

RELATÓRIO 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 projeto Liderança Carioca Mentoria tem como público-alvo os servidores integrantes do Programa Líderes Cariocas (PLC) e se constitui num produto da metodologia Raio-X da Liderança Carioca, que permitiu avaliar o nível de maturidade gerencial e o perfil de liderança desses Líderes. Com base nos resultados do Raio-X, foram formuladas ações que melhor atendessem às necessidades desse público-alvo, de forma a otimizar o processo de gestão de talentos e de gestão do conhecimento na Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ).

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 projeto Liderança Carioca Mentoria foi criado a partir dos resultados apresentados pelo Raio-X da Liderança Carioca, o qual revelou que 45,3% dos Líderes Cariocas encontram-se no nível 1 de maturidade gerencial e perfil de liderança. 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, 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 Raio-X também revelou que 11,6% dos Líderes Cariocas foram classificados no nível 3, 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, a FJG criou o projeto Liderança Carioca Mentoria, que está em seu primeiro ciclo ao longo do ano de 2023.

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:

Os mentores que atendiam ao perfil supracitado receberam, por e-mail, um convite para participar do projeto Liderança Carioca Mentoria, em dezembro de 2022. Em princípio, foram abertas 30 vagas para mentores, mas em função da desistência de 2 Líderes Cariocas, o quantitativo final estabelecido foi de 28 vagas.

Em fevereiro de 2023, foram encaminhados e-mails aos Líderes Cariocas que atendiam ao perfil descrito acima com o convite para a participação no processo seletivo, que dispôs 28 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 28 Líderes Cariocas para a vaga de mentorado.

4.3. Formação dos mentores

A formação dos mentores teve como objetivo preparar os Líderes Cariocas mentores nas competências e técnicas necessárias para condução um processo de mentoria eficiente.

Dessa forma, nos meses de janeiro e fevereiro de 2023, foi realizada a “Jornada de Alta Liderança e Mentoring” com os candidatos a mentores. A Escola de Negócios Conquer, em parceria com a FJG, foi a responsável por essa formação, que teve início em 23/1/2023 e terminou em 15/2/2023, num total de 8 encontros em 16 horas/aula. Ao final, cada participante recebeu um certificado de conclusão de curso, emitido pela Escola Conquer.

Antes do início do curso, cada mentor teve que preencher um Termo de Compromisso, em que se comprometeu a restituir à Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro o custo total de participação no curso, em caso de desistência do curso, de não cumprimento dos critérios de frequência e desempenho estabelecidos no Edital do PLC ou se solicitar demissão ou suspensão de contrato de trabalho ou ainda aposentadoria, nos 05(cinco) anos subsequentes à conclusão do curso, ficando ciente de que a não restituição ensejará em cobrança administrativa ou judicial.

O curso foi construído com base nos objetivos do projeto Liderança Carioca Mentoria. A equipe da Escola Conquer e da FJG analisaram e discutiram quais eixos temáticos estariam de acordo com o perfil do projeto. Sendo assim, as aulas tiveram como base os seguintes temas:

- Aula 1: O que é mentoring e seu objetivo;
- Aula 2: Transformação digital e liderança (inovação);
- Aula 3: Estilos de liderança situacional e feedback;
- Aula 4: A importância da cultura organizacional;
- Aula 5: Estrutura das sessões de mentoria;
- Aula 6: Oratória e storytelling;
- Aula 7: Construção do plano de ação e desafios de liderança;
- Aula 8: Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, disciplina e priorização para alta performance.

As aulas ocorreram duas vezes por semana, às segundas e quartas-feiras. A primeira e a última foram presenciais e as demais no formato on-line.

Ao final de cada aula, os mentores realizaram uma avaliação e, no geral, o curso foi bem avaliado por eles.

4.4. Workshops

Além do curso de Alta Liderança e Mentoring, foram realizados 3 workshops desenvolvidos pela equipe de coordenação do projeto Liderança Carioca Mentoria, visando à apresentação do projeto Liderança Carioca Mentoria e à integração de mentores e mentorados.

