

RELATÓRIO DO 2º CICLO DO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA

1. INTRODUÇÃO

A mentoria é um processo de desenvolvimento e aprendizado individualizado e orientado, que tem como foco expandir os horizontes de carreira. A base desse processo é a construção de uma relação de confiança, respeito, empatia e confidencialidade entre mentor e mentorado, onde o mentor desenvolve ainda mais suas competências de liderança, através da troca e do compartilhamento de suas experiências e conhecimentos e o mentorado amplia sua bagagem de conhecimento, o que impulsiona seu crescimento profissional.

O segundo ciclo do projeto Liderança Carioca Mentoria ocorreu em 2024, graças aos resultados obtidos no primeiro ciclo e no Raio-X da Liderança Carioca, realizado com os servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas (PLC), cujo ano de ingresso foi em 2023. Com base nos resultados do Raio-X, foram feitas indicações de participação nesse projeto. De acordo com o perfil, os Líderes Cariocas foram indicados para Mentor e Mentorado, atendendo aos requisitos definidos pelo projeto.

A partir das análises das respostas aos formulários das Avaliações Intermediária e Final, foram realizadas uma série de mudanças no projeto, tornando-o mais compacto para se ajustar melhor às agendas e ao tempo dos mentores e Mentorados. É importante ressaltar que a falta de tempo/dificuldade de conciliação de agendas foi o maior obstáculo enfrentado por esse público no primeiro ciclo desse projeto.

Além do Raio-X da liderança Carioca, a Matriz de Competências Essenciais do Gestor Carioca, que compõe a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, também serviu como base para a formulação desse projeto, na medida em que

identificou as competências que são importantes no perfil do gestor público municipal.

Os pilares da construção desse projeto foram o respeito, que se traduz pela preservação da autonomia das partes, o sigilo dos encontros e o direcionamento de carreira do mentorado; a confiança, baseada na construção de acordo feitos pela dupla de mentoria e que envolvam, além do respeito, a confidencialidade e a empatia; a confidencialidade, que significa o sigilo das informações que não poderão ser divulgadas; empatia que consiste na capacidade de se sentir no lugar do outro para sentir COM ele.

As premissas que embasaram o Liderança Carioca Mentoria consistiram no auxílio aos Líderes Cariocas para traçarem os seus objetivos de carreira, proporcionando a expansão dos seus horizontes profissionais, a partir da construção de uma relação de confiança. O seu desenho foi feito com base no apoio e orientação ao desenvolvimento de carreira do mentorado, visando à promoção da transversalidade e à construção do *networking*. Nessa perspectiva, o mentor tem o papel de motivar e contribuir para o engajamento do mentorado na jornada de mentoria, entendendo que ele é o responsável pelo processo de desenvolvimento, portanto, o agente principal do projeto. Com isso, acredita-se que mentores e mentorados têm muito a ganhar com essa jornada.

Através desse projeto, o Instituto Fundação João Goulart (FJG) visa contribuir para o desenvolvimento da liderança carioca, de modo a impactar positivamente as respostas às necessidades da população carioca, assim como a melhoria da qualidade dos serviços aos cidadãos da cidade do Rio de Janeiro.

2. JUSTIFICATIVA

O 2º ciclo do projeto Liderança Carioca Mentoria utilizou os resultados das Avaliações Intermediária e Final, além do Raio-X da Liderança Carioca, aplicado nos anos de 2021 e para os Líderes Cariocas que ingressaram no ano de 2023. O primeiro, aplicado em 2021, demonstrou que 45,3% dos Líderes Cariocas encontram-se no nível 1 de maturidade gerencial e perfil de liderança. Os resultados da turma de 2023 indicaram que 45% se encontram no nível 1. Esse resultado demonstrou a necessidade de um aporte de desenvolvimento para aprimoramento de competências sócio-comportamentais, além de uma maior experiência em gestão de equipes.

O nível 2 está composto por 43,1% de Líderes Cariocas e por 47% da turma de 2023, o que indica que possuem competências sócio-comportamentais desenvolvidas, mas ainda precisam aprimorar algumas habilidades e atitudes, além de maior experiência em gestão de equipe e projetos estratégicos.

O resultado da aplicação do Raio-X em 2021 revelou que 11,6% dos Líderes Cariocas foram classificados no nível 3 e, em 2023, 8% dos Líderes Cariocas da turma que ingressou nesse ano, o que demonstra domínio de competências relacionadas à liderança e gestão pública, apresentando ainda credenciais que o permitem exercer uma liderança sustentável, por meio de sua contribuição para a gestão da Prefeitura e para o desenvolvimento individual de outros(as) Líderes e Gestores, para o exercício da liderança.

Esse resultado demonstrou que a maior parte dos Líderes Cariocas estão nos níveis 1 e 2, indicando a necessidade de se criar ações de desenvolvimento de liderança, sobretudo que levassem em consideração as competências sócio-comportamentais da liderança carioca, capazes de contribuir para alavancar o potencial profissional dos servidores integrantes do Programa, por meio da troca de experiências e conhecimentos que os preparem para atuar em cenários de maior complexidade e possibilitem a tomada de decisão em relação às suas carreiras. A partir dessas constatações e daquelas oriundas dos resultados das Avaliações Intermediária e

Final, a FJG entendeu a importância do projeto Liderança Carioca Mentoria e manteve a sua continuidade em 2024.

O investimento no desenvolvimento de pessoas, em especial de lideranças, propicia a melhora da qualidade das entregas feitas à população carioca e dos serviços oferecidos pela PCRJ, sendo esse um legado importante a ser deixado pelo projeto Liderança Carioca Mentoria não somente para a PCRJ, enquanto uma organização, mas para a cidade do Rio de Janeiro.

3. OBJETIVOS

Objetivo geral:

O objetivo do projeto Liderança Carioca Mentoria consiste em alavancar o potencial profissional dos servidores integrantes do Programa, por meio da troca de experiências e conhecimentos que os preparem para atuar em cenários de maior complexidade e auxiliem nos processos de tomada de decisão em relação ao planejamento de sua carreira, impactando positivamente os seus ciclos futuros.

Objetivos específicos:

Objetivos específicos para mentores/as:

- Contribuir para o processo de tomada de decisão do planejamento de carreira de Líderes Cariocas.
- Compartilhar conhecimentos e experiências que contribuam com o desenvolvimento de outros Líderes Cariocas.
- Inspirar outros Líderes Cariocas a construírem as suas próprias trajetórias de sucesso.
- Contribuir para que o mentorado identifique potencialidades e dificuldades que impeçam o seu desenvolvimento.

Objetivos específicos para mentorados/as:

- Auxiliar a construção do planejamento de carreira e do processo de tomada de decisão.
- Preparar-se para atuar em cenários de maior complexidade.
- Identificar e desenvolver as competências de liderança.
- Melhorar o desempenho de sua liderança, visando às melhores entregas à população carioca.

Objetivos específicos para o Instituto Fundação João Goulart:

- Instituir e disseminar as boas práticas em gestão pública, através da criação do projeto mentoria.
- Perenizar a troca de conhecimentos e experiências entre os Líderes Cariocas, de forma estruturada.
- Possibilitar o crescimento e o desenvolvimento profissional de mentores e mentorados.

- Contribuir para o processo de headhunting, instituído pelo Programa Líderes Cariocas.

4. METODOLOGIA

O Liderança Carioca Mentoria começou a ser desenhado e planejado em agosto de 2022. A partir de interações com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com sede em Brasília, a FJG foi convidada a integrar a Estratégia de Multiplicação de Iniciativas de Mentoria no Setor Público da ENAP, sendo a única instituição de fora do âmbito federal.

Em outubro de 2022, duas servidoras da Coordenadoria de Gestão de Lideranças (CGL), da FJG, participaram de um curso oferecido pela ENAP, sendo uma delas a coordenadora da CGL. A FJG ficou responsável pela Agenda Rio de Mentoria, com o objetivo de multiplicar essa estratégia em outros municípios do Estado do Rio de Janeiro.

4.1. Perfis

O projeto Liderança Carioca Mentoria se destina aos servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas, sendo composto por dois atores com os seguintes perfis:

Mentor:

- I. Líder Carioca com experiência e conhecimento em gestão pública;
- II. Classificação nos níveis 3 e 2 do Raio-X da Liderança Carioca, com prioridade de seleção para os Líderes Cariocas que obtiveram média igual ou superior a 80%;
- III. Referência e inspiração para os servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas;
- IV. Propósito de compartilhar conhecimentos e experiências, estando aberto à troca e às possibilidades de crescimento próprio;
- V. Claro alinhamento com políticas de Liderança na PCRJ;
- VI. Predisposição a impactar no crescimento profissional de outros Líderes Cariocas, demonstrando realização com essa atitude.

Mentorado:

- I. Líder Carioca que deseja progredir profissionalmente;
- II. Classificação nos níveis 1 e 2 do Raio-X da Liderança Carioca, com prioridade de

- seleção para os Líderes Cariocas que obtiveram média igual ou inferior a 79,9%;
- III. Entende o projeto Liderança Carioca Mentoria como oportunidade de compartilhar conhecimentos e experiências;
- IV. Reconhece a sua responsabilidade e o seu protagonismo na jornada de mentoria;
- V. Apresenta alto interesse pelo seu desenvolvimento;
- VI. Está em busca de oportunidades para obter aprendizado.

4.2. Seleção de mentores e mentorados:

A seleção dos mentores foi feita em 2 momentos:

- Primeiro: levantamento dos Líderes Cariocas que atuaram como mentores em 2023 que desejavam continuar no projeto
- Segundo: convite aos Líderes Cariocas da turma 2023 que atendiam aos critérios do perfil proposto para mentores.

Em abril de 2024, foi realizado o levantamento para a continuidade dos mentores no projeto Liderança Carioca Mentoria, o que mostrou que dos 28 mentores de 2023, 46,4% manifestaram interesse em permanecer. O restante alegou problemas de tempo/indisponibilidade de agenda em 2024.

Além deles, 3 Líderes Cariocas que atuaram como mentorados em 2023 foram indicados para comporem o quadro de mentores em 2024 e todos eles aceitaram esse desafio.

A partir desse cenário, 3 Líderes Cariocas das turmas antigas (2017 e posteriores), que não puderam atuar em 2023, foram convidadas e duas delas aceitaram participar do projeto como mentoras.

Com essa definição, foram convidados mais 4 Líderes Cariocas da turma de 2023 para atuarem como mentores e todos atenderam ao disposto no perfil.

