼ : min ▼ AM/PM ▼

A reunião aconteceu na data prevista / agendada?\*

- Sim  
 Não

Qual foi o tempo de duração da reunião? (em minutos)\*



O tempo de reunião foi suficiente?\*

- Sim  
 Não

O ambiente escolhido para a reunião estava adequado? (com privacidade, silêncio, etc)\*

- Sim  
 Não

Foram acordados os tópicos a serem discutidos na próxima reunião?\*

- Sim  
 Não

Deixe aqui sua opinião:

## Avaliação Final do Programa de Mentoria (Mentores)

É de extrema importância e obrigatório o preenchimento deste formulário. Lembramos que as respostas aqui obtidas serão mantidas em sigilo e servirão para o aprimoramento do GTT.

\*Obrigatório

O mentorado correspondeu às expectativas? \*

- Sim  
 Não

A quantidade de reuniões foi suficiente para debater os principais temas? \*

- Sim  
 Não

Como você avalia o processo de mentoria? (0 a 5) \*

1 2 3 4 5  
Fraco      Ótimo

O quanto este processo influenciou na sua vida profissional? (0 a 5) \*

1 2 3 4 5  
Nada      Muito

O quanto este processo influenciou na sua vida particular? (0 a 5) \*

1 2 3 4 5  
Nada      Muito

Como você avalia o manual do Programa de Mentoria? (0 a 5) \*

1 2 3 4 5  
Fraco      Ótimo

Como foi o processo de mentoria para você? \*

Quais são as suas sugestões para o aprimoramento do programa de mentoria? \*

**Enviar**

Nunca envie senhas em Formulários Google.

100% concluído.

## Avaliação Final do Programa de Mentoria (Mentorado)

É de extrema importância e obrigatório o preenchimento deste formulário. Lembramos que as respostas aqui obtidas serão mantidas em sigilo e servirão para o aprimoramento do GTT.

\*Obrigatório

O mentor correspondeu às expectativas? \*

- Sim  
 Não

A quantidade de reuniões foi suficiente para debater os principais temas? \*

- Sim  
 Não

Como você avalia o processo de mentoria? (0 a 5) \*

1 2 3 4 5  
Fraco      Ótimo

O quanto este processo influenciou na sua vida profissional? (0 a 5) \*

1 2 3 4 5  
Nada      Muito

O quanto este processo influenciou na sua vida particular? (0 a 5) \*

1 2 3 4 5  
Nada      Muito

Como você avalia o manual do Programa de Mentoria? (0 a 5) \*

1 2 3 4 5  
Fraco      Ótimo

Como foi o processo de mentoria para você? \*

Quais são as suas sugestões para o aprimoramento do programa de mentoria? \*

Enviar

Nunca envie senhas em Formulários Google.

100% concluído.