Em princípio, foram abertas 30 vagas para mentores, mas apenas 24 Líderes Cariocas aceitaram participar na qualidade de mentores.

Quanto aos mentorados, em março de 2024, foram encaminhados e-mails aos Líderes Cariocas que atendiam ao perfil descrito acima com o convite para a participação no processo seletivo, que dispôs 24 vagas (na proporção de um mentor para um mentorado). A seleção contou com algumas etapas, conforme exposto:

- Líderes Cariocas do nível 1 terão prioridade na seleção
- Em caso de vacância, serão selecionados os Líderes Cariocas do nível 2 (média geral menor ou igual a 79,9%)
- Potenciais movimentos elencados na planilha da etapa 1, do Raio-x da Liderança Carioca;
- Dados preenchidos no Formulário de inscrição (perfil, motivação, objetivos, interesses, características do mentor, disponibilidade de horário para participar do projeto Liderança Carioca Mentoria);
- Engajamento (participação em cursos/workshops/palestras oferecidos pelo Instituto Fundação João Goulart, publicações na Revista Cidade iNova e na Coletânea Carioca, participação em GTTs).

Os interessados deveriam preencher o formulário disponível através do *link* informado na mensagem e enviá-lo ao final.

A minibio foi uma importante fonte para avaliar os quesitos referentes ao engajamento dos Líderes Cariocas.

Cada resposta recebeu uma pontuação, perfazendo um total de 100 (cem) pontos e a pontuação foi distribuída da seguinte forma:

ETAPA 1. Nível no Raio-X e Potenciais Movimentações		PONTUAÇÃO MÁXIMA
1.	Líder Carioca do Nível 1	10
2.	Potenciais movimentos elencados na minibio	20

PONTOS	30
---------------	-----------

ETAPA 2. Engajamento no PLC		PONTUAÇÃO MÁXIMA
3.	Participação em cursos, workshops e palestras oferecidos pelo Instituto Fundação João Goulart	5
4.	Publicação na Revista Cidade Inova e/ou na Coletânea Carioca	5
5.	Participação em Grupos Transversais de Trabalho (GTTs)	10
PONTOS		20

ETAPA 3. Formulário		PONTUAÇÃO MÁXIMA
6.	Autodescrição	5
7.	Motivo da inscrição	10
8.	Objetivos formulados	10
9.	Contribuição do projeto de mentoria para a trajetória profissional	10
10.	Descrição do seu papel enquanto mentorado	5
11.	Descrição das características/perfil do mentor	10
PONTOS		50

TOTAL DE PONTOS	100
------------------------	------------

A partir dessa avaliação, o candidato poderia obter um total de até cem (100) pontos.

O critério utilizado para o desempate foi a menor média obtida no Raio-X da Liderança Carioca.

Através dessa sistematização, foi feita a seleção dos 24 Líderes Cariocas para a vaga de mentorado.

4.3. Formação dos mentores e mentorados:

O objetivo da formação dos mentores e mentorados foi prepará-los para a jornada de mentoria, de forma a instrumentalizá-los sobre temas relativos a esse processo, além de realizar a apresentação do projeto Liderança Carioca Mentoria.

Ao contrário do que ocorreu no primeiro ciclo, a formação dos mentores e dos mentorados foi feita em conjunto, isto é, não houve separação de turmas. Dessa vez, não houve a formação dos mentores que, no ano anterior, foi conduzida pelo Instituto Fundação João Goulart em parceria com a Escola de Negócios Conquer, em virtude da falta de previsão orçamentária.

No dia 5 de junho de 2024, antes de iniciar os Workshops, foi realizada uma reunião de apresentação do cronograma do projeto entre o FJG e os mentores e mentorados. O objetivo desse encontro foi apresentar o cronograma e a organização dos Workshops de formação dos mentores e mentorados.

Essa reunião foi estruturada da seguinte forma:

- Boas-vindas aos mentores e mentorados.
- Mentoria e sua relação com o Raio-X da Liderança Carioca e com a Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores.
- Em que consiste o projeto.
- Apresentação das mudanças feitas no 2º ciclo.
- Fases do projeto.
- Cronograma.
- Estruturação do Workshop dos mentores e mentorados.
- Passos seguintes.

O próximo subitem apresenta a estrutura dos Workshops dos mentores e mentorados.

4.4. Workshops:

Os 3 Workshops foram realizados entre os dias 17 e 24 de junho de 2024 e contaram com a participação de mentores e mentorados. Desta vez, eles foram conduzidos exclusivamente pela equipe de coordenação do projeto Liderança Carioca Mentoria.

Cada Workshop foi estruturado da seguinte maneira:

MÓDULO I - 17/6/2024: Introdução à Mentoria

- Definição de mentoria.
- Papéis e responsabilidades dos mentores e mentorados.
- Benefícios da mentoria.
- Princípios éticos.
- Relacionamento mentor-mentorado.
- Temas sensíveis e abordagens.

MÓDULO II - 19/6/2024: Projeto Liderança Carioca Mentoria

- Construção do projeto.
- Mentoria e Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores.
- Objetivos.
- Propósitos.
- Pilares.
- Premissas.
- Organização dos encontros.
- Estrutura dos encontros.
- Instrumentos.
- Monitoramento.
- Cronogramas.

- Resultados esperados.

MÓDULO III - 24/6/2024: Desenvolvimento de relacionamento

- Inteligência emocional.
- Relações interpessoais.
- Comunicação eficaz.
- Construção de feedbacks.

Além dessa formação, houve um encontro presencial realizado em 27/6/2024, no auditório do *Istituto Europeo di Design* (IED), que foi assim estruturado:

- Abertura: fala da presidente do FJG.
- Troca de experiências (com mentores e mentorados do primeiro ciclo).
- Dinâmica do “Emboladão”.
- Como foi construído o *match* das duplas.
- Apresentação das duplas.
- Dinâmica entre as duplas - 2 verdades e 1 mentira.
- Apresentação do resultado da dinâmica 2.
- Dinâmica 3: construção de 1 símbolo de cada dupla.
- Apresentação do resultado da dinâmica 3.
- Encerramento.

4.5. Formação das duplas (*match*):

A escolha das duplas, também chamada de “*match*”, em alusão à expressão da língua inglesa “formar um par”, obedeceu aos seguintes critérios:

- Mapeamento das competências do Raio-X da Liderança Carioca.
- Análise dos perfis de liderança complementares e opostos dos mentores e mentorados.
- Análise do conjunto de características dos mentores que constam no formulário de inscrição do processo seletivo dos mentorados.

- Mapeamento dos órgãos de lotação.
- Separação dos mentores e mentorados.
- Match das duplas.

A divulgação das duplas foi um momento muito aguardado por mentores e mentorados, pois o “match” só foi revelado no encontro presencial, ocorrido em 27/6. Essa informação ficou sob sigilo e somente a equipe de coordenação do projeto sabia quais eram as duplas.

4.6 Estrutura do 2º ciclo:

O projeto Liderança Carioca Mentoria sofreu algumas modificações, realizadas com base nas Avaliações Intermediária e Final do primeiro ciclo. No ano de 2024, o projeto contou com 8 encontros, com período, frequência, duração dos encontros e modalidade definidos a seguir:

- Período: julho a outubro de 2024
- Frequência dos encontros: quinzenal
- Duração: máximo de 1h30min (uma hora e meia)
- Modalidade: híbrida (presencial ou *on-line*, a critério do mentor e mentorado)

O mentor e o mentorado tiveram autonomia para definir a melhor dinâmica, dias e horários para ambos. Isso significa que a dupla pode definir as datas dos encontros e escolher a modalidade em que eles vão ocorrer, segundo a disponibilidade de espaço físico, horários do mentor e mentorado e melhor funcionalidade.

A partir das indicações de mudanças feitas pelos mentores e mentorados no ciclo 1, a equipe de coordenação disponibilizou 2 salas físicas para o encontro de mentoria, com dias e horários fixos. A dupla deveria solicitar o agendamento de sala através do e-mail: liderescariocas@fundacaojoaogoulart.com. Todas as orientações constam nos Guias do Mentor e Mentorado.

A FJG desenvolveu instrumentos com a finalidade de dinamizar não somente os encontros, mas o processo de mentoria como um todo. Porém, o mentor não foi

obrigado a utilizar os instrumentos, pois tratava-se de uma sugestão de atividade que estivesse relacionada aos objetivos dos encontros. Se conhecer algum outro que cumpra o objetivo proposto, terá liberdade para usar. No total, foram desenvolvidos 9 instrumentos e 2 Guias, sendo um do Mentor e outro do Mentorado, contendo as orientações necessárias a cada público, além de 2 fichas de acompanhamento dos encontros de mentoria para mentores e mentorados, respectivamente.

O mentorado podia preencher os instrumentos não só no próprio encontro com o mentor como também em casa, pois em todas as sessões levou tarefas para serem executadas fora do encontro. Por isso, no próprio questionário do processo seletivo, ele deveria responder se dispunha de tempo para investir na jornada de mentoria. A coordenação do projeto solicitou que tivesse, em média, duas (2) horas além do encontro com o mentor para realizar as atividades solicitadas, as quais deveriam ser entregues no dia e horário combinados.

Se o mentor utilizasse o instrumento, o preenchimento e a entrega pelos mentorados eram considerados obrigatórios, pois serviram como base para a avaliação do desenvolvimento do mesmo. Tais respostas eram de conhecimento somente da dupla, não podendo ser compartilhada com a equipe de coordenação do projeto ou com qualquer outro servidor da FJG, respeitando-se o princípio da confidencialidade.

Para direcionar e facilitar o andamento do processo, os 8 encontros foram organizados e divididos em 5 fases e cada uma delas possui uma temática com objetivos correspondentes, e perguntas disparadoras, as quais orientaram o objetivo e a dinâmica dos encontros, conforme mostra a descrição a seguir:

FASES	ENCONTROS	PERGUNTAS DISPARADORAS	OBJETIVOS
Primeira: Alinhamento e conhecimento mútuo	1º	Quem somos nós?	Apresentação da dupla; História de vida e

			<p>trajetória profissional de ambos;</p> <p>Expectativa do mentor e mentorado em relação à jornada de mentoria.</p>
	2º	O que me motiva a estar na jornada de mentoria?	Refletir sobre o que motiva o mentorado a estar na jornada de mentoria.
Segunda: Pensando a liderança	3º	Que Líder sou eu?	<p>Reconhecimento e descoberta de quem é o líder-mentorado;</p> <p>Reconhecimento e identificação dos seus pontos de força e de atenção.</p>
Terceira: Direcionamento de carreira	4º	Qual é a direção que você deseja tomar em sua carreira e quais são os seus objetivos?	Estabelecer os objetivos e a direção de carreira.
	5º	O que preciso fazer para atingir os meus objetivos de carreira?	Identificar as competências necessárias para chegar onde deseja.
Quarta: Plano de Ação e de Desenvolvimento	6º	A partir da identificação da direção e dos objetivos, como devo agir para alcançá-los?	Analisar o que deve fazer para atingir os objetivos e a direção estabelecida para a carreira.

	7º	Como posso estar em constante evolução na carreira?	O que o mentorado deverá fazer para estar em constante evolução na carreira.
Quinta: Feedback	9º	A jornada de mentoria valeu a pena?	Realizar a autoavaliação; Dar e receber feedback.

Ao final de cada encontro, mentor e mentorado foi orientado a preencher a Ficha de Acompanhamento, com insights do conteúdo trabalhado e observações pertinentes ao seu desenvolvimento. Não havia a obrigatoriedade de compartilhar essas informações, servindo para a análise do desenvolvimento do mentorado e para auxiliar na elaboração do relatório final.

Os mentores e mentorados receberam a orientação de preencher a avaliação final (individual) entre os dias 4 e 11 de novembro de 2024, após a finalização dos encontros. Eles tiveram que enviar a FJG, que ficou responsável pela análise das informações, avaliando os aspectos positivos e negativos do projeto, com o objetivo de melhorar os ciclos futuros.

Essas informações, juntamente com outras orientações de igual importância, constam no Guia do Mentor e no Guia do Mentorado. Eles foram elaborados pela FJG e encaminhados ao público do projeto antes do início dos encontros de mentoria. Através deles, os mentores e os mentorados puderam ter acesso ao detalhamento do projeto e de que forma poderiam agir em caso de dúvidas.

4.7 Monitoramento e Avaliação de Impacto:

O projeto contou com uma avaliação intermediária, realizada entre no mês de setembro de 2024 e foram abordados os seguintes pontos:

- como o mentor/o mentorado está avaliando o andamento do projeto;
- como tem sido a sua experiência enquanto mentor/mentorado;
- como está a relação com o mentor/mentorado;
- o que tem êxito e o que não tem (objetivos das reuniões, indicação dos instrumentos, modalidade de realização dos encontros, etc);
- pontos em que a FJG possa ajudar no processo de mentoria;
- comentários adicionais.

Atendendo à solicitação dos mentores e mentorados, e ao planejamento da FJG, foram realizadas 2 reuniões de avaliação intermediária, sendo uma só com mentores e a outra só com os mentorados, no mês de setembro de 2024. Foram momentos muito importantes, pois foram indicados pontos positivos e a serem melhorados, conforme consta na seção 6 deste relatório.

A avaliação final contou com perguntas levantadas pelos indicadores qualitativos e quantitativos, sendo de igual teor para mentores e mentorados, disponíveis no link https://docs.google.com/forms/d/1It_EsLV9-10bjdTjhygMeWtMt6DxBjkjsVGiABTdArw/edit. São eles:

- Avaliação do projeto;
- avaliação da experiência como mentor/mentorado;
- agregou valor;
- pontos positivos;
- pontos de atenção;
- dificuldades encontradas;
- avaliação dos Guias do Mentor e do Mentorado;
- avaliação dos instrumentos;
- competências desenvolvidas (com base na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores);
- o que faltou ao projeto;
- o que o projeto ofereceu com suficiência;
- avaliação do seu desempenho enquanto mentor/mentorado;
- avaliação do desempenho do mentor/mentorado;

- indicaria o seu mentorado para atuar como mentor no próximo ciclo e a razão;
- no caso dos mentorados, se ele se achava em condições de atuar como mentor em 2025 e a razão;
- lições aprendidas;
- observações.

Além dos indicadores qualitativos, foram criados os quantitativos, que se encontram no link:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1dQrScqzWWdQRGYr9mtY1Kym8AxVSuKgtyhmrO1TZU48/edit?gid=0#gid=0>. São eles:

- Horas de planejamento;
- horas de formação dos mentores e dos mentorados;
- instrumentos e guias desenvolvidos;
- quantidade de mentores e mentorados;
- total de encontros do projeto;
- quantitativo de semanas dos encontros;
- quantidade de horas de dedicação dos mentores e dos mentorados, incluindo os exercícios a serem feitos em casa;
- reuniões para avaliação intermediária;
- reuniões feitas com mentores e mentorados.

Os resultados dos indicadores podem ser encontrados na seção 5 deste relatório.

4.8 Cronograma

O projeto Liderança Carioca Mentoria possui 9 etapas de execução. A tabela apresenta essas etapas com as ações correspondentes, o período de execução e o responsável por desenvolvê-las.

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA

ETAPAS	AÇÕES	QUANDO	QUEM
1ª ETAPA	<ul style="list-style-type: none"> • AVALIAÇÃO DOS PERFIS PARA MENTORES E MENTORADOS NO FEEDBACK DO RAIO-X DA LIDERANÇA CARIOCA • REESTRUTURAÇÃO DO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA 	FEVEREIRO E MARÇO 2024	INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART
2ª ETAPA	<ul style="list-style-type: none"> • ENVIO DE CONVITE AOS LÍDERES CARIOCAS SELECIONADOS COMO POTENCIAIS MENTORES • ABERTURA DO PROCESSO SELETIVO DOS CANDIDATOS A MENTORADOS • SELEÇÃO DOS MENTORADOS 	ABRIL 2024	INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART
3ª ETAPA	<ul style="list-style-type: none"> • MATCH PARA FORMAÇÃO DAS DUPLAS 	ABRIL E MAIO 2024	INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART
4ª ETAPA	<ul style="list-style-type: none"> • REUNIÃO COM MENTORES E MENTORADOS • WORKSHOP DE FORMAÇÃO DOS MENTORES E MENTORADOS • ENCONTRO DE MENTORIA 	JUNHO 2024	INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART LÍDERES CARIOCAS QUE ACEITARAM SER MENTORES LÍDERES CARIOCAS SELECIONADOS COMO MENTORADOS

5ª ETAPA	<ul style="list-style-type: none"> • EXECUÇÃO DOS ENCONTROS DAS DUPLAS DO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA 	JULHO A OUTUBRO 2024	INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART MENTORES MENTORADOS
6ª ETAPA	<ul style="list-style-type: none"> • PREENCHIMENTO DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA DA EXECUÇÃO DO PROJETO • ENCONTRO PRESENCIAL DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA COM MENTORES E MENTORADOS • REUNIÕES INDIVIDUALIZADAS COM MENTORES E MENTORADOS QUE APRESENTEM ESSA NECESSIDADE 	AGOSTO 2024	INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART MENTORES MENTORADOS
7ª ETAPA	<ul style="list-style-type: none"> • PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO DA AVALIAÇÃO FINAL DO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA 	OUTUBRO 2024	INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART MENTORES MENTORADOS
8ª ETAPA	<ul style="list-style-type: none"> • ENCONTRO PRESENCIAL DE ENCERRAMENTO DA JORNADA DE MENTORIA 	NOVEMBRO 2024	INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART MENTORES MENTORADOS
9ª ETAPA	<ul style="list-style-type: none"> • DEBRIEFING 	NOVEMBRO 2024	INSTITUTO FUNDAÇÃO JOÃO GOULART

O início dos encontros foi marcado para a semana dos dias 1 a 5 de julho de 2024 e o término para o dia 31 de outubro de 2024. Após, os mentores e mentorados tiveram que preencher a Avaliação Final do projeto, de caráter obrigatório, visto que

foi um importante instrumento para o alinhamento e melhoria para a construção do terceiro ciclo de mentoria.

5. RESULTADOS

Os resultados foram analisados com base nas respostas objetivas e nas discursivas. Para tornar as respostas discursivas mais assertivas, elas foram divididas em categorias para dar maior objetividade à análise. A partir da leitura das respostas, procurou-se resumi-las e identificar a frequência com que os vocábulos específicos apareciam nessas respostas, de modo a realizar as categorizações.

Os resultados foram divididos em 2 momentos:

- **Avaliação intermediária:** foi realizada em meio à jornada de mentoria, no mês de setembro de 2024. Essa avaliação teve como objetivo verificar o andamento do projeto, a partir da visão dos mentores e dos mentorados. Além disso, ela também foram realizadas reuniões presenciais com mentores e mentorados (um encontro com mentores e o outro com os mentorados, separadamente), em que a equipe de coordenação apresentou os resultados obtidos a partir das respostas ao formulário e realizou uma escuta mais apurada sobre o andamento do projeto e sugestões para este e novo ciclo.
- **Avaliação final:** feita ao término do projeto Liderança Carioca Mentoria, no mês de outubro de 2024. O objetivo foi avaliar o projeto como um todo, sob a ótica do mentor e do mentorado.

5.1) Avaliação Intermediária e Final:

Neste tópico, serão apresentados os resultados das avaliações intermediária e final, a partir das questões formuladas e que constam nos formulários.

5.1.1) Quantitativo de respondentes:

As respostas aos formulários das avaliações tiveram caráter obrigatório, conforme informado nas aulas da formação e também nos Guias do Mentor e do Mentorado. No entanto, não houve 100% de adesão ao questionário por parte dos mentores, apesar da insistência e de lembrá-los da obrigatoriedade da participação.

No total, 23 mentores responderam o questionário de avaliação intermediária, conforme mostra o quadro abaixo:

QUANTIDADE DE MENTORES RESPONDENTES AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA		
Mentores	Quantidade	Percentual
Respondentes	23	95,8%
Não respondentes	1	4,1%

Quanto aos mentorados, houve a adesão integral ao questionário:

QUANTIDADE DE MENTORADOS RESPONDENTES AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA		
Mentores	Quantidade	Percentual
Respondentes	24	100%

Em relação à avaliação final, também não houve a adesão de todos os mentores. Com a desistência de uma dupla, o projeto passou a contar com 23 mentores e 23 mentorados. Com isso, 22 mentores responderam a avaliação final, conforme o quadro a seguir:

QUANTIDADE DE MENTORES RESPONDENTES AVALIAÇÃO FINAL		
Mentores	Quantidade	Percentual
Respondentes	22	95,6%
Não respondentes	1	4,3%

Os 23 mentorados responderam a avaliação final:

QUANTIDADE DE MENTORADOS RESPONDENTES AVALIAÇÃO FINAL		
Mentores	Quantidade	Percentual
Respondentes	23	100%

5.1.2) Avaliação do projeto:

Essa questão solicitava ao mentor e ao mentorado a atribuição de uma nota ao andamento do projeto, considerando os momentos em que foram aplicadas, bem como as justificativas para a atribuição das notas.

Na avaliação intermediária, a média das notas atribuídas pelos mentores foi 9,2 e a dos mentorados 9,1.

MÉDIA DAS NOTAS DO PROJETO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
Público-alvo	Médias
Mentores	9,2
Mentorados	9,1

Na avaliação final, essas médias tiveram uma pequena variação para mais, de acordo com a tabela a seguir:

MÉDIA DAS NOTAS DO PROJETO AVALIAÇÃO FINAL	
Público-alvo	Médias
Mentores	9,3
Mentorados	9,4

As justificativas dadas às notas constam a seguir:

JUSTIFICATIVAS DAS NOTAS DO PROJETO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA

MENTORES

Justificativas	Percentual
Boa (re)estruturação do projeto	36%
Apontamento de problemas (agendas; ajustes no cronograma dos encontros; encontros on-line; formulários simplistas)	20%
Bom suporte, comunicação e informação	16%
Boa dinâmica de trocas de conhecimento	16%
Construção de uma boa relação mentor-mentorado	12%

JUSTIFICATIVAS DAS NOTAS DO PROJETO AVALIAÇÃO FINAL

MENTORES

Justificativas	Percentual
Oportunidade de aprendizado, network e desenvolvimento	38,4%
Apresentação de resultados e a relevância do projeto	27%
Apontamento da necessidade de melhorias (instrumentos, teorias, volta dos 10 encontros e match)	15,4%
Melhorias implementadas no 2º ciclo	19,2%

JUSTIFICATIVAS DAS NOTAS DO PROJETO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA

MENTORADOS

Justificativas	Percentual
----------------	------------

Boa estruturação, bons acompanhamento e desenvolvimento	30,8%
Dificuldades (tempo de dedicação; não continuidade da mentoria após a finalização do ciclo; não vê possibilidade de expansão de carreira; clareza das tarefas)	19,2%
Oportunidade de reflexão (carreira e autoconhecimento)	15,4%
Tomada de decisão em relação à carreira	15,4%
Oportunidade de trocas de conhecimentos	11,5%
A assertividade do match	7,7%

JUSTIFICATIVAS DAS NOTAS DO PROJETO AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Abertura de novos horizontes profissionais	29,6%
Possibilidade de trocas de conhecimento	18,5%
Oportunidade de desenvolvimento	18,5%
Necessidade de melhorias (maior tempo de duração do projeto; revisão dos instrumentos)	11,1%
Boa estruturação do projeto	7,4%
Construção de relações de confiança	7,4%
Aproximação de Líderes Cariocas de diferentes níveis	3,7%
Projeto foi considerado interessante	3,7%

As médias das notas atribuídas pelos mentores e mentorados ao projeto nas 2 avaliações mostraram a satisfação desse público, considerando o intervalo de 0 (zero) a 10 (dez).

As justificativas para a atribuição das notas demonstram que a estrutura do projeto Liderança Carioca Mentoria, em geral, teve um impacto positivo para os mentores, sendo destacada por 36% deles na avaliação intermediária. Já na avaliação final, a oportunidade de aprendizado, network e desenvolvimento foi mencionada por 38,4%, havendo uma correlação entre esses resultados: um projeto com boa estruturação possibilita aprendizados, desenvolvimento e cria condições para a maior aproximação dos Líderes Cariocas.

Tal como os mentores, 30,8% dos mentorados também destacaram a boa estruturação do projeto, na avaliação final, além dos acompanhamentos e da oportunidade de desenvolvimento criada a partir do projeto. Na avaliação final, 29,6% deles destacaram a abertura de novos horizontes profissionais a partir dos encontros de mentoria.

Pelas categorias extraídas a partir das respostas dos mentores e mentorados, as justificativas as notas atribuídas ressaltaram vários aspectos que atingem os objetivos do Liderança Carioca Mentoria, tanto na avaliação intermediária quanto na final, como: oportunidade de novos horizontes de carreira; tomada de decisão em relação à carreira; possibilidade de trocas de conhecimento, momentos de reflexão sobre si e a carreira; maior aproximação entre os Líderes Cariocas; construção de relações de confiança.

5.1.3) Avaliação do desempenho/atuação enquanto mentor/mentorado:

Na avaliação intermediária, mentores e mentorados tinham que atribuir notas ao seu próprio desempenho enquanto mentor e mentorado. No entanto, na avaliação final, a palavra “desempenho” foi substituída por “atuação”.

Essa substituição ocorreu de modo aleatório, mas, no próximo formulário de avaliação final, sugere-se deixar a palavra “desempenho” para manter a mesma lógica da avaliação intermediária.

Apesar da diferença dos vocábulos, as médias permaneceram as mesmas nas 2 avaliações, como mostram os quadros abaixo:

MÉDIA DAS NOTAS DE DESEMPENHO ENQUANTO MENTOR/MENTORADO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
Público-alvo	Médias
Mentores	8,6
Mentorados	8,7

MÉDIA DAS NOTAS DE ATUAÇÃO ENQUANTO MENTOR/MENTORADO AVALIAÇÃO FINAL	
Público-alvo	Médias
Mentores	8,6
Mentorados	8,7

Quanto às justificativas para a atribuição da nota, encontram-se no quadro abaixo:

JUSTIFICATIVAS DAS NOTAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PRÓPRIO MENTOR AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Engajamento no processo de mentoria	34,6%
Dificuldades (conciliação de tempo/agenda; simplificação dos formulários)	34,6%

Esforço para melhorar o desempenho	23,1%
Desenvolvimento do mentorado	3,8%
Empatia	3,8%

JUSTIFICATIVAS DAS NOTAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PRÓPRIO MENTORADO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA

MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Buscou empenhar-se, investir na jornada de mentoria	48,1%
Oportunidade para tomar melhores decisões de carreira	14,8%
Autoconsciência, reflexões e novas percepções	14,8%
Dificuldade de tempo/agenda	11,1%
Bom match	3,7%
Pode melhorar o desempenho	3,7%
Sem tempo para responder	3,7%

JUSTIFICATIVAS DAS NOTAS DE AVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO ENQUANTO MENTOR AVALIAÇÃO FINAL

MENTORES	
Justificativas	Percentual
Dificuldade de conciliação tempo/agenda	16,6%
Sempre pode melhorar a atuação	16,6%
Oportunidade de aprendizado e despertar	12,5%
Acredita que atendeu às expectativas do mentorado	12,5%

Amadurecimento	8,3%
Faltou mais experiência	8,3%
Impactou positivamente a vida do mentorado	8,3%
Não conseguiu atender aos anseios do mentorado	4,2%
Olhar empático	4,2%

JUSTIFICATIVAS DAS NOTAS DE AVALIAÇÃO DA ATUAÇÃO ENQUANTO MENTORADO AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Dedicou-se	28%
Abertura às novas visões	16%
Dificuldade com os instrumentos	12%
Poderia ter se dedicado mais	12%
Oportunidade de trocas	8%
Cumprimento dos prazos	8%
Oportunidade de aprendizado	8%
Dificuldade de tempo/agenda	4%
Conseguiu vencer os desafios	4%

O engajamento e a dedicação à jornada de mentoria figurou como a resposta mais presente tanto na avaliação intermediária de mentores e mentorados quanto na avaliação final dos mentorados. Nessa, os mentores mencionaram muito a dificuldade de conciliação de tempo/agenda, principalmente com a proximidade do término do ano, o que impactou na atribuição da nota referente à sua atuação. Além disso, acreditam que podem melhorar ainda mais, o que demonstra também o nível de preocupação e de engajamento por parte dos mentores em oferecer o melhor em

prol do desenvolvimento dos mentorados, o que também impactou positivamente nos resultados do segundo ciclo.

5.1.4) Avaliação do desempenho do seu mentor/mentorado:

Nesse item, os respondentes tiveram que avaliar o desempenho dos seus mentores e dos seus mentorados. Os quadro a seguir mostram as médias das notas atribuídas:

MÉDIA DAS NOTAS DE DESEMPENHO DO SEU MENTOR E DO SEU MENTORADO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
Público-alvo	Médias
Mentores	9,2
Mentorados	9,4

MÉDIA DAS NOTAS DE DESEMPENHO DO SEU MENTOR E DO SEU MENTORADO AVALIAÇÃO FINAL	
Público-alvo	Médias
Mentores	9,2
Mentorados	10

As notas atribuídas pelos mentores aos mentorados não tiveram variação entre as 2 avaliações. Entretanto, a média das notas que os mentorados deram aos mentores aumentou a atingiu o máximo.

A seguir, serão apresentadas as tabelas com as categorias das justificativas:

JUSTIFICATIVAS DA AVALIAÇÃO DO SEU MENTORADO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA
MENTORES

Justificativas	Percentual
Bom engajamento e desempenho do mentorado	78,3%
Dificuldades apresentadas pelo mentorado (tempo/agenda; desmotivação)	21,7%

JUSTIFICATIVAS DA AVALIAÇÃO DO SEU MENTOR AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Comunicação eficaz (escuta ativa; assertividade; empatia)	37,1%
Expertise do mentor	34,3%
Disponibilidade (cuidado; sensibilidade; calma)	11,4%
Trocas enriquecedoras	8,6%
Dificuldades (falta de tempo e disponibilidade)	5,7%
Elogios	2,8%

JUSTIFICATIVAS DA AVALIAÇÃO DO SEU MENTORADO AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Comprometimento e competência do mentorado	56,5%
Engajado no desenvolvimento	13,1%
Maior consciência	8,6%
Proatividade	4,3%

Falha no cumprimento dos prazos	4,3%
Saída da zona de conforto	4,3%
Falta de priorização do momento da mentoria	4,3%
Falta de conhecimento sobre a mentoria	4,3%

JUSTIFICATIVAS DA AVALIAÇÃO DO SEU MENTOR AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Dedicação do mentor	25,7%
Relação de confiança	25,7%
Experiência do mentor	22,4%
Sensibilidade (escuta; atenção, percepção;cuidado)	20%
Falha no cumprimento dos prazos	4,3%
Aprendizado	2,9%
Elogios	2,9%
Falta de conhecimento sobre a mentoria	4,3%

A categoria engajamento/dedicação volta a aparecer como a de maior percentual de justificativas das respostas dos mentores e dos mentorados. Pelas avaliações, mentores e mentorados se esforçaram para se dedicarem à jornada de mentoria, apesar de todas as dificuldades.

Como pode ser percebido, as justificativas dos mentores em relação aos mentorados apresentam alguns desafios, como a falha de cumprimento dos prazos e o desconhecimento sobre o projeto Liderança Carioca Mentoria, o que é mais sério. Dessa forma, no próximo ciclo, deverá ser levado em consideração uma formação específica para os mentorados, conforme sugerida pelos mentores no

encontro presencial intermediário, para alinhar o propósito do mentorado com os seus objetivos em relação à jornada de mentoria.

Quanto às justificativas dos mentorados em relação à nota atribuída aos mentores, mostram que esse grupo tem o preparo, conhecimento e a maturidade necessárias para ocuparem esse lugar.

5.1.5) Avaliação da relação mentor-mentorado:

Essa pergunta consta na avaliação intermediária, cujo objetivo é avaliar como estava sendo construída essa relação. A tabela abaixo mostra as médias das notas atribuídas pelos mentores e mentorados:

MÉDIA DAS NOTAS ATRIBUÍDAS À RELAÇÃO MENTOR-MENTORADO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
Público-alvo	Médias
Mentores	9,6
Mentorados	9,7

As médias mostram uma boa avaliação da relação construída entre mentor-mentorado, o que contribuiu para o bom desempenho dos indicadores da mentoria.

A construção de uma boa relação entre mentor-mentorado, com base no respeito, ético, sigilo constitui a base de construção do legado da jornada de mentoria. Por esse motivo, essa avaliação é tão importante para o sucesso do projeto.

Quanto às justificativas relacionadas à atribuição das notas, estão dispostas nos quadros abaixo:

JUSTIFICATIVAS DA AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO MENTOR-MENTORADO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA

MENTORES	
Justificativas	Percentual
Boa dinâmica (trocas, escuta ativa, aprendizado, engajamento, desenvolvimento)	91,6%
Apresentou dificuldade (conciliação tempo/agendas, desmotivação)	8,3%

JUSTIFICATIVAS DA AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO MENTOR-MENTORADO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Construção de uma sintonia fina	50%
Boa interação	21,4%
Dinâmica positiva	17,8%
Oportunizou reflexão	7,1%
Não atendeu às expectativas	3,6%

As justificativas de mentores e mentorados reforçaram os requisitos necessários para a construção de uma boa relação, como trocas, escuta ativa, boa sintonia e interação.

Alguns respondentes destacaram também dificuldades dessa relação como a conciliação de tempo e agenda e que, a princípio, ela não estaria atendendo às expectativas da mentoria.

5.1.6) Pontos positivos:

Esse item de avaliação apareceu tanto na avaliação intermediária quanto na final.

Foram dadas uma listagem de pontos do projeto para que os respondentes pudessem assinalar. Os resultados estão descritos nas As tabelas a seguir:

**PONTOS POSITIVOS
AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA**

MENTORES

Pontos positivos	Percentual
Guia do Mentor	27%
Instrumentos (exercícios e dinâmicas)	19,2%
Estrutura dos encontros	17,9%
Formação (workshops de mentoria)	16,6%
Metodologia	16,6%
Outros	2,7%

**PONTOS POSITIVOS
AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA**

MENTORADOS

Pontos positivos	Percentual
Instrumentos (exercícios e dinâmicas)	28%
Metodologia	21,3%
Estrutura dos encontros	17,9%
Formação (workshops de mentoria)	13,3%
Guia do Mentorado	13,3%
Outros	2,6%

**PONTOS POSITIVOS
AVALIAÇÃO FINAL**

MENTORES

Pontos positivos	Percentual
Guia do Mentor	33,9%

Instrumentos (exercícios e dinâmicas)	21,5%
Formação (workshops de mentoria)	15,4%
Metodologia	15,4%
Estrutura dos encontros	10,7%
Outros (trabalho da FJG; dinâmica da mentoria)	3,1%

PONTOS POSITIVOS AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Pontos positivos	Percentual
Instrumentos (exercícios e dinâmicas)	26,9%
Metodologia	25,4%
Estrutura dos encontros	23,8%
Guia do Mentorado	12,7%
Formação (workshops de mentoria)	7,9%
Outros (a dinâmica da mentoria)	3,2%

Os resultados se mantiveram quase em sua totalidade. Em relação aos mentores, a estrutura dos encontros caiu da terceira para a quinta posição na avaliação final. Por outro lado, a formação subiu da quarta para a terceira posição na avaliação final. Quanto aos mentorados, as posições se mantiveram praticamente as mesmas, mas a formação teve menos menção na avaliação final (7,9%) do que na intermediária (13,3%).

As justificativas para as respostas anteriores se encontram no quadro a seguir:

JUSTIFICATIVAS PONTOS POSITIVOS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA
MENTORES

Justificativas	Percentual
Boa estruturação do projeto	37%
Balizadores do projeto: instrumentos, Guia do Mentor e metodologia	22,2%
Liberdade conferida pela estrutura dos encontros	11,1%
Encontros mais produtivos com a redução da quantidade	7,4%

JUSTIFICATIVAS PONTOS POSITIVOS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Instrumentos propiciaram reflexão sobre si, carreira e condutores dos encontros	26%
Sem especificação	14,8%
Flexibilidade trazida pela modalidade dos encontros (<i>on-line</i> , presencial ou híbrido)	11,1%
Metodologia articulada e propiciadora de desenvolvimento de autonomia	11,1%
Boa estrutura	11,1%
Conjunto articulado da dinâmica do projeto	11,1%
Workshops claros e objetivos	7,4%
Match	7,4%

JUSTIFICATIVAS PONTOS POSITIVOS AVALIAÇÃO FINAL
MENTORES

Justificativas
Guia do Mentor, Estrutura dos encontros, Metodologia, Match, Comunicação da equipe de coordenação contribuíram para a orientação de toda a jornada de mentoria.

Ao analisar as respostas dos mentores, ficou evidente que elas apenas reiteraram as escolhas dos pontos positivos do projeto, não trazendo a elucidação esperada.

JUSTIFICATIVAS PONTOS POSITIVOS AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Instrumentos, Metodologia e Estrutura dos encontros proporcionaram organização, reflexão, trocas e mudanças	62,5%
Flexibilidade do projeto e da FJG	20,8%
Importância da escuta	12,5%
Visibilidade do trabalho	4,1%

A boa dinâmica do projeto Liderança Carioca Mentoria foi destacada tanto por mentores quanto por mentorados ao longo das respostas, o que é um sinal positivo da sua eficácia.

A justificativa dos pontos positivos deverá ser revista no próximo ciclo, pois trouxe pouca elucidação sobre a questão, com repetições dos próprios pontos elencados.

5.1.7) Pontos de atenção:

Os pontos de atenção do projeto também constaram nas avaliações intermediária e final. As tabelas a seguir mostram os resultados:

**PONTOS DE ATENÇÃO
AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA**

MENTORES

Pontos de atenção	Percentual
Outros	30,7%
Instrumentos (exercícios e dinâmicas)	26,9%
Formação (workshops de mentoria)	23,1%
Estrutura dos encontros	15,4%
Guia do Mentor	3,8%
Metodologia	0

**PONTOS DE ATENÇÃO
AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA**

MENTORADOS

Pontos de atenção	Percentual
Outros	38,4%
Formação (workshops de mentoria)	27%
Estrutura dos encontros	23%
Metodologia	7,7%
Guia do Mentorado	3,8%
Instrumentos (exercícios e dinâmicas)	0

**PONTOS DE ATENÇÃO
AVALIAÇÃO FINAL**

MENTORES

Pontos de atenção	Percentual
Outros (tempo/agenda; falta de privacidade; distância geográfica mentor/mentorado; agendamento de	32,2%

sala)	
Instrumentos (exercícios e dinâmicas)	25,8%
Estrutura dos encontros	16,1%
Desmotivação	9,7%
Formação (Workshops de Mentoria)	9,7%
Entrosamento com o Mentorado	3,2%
Guia do Mentor	3,2%

PONTOS DE ATENÇÃO AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Pontos de atenção	Percentual
Outros (tempo/agenda; não teve dificuldade)	56,5%
Instrumentos (exercícios e dinâmicas)	21,7%
Desmotivação	8,7%
Estrutura dos encontros	13%
Formação (Workshops de Mentoria)	0
Entrosamento com o Mentor	0
Guia do Mentorado	0

Os pontos de atenção e as dificuldades estão muito relacionados à conciliação de tempo/agenda. Para o próximo ciclo, é importante avaliar a possibilidade de se ministrar um curso sobre gestão do tempo, sendo um dos recursos para ajudar a lidar com esse desafio.

Quanto ao agendamento de sala, a equipe de coordenação do projeto atendeu aos pedidos feitos por mentores e mentorados do primeiro ciclo para que fossem disponibilizadas salas para a realização dos encontros presenciais. Essa é uma questão também difícil solucionar, já que não um grande quantitativo das mesmas e,

neste ciclo, 2 salas foram cedidas, em horários pré-determinados, para o agendamento desses encontros.

Em relação às justificativas, só foi solicitado na avaliação final. As categorias estão no quadro abaixo:

JUSTIFICATIVAS DOS PONTOS DE ATENÇÃO AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Pontos de atenção	Percentual
Conciliação de tempo/agenda	56%
Dificuldade de realização de encontros presenciais com duplas que trabalham em locais distantes	24%
Falta de embasamento teórico dos instrumentos	10%
Criação de um banco de instrumentos	10%

JUSTIFICATIVAS DOS PONTOS DE ATENÇÃO AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Pontos de atenção	Percentual
Falta de clareza nas propostas dos instrumentos	30,4%
Não destacou ponto de atenção	26,1%
Demandas de trabalho que dificultaram os encontros	17,4%
Administração do tempo	17,4%
Distância geográfica do trabalho do mentor/mentorado	4,3%
Cronograma mais curto	4,3%

A dificuldade de conciliação tempo/agenda é uma questão que se repete nos ciclos de mentoria, até o momento, e esteve presente nas respostas de mentores e mentorados. Nestes, inclusive, é mencionada a dificuldade de administração do tempo, bem como a sobrecarga de agendas de trabalho. Uma das soluções possíveis para essa questão é a realização de um curso sobre gestão do tempo, o que poderá ser feito no 3º ciclo.

Quanto à dificuldade de encontros presenciais ocasionadas pela distância geográfica de trabalho da dupla, a solução já encaminhada é a realização de encontros on-line.

Os mentores destacaram a falta de embasamento teórico dos instrumentos e a criação de um banco deles deverá ser analisada para o próximo ciclo. Será necessário, ainda, reavaliar os instrumentos e deixar a proposta mais clara, podendo ser incluído um módulo só de embasamento dos instrumentos na formação de mentores e mentorados.

5.1.8) Dificuldades encontradas:

Os respondentes tiveram que mencionar as dificuldades encontradas ao longo do projeto, tanto na avaliação intermediária quanto na final.

DIFICULDADES ENCONTRADAS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORES	
Dificuldades encontradas	Percentual
Tempo/agenda	68,9%
Instrumentos (exercícios/dinâmicas)	6,9%
Entrosamento com o mentorado	6,9%
Desmotivação	6,9%
Outros	6,9%

Formação (Workshops de Mentoria)	3,4%
Estrutura dos encontros	0
Guia do Mentor	0

DIFICULDADES ENCONTRADAS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORADOS	
Dificuldades encontradas	Percentual
Tempo/agenda	56,7%
Outros	10,8%
Formação (Workshops de Mentoria)	8,1%
Estrutura dos encontros	5,4%
Instrumentos (exercícios e dinâmicas)	5,4%
Guia do Mentorado	5,4%
Desmotivação	5,4%
Entrosamento com o mentor	2,7%

A questão da conciliação tempo/agenda reapareceu nas dificuldades encontradas, assim como nos pontos de atenção do projeto.

A menção à desmotivação também apareceu na avaliação intermediária. Porém, de acordo com os destaques dados pelos respondentes, ela não está relacionada ao projeto, mas a outras questões profissionais que atravessam a jornada de mentoria.

DIFICULDADES ENCONTRADAS AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Dificuldades encontradas	Percentual
Tempo/Agenda	56,6%
Instrumentos	13,4%

Outros (não houve dificuldade; distância geográfica do trabalho do mentor/mentorado)	13,4%
Estrutura dos encontros	6,6%
Desmotivação	6,6%
Entrosamento Mentor/Mentorado	3,3%
Guia do Mentor	0
Metodologia	0
Formação	0

DIFICULDADES ENCONTRADAS AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Dificuldades encontradas	Percentual
Tempo/Agenda	48,3%
Outros (não houve dificuldade; férias)	20,7%
Desmotivação	6,9%
Estrutura dos encontros	3,4%
Entrosamento com o Mentor	3,4%
Metodologia	3,4%
Guia do Mentorado	0
Instrumentos	0
Formação	0

O tempo/agenda foi a dificuldade mais mencionada em todas as etapas de avaliação, que possibilita reiterar a necessidade de um curso sobre gestão do tempo para mentores e mentorados.

É interessante notar que a formação, mencionada pelos respondentes na avaliação

intermediária, não apareceu na avaliação final, não tendo sido considerada uma dificuldade do projeto, assim como os Guias do Mentor e do Mentorado.

Em relação às justificativas atribuídas às dificuldades encontradas, são observadas as seguintes categorias:

JUSTIFICATIVAS SOBRE AS DIFICULDADES ENCONTRADAS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORES	
Categorias	Percentual
Sobrecarga de demandas de trabalho	59,2%
Dificuldades apresentadas pelo mentorado	14,8%
Necessidade de mais instrumentos	67,4%
Tudo transcorrendo bem	7,4%
Questionamentos em relação ao papel do mentor	3,7%
Falta de privacidade para os encontros on-line	3,7%
Realização dos encontros fora do horário de trabalho	3,7%

JUSTIFICATIVAS SOBRE AS DIFICULDADES ENCONTRADAS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORADOS	
Categorias	Percentual
Pressões de trabalho e/ou pessoais, que dificulta a administração do tempo	68,1%
Mais realizações de workshops presenciais	13,7%
Desmotivação com o momento profissional	9%

Nenhuma justificativa	4,6%
Autocobrança	4,6%

A justificativa mais atribuída por mentores e mentorados para as dificuldades apresentadas ao longo do projeto foi a sobrecarga ocasionada pelas demandas de trabalho e por questões pessoais, o que trouxe impacto para a administração do tempo/agenda.

Em relação às justificativas das dificuldades encontradas, dadas pelos MENTORES, destacam-se:

JUSTIFICATIVAS SOBRE AS DIFICULDADES ENCONTRADAS AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Categorias	Percentual
Dificuldade de conciliar tempo/agenda	58,7%
Falta de embasamento teórico dos instrumentos	19,2%
Distância geográfico do trabalho mentor/mentorado	15,1%
Não houve dificuldade, marcou porque a pergunta era obrigatória	7%

As maiores dificuldades apresentadas pelos mentores diziam respeito ao tempo/agenda. Porém, os respondentes não justificaram tais dificuldades, tendo as mesmas aparecido sob a forma de categorias, tal qual na questão anterior, sem uma justificativa. As respostas apenas reiteraram as opções assinaladas na questão anterior.

Em relação à distância geográfica dos trabalhos do mentor/mentorado, a opção é realizar os encontros on-line, como previam os Guias do Mentor e do Mentorado.

JUSTIFICATIVAS SOBRE AS DIFICULDADES ENCONTRADAS AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Categorias	Percentual
Dificuldade de conciliar tempo/agenda	56,6%
Não teve dificuldade	21,8%
Férias	8,7%
Pouco tempo para o desenvolvimento	4,3%
Desmotivação	4,3%
Questões particulares	4,3%

Mais uma vez, a categoria surgiu como uma repetição da resposta anterior, sem justificativa.

Outro ponto que se destaca é a justificativa “FÉRIAS”. Os encontros de mentoria foram iniciados em julho, que é, para muitos, mês de férias, e isso acabou por trazer um impacto no projeto, até por ter sido um ciclo mais compacto. Para os próximos ciclos, será importante observar as datas de início de término da mentoria, com o objetivo de trazer o menor impacto possível.

5.1.9) O projeto ofereceu com suficiência:

Na avaliação final, os respondentes tiveram que mencionar o que o projeto ofereceu com suficiência. As respostas seguem no quadro abaixo:

MENTORIA OFERECU COM SUFICIÊNCIA AVALIAÇÃO FINAL
MENTORES

Dificuldades encontradas	Percentual
Material (Guia do Mentor, Estrutura dos encontros, Metodologia)	45,8%
Suporte oferecido equipe FJG	29,2%
Oportunidade de desenvolvimento de competências	12,5%
Oportunidade de compartilhar experiências	8,4%
Oportunidade de network	4,1%

MENTORIA OFERECIU COM SUFICIÊNCIA AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Dificuldades encontradas	Percentual
Instrumentos	21,8%
Oportunidade de trocas	17,5%
Ofereceu tudo o que foi necessário	13%
Bom mentor/a	8,8%
Oportunidade de desenvolvimento	8,8%
Oportunidade de feedback	4,3%
Oportunidade de network	4,3%
Match	4,3%
Oportunidade de autoavaliação	4,3%
Orientação	4,3%
Acompanhamento pela FJG	4,3%
Liberdade	4,3%

Apesar dos instrumentos terem sido um ponto de atenção para mentores, que destacaram a importância de serem revistos, eles apareceram com certa expressividade para os mentorados.

Muitos pontos em comum foram destacados pelos mentores e mentorados, como a oportunidade de trocas, network, desenvolvimento, compartilhar experiências. Ainda, o suporte e o acompanhamento oferecidos pela FJG estiveram presentes nas respostas, o que indica que a equipe agiu na medida certa, intervindo quando necessários e concedendo autonomia e liberdade para as duplas, mas dentro das orientações dadas.

O match foi mencionado pelos mentorados como um ponto de suficiência da mentoria, o que pode estar relacionado à excelente avaliação feita aos seus mentores/as, que tiveram média 10.

5.1.10) O que faltou ao projeto:

Conforme a questão anterior, essa pergunta esteve presente somente na avaliação final de mentores e mentorados. As respostas estão nas tabelas a seguir:

O QUE FALTOU À MENTORIA AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Dificuldades encontradas	Percentual
Embasamento teórico de instrumentos e dinâmicas	31,8%
Melhorar a formação	18,1%
Não faltou nada	13,6%
Mais tempo para a realização dos encontros	9%
Maior publicidade	4,5%
Ser obrigatório para a PCRJ	4,5%
Mais encontros intermediários	4,5%
Feedback do mentorado	4,5%

Limitação estrutural	4,5%
Melhorar a seleção dos mentorados	4,5%

O QUE FALTOU À MENTORIA AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Dificuldades encontradas	Percentual
Não faltou nada	34,8%
Mais tempo de duração do projeto	26,1%
Trocas entre as duplas	8,8%
Mais encontros presenciais	8,8%
Mais instrumentos	4,3%
Comunicação às chefias imediatas sobre a participação no projeto	4,3%
Etapa de construção de propósito	4,3%
Feedback por parte do mentor	4,3%
Mais tempo para o preenchimento dos instrumentos	4,3%

Alguns pontos elencados pelos mentores e mentorados são importantes, como a questão de melhorar a seleção dos mentorados, por parte dos mentores, e a etapa de construção de propósito da mentoria, mencionado pelos mentorados.

Em relação à seleção dos mentorados, o segundo ciclo apresentou um déficit de candidaturas de mentorados. Muitos Líderes Cariocas que realizaram o feedback e foram indicados à mentores e mentorados aderiram ao projeto, mas, ainda assim, faltou candidaturas. Dessa forma, não foi possível realizar uma escolha mais criteriosa.

Quanto à etapa de construção de propósito, há indícios de que alguns mentorados entram sem saber o que desejam para as suas carreiras e alguns permanecem

assim até o final da mentoria. Logo, essa etapa será muito importante em ciclos futuros, sendo um desafio para a equipe da FJG construí-la.

5.1.11) Notas atribuídas:

Na avaliação final, mentores e mentorados tiveram que atribuir notas, numa escala de zero (0) a dez (10) a alguns pontos do projeto. Elas estão disponibilizadas no quadro abaixo:

MÉDIAS DAS NOTAS ATRIBUÍDAS		
Categorias	Médias dos Mentores	Médias dos Mentorados
Formação	8,5	9,4
Guia do Mentor/Guia do Mentorado	9,4	9
Instrumentos	8,6	9,1
Metodologia	8,9	9,4
Estrutura dos encontros	9,1	9,5

De acordo com a avaliação feita pelos mentores, o quesito que teve a melhor média foi o Guia do Mentor, com 9,4. Para os mentorados a estrutura dos encontros foi a melhor avaliada, com média 9,5 (escala de valores entre zero e dez).

A formação foi o item que recebeu as notas mais baixas pelos mentores, com média 8,5, ao passo que o Guia do Mentorado teve média 9.

É importante destacar que o item 5.2 deste relatório traz os itens elencados por mentores e mentorados, ao longo das 2 etapas de avaliação, que devem ser revisitados para melhorias.

5.1.12) Competências desenvolvidas:

O formulário da avaliação final pedia que mentores e mentorados assinalassem quais das 5 competências constantes na Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores eles puderam desenvolver através da jornada de mentoria. As respostas encontram-se no quadro a seguir:

COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Categorias	Percentual
Liderança colaborativa	36,5%
Resiliência	21,1%
Visão estratégica	15,4%
Compromisso público	15,4%
Inovação	11,5%

COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Categorias	Percentual
Visão estratégica	27,2%
Resiliência	22,7%
Liderança colaborativa	18,2%
Inovação	18,2%
Compromisso público	13,7%

No Raio-X da Liderança Carioca, as 2 competências com menor aproveitamento foram Visão estratégica e inovação. O resultado indicou que para 27,2% dos mentorados a competência que melhor trabalhada pela mentoria foi visão estratégica.

Os resultados mostram que a competência inovação precisa de maior investimento para que os Líderes Cariocas possam desenvolvê-la de forma mais efetiva.

5.12) Aprendizado proporcionados pela jornada de mentoria e lições aprendidas:

Na avaliação intermediária, os mentores e mentorados tiveram que responder se a mentoria proporcionou aprendizado e qual foi ele. Os resultados seguem nas tabelas abaixo:

PROPORCIONOU APRENDIZADO MENTOR/MENTORADO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA		
Público-alvo	SIM	NÃO SABE
Mentores	100%	-
Mentorados	96%	4%

Na avaliação intermediária, 4% dos mentorados se mostraram em dúvida se a mentoria estava, de fato, proporcionando aprendizado, o que foi modificado na avaliação final, em que 100% deles afirmaram que ela o proporcionou.

Os mentores, ao contrário, informaram que a mentoria gerou aprendizado em ambos os momentos.

Os aprendizados mencionados se encontram na tabela a seguir:

APRENDIZADOS PROPORCIONADOS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Desenvolvimento de habilidade (comunicação, pensamento crítico, resolução de problemas, escuta, resiliência)	63%

Autoconhecimento	22,2%
Lidar melhor com as dificuldades	14,8%

APRENDIZADOS PROPORCIONADOS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Autoconhecimento/Autoliderança	42,3%
Maior nível de consciência para estabelecer caminhos profissionais	27%
Outros (motivação, comunicação, relacionamentos interpessoais, questões políticas)	15,3%
Resiliência	7,7%
Trocas de experiências	7,7%

Os resultados mostram que o desenvolvimento de habilidades e o autoconhecimento figuraram entre as respostas mais mencionadas entre os aprendizados obtidos. Isso está de acordo com os objetivos do projeto Liderança Carioca Mentoria que é promover o desenvolvimento de habilidades e contribuir para o autoconhecimento.

Na avaliação final, mentores e mentorados tiveram que relatar quais foram as lições aprendidas no processo de mentoria.

MENTORES:

As respostas dadas pelos mentores estão dispostas no quadro a seguir:

LIÇÕES APRENDIDAS AVALIAÇÃO FINAL
MENTORES

Lições	Percentual
Autoconhecimento	22,2%
Desenvolvimento	18,5%
Trocas de conhecimentos e experiências	14,8%
Oportunidade de reflexão sobre a carreira	14,8%
Flexibilidade	11,1%
Escuta	11,1%
Outros	7,4%

MENTORADOS:

Os mentorados também informaram quais foram as lições aprendidas ao longo da jornada de mentoria, dispostas no quadro a seguir:

LIÇÕES APRENDIDAS AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Lições	Percentual
Oportunidade de desenvolvimento	24,1%
Autoconhecimento	20,6%
Resiliência	17,2%
Escuta	13,7%
Trocas de conhecimentos e experiências	10,3%
Visão sistêmica e estratégica	7%
Outros	7%

As palavras refletiram todos os objetivos propostos pelo projeto Liderança Carioca Mentoria, o que indica que este ciclo também cumpriu com o seu papel de proporcionar autoconhecimento, trocas de conhecimento, aprendizado, escuta, reflexão, desenvolvimento de competências e proporcionou um direcionamento de carreira.

5.13) Valores agregados:

Essa pergunta consta na avaliação final e mostra que para 100% dos mentores e mentorados o projeto agregou valor:

O PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA AGREGOU VALOR	
AVALIAÇÃO FINAL	
Público-alvo	Agregou valor
Mentores	100%
Mentorados	100%

Os valores agregados estão dispostos a seguir:

VALORES AGREGADOS	
AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Valores agregados	Percentual
Oportunidade de aprendizado, de desenvolvimento e abertura da visão sobre a carreira	56%
Aprimoramento de competências e da escuta	16%
Oportunidade de network	12%

Reflexão sobre a trajetória profissional e o legado que quer deixar para a PCRJ	8%
Autoconhecimento	8%

VALORES AGREGADOS AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Valores agregados	Percentual
Maior amplitude de consciência sobre a carreira e vida pessoal, propiciando desenvolvimento	48,1%
Visão sistêmica	11,1%
Visão estratégica	11,1%
Valorização e empoderamento	7,4%
Resiliência	3,7%
Desenvolvimento de habilidades	3,7%
Autoconhecimento	3,7%
Troca de conhecimentos	3,7%

Um resultado que se destaca é que um dos valores mencionados tanto por mentores quanto por mentorados é a maior consciência em relação à carreira. Para eles, o projeto deu a oportunidade para refletir e ampliar a consciência referente às escolhas profissionais e pensar sobre o futuro.

Outro ponto que se destaca para os mentores diz respeito ao legado que desejam deixar para a PCRJ. É a primeira vez que essa categoria surgiu a partir das respostas, o que demonstra que o processo da mentoria está criando essa reflexão entre os mentores, o que constitui uma marca importante do projeto.

A visão estratégica foi um valor destacado pelos mentorados e isso é relevante, pois essa competência foi uma das que apresentou menor aproveitamento no Raio-X da Liderança Carioca.

5.14) Indicação dos mentorados para atuarem como mentores:

No ciclo 2, foi indagado aos mentores se eles indicariam os seus mentorados para atuarem como mentores no ciclo 3. As respostas estão na tabela que segue:

INDICAÇÃO DOS MENTORADOS PARA SEREM FUTUROS AVALIAÇÃO FINAL	
Categorias	Percentual
SIM	54,5%
NÃO	45,4%

Os mentores tiveram que justificar as suas indicações, como mostra o quadro abaixo:

JUSTIFICATIVAS PARA A INDICAÇÃO AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Categorias	Percentual
Considera que o mentorado possui as competências necessárias para ser um bom mentor	82%
Atuar como mentor vai contribuir para desenvolver ainda mais as competências	9%
Atuar como mentor vai auxiliar o mentorado a compartilhar as suas experiências e conhecimentos adquiridos na jornada de mentoria	9%

JUSTIFICATIVAS PARA A NÃO INDICAÇÃO AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Categorias	Percentual
Falta mais amadurecimento do mentorado	77,7%
A desmotivação apresentada poderá impactar a jornada de mentoria	11,1%
Falta desenvolver mais competências para ser entor	11,1%

O resultado indica que a maioria dos mentores indicam os seus mentorados atuarem como mentores, por entenderem que eles possuem as competências indicadas para ocuparem esse lugar.

A falta de maturidade para desempenhar o papel de mentor foi a justificativa mais mencionada para não indicar o mentorado. Esse dado demonstra que mais investimentos no desenvolvimento dos Líderes Cariocas deverão ser realizados por parte da FJG.

Os mentorados tiveram que responder se queriam atuar como mentores em ciclos futuros. As respostas foram as seguintes:

MENTORADOS AVALIAM QUE PODEM ATUAR COMO MENTORES AVALIAÇÃO FINAL	
Categorias	Percentual
SIM	52,2%
NÃO	30,4%
NÃO SABE	17,4%

Mais de 50% dos mentorados se consideram capazes de atuar como mentores no ciclo 3. Antes de indicá-los, é preciso considerar se esses mentorados que desejam ser mentores foram indicados por eles para atuarem nesse papel. Esse cruzamento de respostas já foi feito e está disponível no link: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/12oF5FFpewl5OSdfyHJ0Et3Js5RqoEiyfu2fNsERs5Hg/edit?gid=0#gid=0>. Os resultados mostram que das 23 duplas 39,1% apresentaram as mesmas respostas, ou seja, mentor e mentorado concordaram quanto à indicação ou não para desempenhar o papel de mentor no 3º ciclo.

As justificativas para a atuação como mentor seguem na tabela abaixo:

JUSTIFICATIVAS PARA ATUAR COMO MENTOR AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Categorias	Percentual
Possui conhecimento e experiência acumulados	43,7%
Possui competências desenvolvidas para atuarem como mentor	37,5%
Possui disponibilidade para ser mentor	12,5%
Autoconhecimento	6,2%

JUSTIFICATIVAS PARA NÃO ATUAR COMO MENTOR AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORADOS	
Categorias	Percentual
Precisa de mais bagagem e experiência profissional	71,3%
Apresenta desmotivação	14,3%
Acredita que tem o perfil ansioso	14,3%

A justificativa mais mencionada pelos mentorados para atuarem como mentor é por terem o conhecimento e a experiência necessários, ao passo que a necessidade deles faz com que mais da metade dos mentorados acredite que ainda não pode ser mentor.

Os que não se posicionaram não apresentaram justificativas para as suas respostas.

5.2) Indicadores quantitativos do projeto:

O item 5.1 trouxe os resultados qualitativos do segundo ciclo de mentoria.

Neste item, serão apresentados os indicadores quantitativos coletados ao longo do segundo ciclo.

5.2.1) Horas de planejamento:

Nete subitem, foram considerados Considerando-se o início dos estudos para o projeto, curso de formação na ENAP, conforme já mencionado neste relatório, elaboração de Portaria de implementação do projeto, construção dos Guias do Mentor e do Mentorados, além dos instrumentos e da escrita do projeto foram necessárias 1107 horas:

HORAS DE PLANEJAMENTO	
1187 HORAS	

5.4.2) Público-alvo do projeto:

No início, o projeto contou com 24 mentores e 24 mentorados. Porém, ao final, restaram 23 duplas de mentoria.

PÚBLICO-ALVO		
	Início do projeto	Final do projeto

Mentores	24	23
Mentorados	24	23

Os níveis dos mentores e mentorados, de acordo com o Raio-X da Liderança Carioca, encontram-se na tabela a seguir:

NÍVEIS				
	Níveis no início do projeto	Percentual	Níveis no final do projeto	Percentual
Mentores	3	41,6%	3	43,5%
	2	45,8%	2	43,5%
	1	12,5%	1	13%
Mentorados	1	66,6%	1	65,2%
	2	33,3%	2	34,8%

Os mentores do nível que foram selecionados obtiveram uma nota maior ou igual a 80%. Já os mentorados classificados nesse nível tiveram uma nota menor ou igual a 79,9%.

5.4.3) Horas de formação:

Foram somadas as horas de formação dos mentores e dos mentorados, realizada pela FJG, assim como dos mentorados pela FJG. No ciclo 2, mentores e mentorados participaram de uma única formação, diferindo do ciclo 1. A tabela abaixo traz os resultados:

HORAS DE FORMAÇÃO			
Público-alvo	Horas de formação pelo Instituto Fundação João Goulart	Total de horas de formação	Total de horas de formação pelos 48 integrantes

Mentores	20	20	960
Mentorados	20	20	

5.4.4) Total de encontros:

O total de encontro esperado era 192. Porém, com a desistência de 1 dupla, que não realizou os encontros 7 e 8, o projeto totalizou 186 encontros.

TOTAL DE ENCONTROS	
Total de encontros esperados no início do projeto	Total de encontros realizados ao final do projeto
192	186

As 23 duplas que permaneceram no Liderança Carioca Mentoria realizaram os 08 encontros previstos. Esse resultado indica que o total de encontros ficou 3,1% abaixo do esperado.

5.4.5) Total de semanas do projeto:

A equipe de coordenação projetou 16 semanas de duração dos encontros de mentoria, sendo necessárias 2 semanas para os 2 encontros mensais previstos. .

TOTAL DE SEMANAS	
Total de semanas previstas no início do projeto	Total de semanas ao final do projeto
16	16

5.4.6) Horas de dedicação:

Os mentores e mentorados foram informados nos treinamentos ministrados pela FJG e pelos Guias do Mentor e do Mentorado que as horas do projeto de mentoria excederiam os encontros. Para os mentorados foram acrescidas 2 horas a mais para os trabalhos de casa, totalizando 33 horas de dedicação por mentorado. Para os mentores, foram previstas 37 horas de dedicação, incluindo o estudo e preparo dos encontros, como mostra a tabela abaixo:

HORAS DE DEDICAÇÃO					
Público-alvo	Horas de dedicação	Quantidade de participantes no início do projeto	Total de horas de dedicação no início do projeto/ integrante	Quantidade de participantes ao final do projeto	Total de horas de dedicação ao final do projeto/ integrante
Mentores	37	24	888	23	884
Mentorados	27	24	648	23	645

5.4.7) Horas de reuniões coletivas intermediárias e individuais com mentores e mentorados:

No início do projeto, foram previstas reuniões coletivas, no processo de avaliação intermediária, e individualizadas com mentores e mentorados, com média de 2 horas de duração. Foram realizadas 2 reuniões presenciais de avaliação intermediária, com duração de 3 horas cada.

Em relação às reuniões individuais, foram feitas 3, sendo 2 com o mentorado e uma com o mentor, com base de 1 hora de duração, totalizando 3 horas.

HORAS DE REUNIÃO COM MENTORES E MENTORADOS		
Público-alvo	Horas de reunião coletiva realizada na avaliação intermediária	Horas de reunião individualizada
Mentores	3	1
Mentorados	3	2

A reuniões individuais foram realizadas com a dupla que apresentou dificuldade de encontros ao longo da jornada e acabou desistindo da mentoria.

6. DIFICULDADES APRESENTADAS PELO PROJETO E SUGESTÕES PARA O PRÓXIMO CICLO:

O ciclo 2 foi construído com base nas identificações feitas pela equipe de coordenação da FJG em relação aos desafios apresentados no ciclo 1. Além disso, as respostas de mentores e mentorados aos questionários de avaliação foram muito importantes para produzirem as modificações no Liderança Carioca Mentoria, dentre as quais destacaram-se:

- realização de encontro presencial de avaliação intermediária;
- redução da quantidade de encontros das duplas (de 10 para 8);
- criação de um cronograma de encontros, constando os meses em que deveriam ocorrer;
- disponibilização de salas para os encontros presenciais.

Um dos pontos que ainda apresentou dificuldade foi a planilha de acompanhamento de encontros. A equipe de coordenação do projeto realizou modificações nessa planilha, atendendo às sugestões no ciclo 1. Nela, passou a constar o mês e o número dos encontros, mas, ainda assim, os mentores não realizaram o preenchimento conforme o solicitado.

A partir da reunião intermediária com mentores e mentorados, foram elencados pontos para a melhoria do projeto Liderança Carioca Mentoria. São eles:

- Dados de 2023: os mentores pediram que os dados de 2023 fossem trazidos na apresentação do encontro presencial final para que pudessem estabelecer comparações dos indicadores de 2024. Dessa forma, os dados obtidos através da Avaliação Final dos anos de 2023 e 2024 foram apresentados nesse encontro.
- Formação: os públicos do projeto solicitaram que a formação tenha mais aulas presenciais. Além disso, sugeriram que houvesse formações com ambos os públicos juntos, apresentando os pontos em comum, e também de maneira separada. Os mentores solicitaram uma aula específica com orientações para a aplicação dos instrumentos. Em relação aos mentorados, foi sinalizada a necessidade de se trabalhar o propósito de cada um e o alinhamento com os seus objetivos na mentoria.
- Revisão dos instrumentos: os mentores sugeriram que os instrumentos tenham uma parte teórica, sobre a base de construção dos mesmos, destacando qual das competências da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores está sendo trabalhada por ele. Além disso, sugeriram que os instrumentos tenham referências bibliográficas.
- *Layout* dos instrumentos: os mentores sugeriram uma revisão no *layout* dos instrumentos, tornando-os mais objetivos e visualmente atraentes para os mentorados.
- Planilha de acompanhamento dos encontros: a partir da dificuldade de preenchimento relatada pela equipe de coordenação da FJG, os mentores indicaram que seria importante deixar um espaço para a data em que fizeram o encontro para que eles preencham, pois acham que o *layout* atual dificulta o preenchimento. Deve-se considerar que a dificuldade maior é conscientizá-los sobre a importância de marcarem os encontros ocorridos.
- Publicização do projeto: ambos os públicos destacaram que o projeto Liderança Carioca Mentoria deveria ganhar maior visibilidade na PCRJ e se estendido para além do PLC. Solicitaram que ele ganhasse um status de programa e não apenas de projeto.
- Realização de nudge: os mentores pediram que seja realizado um projeto nudge para manter o mentorado motivado ao longo da jornada de mentoria, pois, muitas vezes, o desânimo em relação ao trabalho perpassa essa jornada.

- Extensão da mentoria: tanto mentores quanto mentorados sugeriram a realização de encontros pontuais das duplas após 3 ou 6 meses do término dos ciclos, para o acompanhamento do projeto de desenvolvimento e se alcançaram os objetivos propostos.
- Criação de uma rede de mentoria: os mentores e os mentorados sugeriram a criação de uma rede de mentoria, em que participem todos aqueles que estão e que já passaram pelo projeto.

Além dos pontos mencionados, é importante destacar que, no próximo ciclo, os questionários das avaliações intermediária e final deverão ser revistos. Eles foram considerados extensos (principalmente o final), dificultando um pouco os processos de preenchimento e de análise. Há muitas respostas repetidas e um pouco esvaziadas. Em um dos comentários, um respondente sinalizou que o formulário final estava bastante extenso. Portanto, para dar maior celeridade ao preenchimento e à análise, sem a perda da qualidade das informações, a equipe de coordenação deverá revisá-lo para torná-lo mais efetivo.

O mês de início dos encontros - julho de 2024 - foi considerado por alguns participantes como um tanto desafiador, por causa das férias. Logo, a equipe de coordenação deverá escolher um outro período de início para não causar impacto negativo na condução dos encontros.

Dessa forma, esses pontos deverão ser levados em consideração na elaboração do próximo ciclo do projeto Liderança Carioca Mentoria.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O segundo ciclo do projeto Liderança Carioca Mentoria foi realizado em meio a um contexto bastante desafiador, como: pouca adesão ao projeto, tanto por parte de mentores quanto de potenciais novos mentorados; início tardio do projeto; encontros de mentoria começaram no mês de férias (julho).

Apesar dos desafios, a equipe de coordenação do projeto procurou realizar o acompanhamento de cada etapa e isso foi muito importante para o êxito do segundo ciclo. A disponibilidade da equipe de coordenação do projeto, mencionada ao longo das avaliações intermediária e final, e a utilização da comunicação eficaz foi fundamental para se criar canais de abertura e construir uma relação pautada no respeito, na ética e na transparência.

A realização do encontro presencial da avaliação intermediária foi fundamental para aproximar o grupo e desdobrar os dados obtidos através das respostas ao formulário.

Outro ponto importante foi realizar a escuta dos mentores e mentorados, pois ela teve uma contribuição importante na construção do segundo ciclo de mentoria. E os resultados desse ciclo vão ajudar a formular o terceiro.

Como indicativo deste relatório, é fundamental a continuidade do acompanhamento do processo de mentoria, realizando-se avaliações de impacto da mentoria no desenvolvimento das lideranças. Para isso, é preciso refletir sobre como garantir a participação dos mentorados na avaliação de impacto, pois, como esse questionário é encaminhado um ano após o término dos encontros de mentoria, a relação com o projeto tende a se esvaziar, tornando-se mais difícil a adesão ao questionário.

Por fim, espera-se que os participantes possam expandir os seus horizontes profissionais e que as trocas ocorridas na jornada de mentoria possam contribuir para a gestão do conhecimento na Prefeitura do Rio. O desenvolvimento de competências ocorrido nesse processo poderá contribuir para a construção de uma

liderança mais sólida e eficaz, de forma a promover a melhoria da qualidade das entregas para a cidade do Rio de Janeiro.