Cada um desses workshops estava alinhado ao perfil do público-alvo e a descrição deles será feita nas seções seguintes.

4.4.1. Workshop dos mentorados

O primeiro workshop foi realizado em 13 de abril de 2023 e foi orientado para os mentorados, com o objetivo de apresentar o projeto e terem melhor compreensão do seu papel na jornada de mentoria. Ele foi realizado na modalidade on-line.

Esse workshop foi estruturado da seguinte forma:

- O que é mentoria;

- O que não é mentoria;
- Objetivos;
- Estrutura da mentoria;
- Objetivos dos encontros;
- Normas éticas dos mentorados;
- Orientações sobre o seu papel e responsabilidade na jornada de mentoria;
- Situações em que deverão pedir ajuda a FJG;
- Apresentação do time de mentores.

Nessa oportunidade, os mentorados puderam tirar dúvidas e fazer comentários sobre o projeto, principalmente sobre a estrutura dos encontros. Em geral, os feedbacks foram positivos e muitos mentorados demonstraram motivação para iniciar os encontros de mentoria.

4.4.2 Workshop dos mentores

No dia 18 de abril de 2023, foi realizado o workshop com os mentores. Além de terem passado por um ciclo de formação em mentoria, já descrito no item 4.2, os mentores participaram desse workshop para entenderem o projeto e, principalmente, serem apresentados aos instrumentos desenvolvidos pela FJG. De forma similar aos mentorados, essa apresentação também foi feita na modalidade on-line.

A estrutura do workshop seguiu os seguintes pontos:

- O que é mentoria;
- O que não é mentoria;
- Objetivos;
- Estrutura da mentoria;
- Objetivos dos encontros e apresentação dos instrumentos;
- Normas éticas dos mentores;
- Temas sensíveis e recomendações;
- Situações em que deverão pedir ajuda a FJG;
- Apresentação do time de mentorados.

Os mentores puderam tirar as suas dúvidas, falar sobre as suas expectativas em relação à jornada de mentoria e deram bons feedbacks sobre o projeto.

4.4.3 Workshop de mentores e mentorados

Essa apresentação foi feita em 24 de abril de 2023 e contou com a participação de mentores e mentorados. O objetivo desse encontro foi apresentar os itens comuns do projeto, apresentar as duplas e promover a integração entre mentor e mentorado.

O workshop foi realizado no formato presencial e ocorreu no auditório da Companhia Carioca de Parcerias e Investimentos (CCPar).

A estrutura da apresentação obedeceu ao seguinte roteiro:

- Dinâmica quebra-gelo;
- Como o projeto foi construído (produto do Raio-X);
- Competências (Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores);
- Premissas;
- Pilares;
- Responsabilidades;
- Benefícios;
- Monitoramento do projeto;
- Cronograma geral;
- Resultados esperados;
- Apresentação das duplas;
- Dinâmica de construção do brinquedo vai-e-vem.

A primeira dinâmica teve como proposta trabalhar a possível inibição entre todos os integrantes do projeto Liderança Carioca Mentoria (mentores e mentorados) e dar início ao processo de integração.

Já a segunda dinâmica ocorreu após a apresentação das duplas e teve como foco o mentor e o mentorado que iriam trabalhar juntos ao longo da jornada. Cada dupla deveria construir um brinquedo conhecido como “vai-e-vem” e, ao término desse processo, deveriam brincar com ele, na tentativa de equilibrar a bola no meio, mas de olhos fechados. Com isso, foi possível trabalhar a transformação de materiais simples em algo divertido e útil, mantendo a essência dos mesmos. Além disso, os pontos destacados por essa dinâmica

foram a humildade, a importância do respeito ao tempo do outro, humildade, confiança e a parceria que foi iniciada.

Ao final da segunda dinâmica, muitas duplas doaram os brinquedos para Líderes Cariocas da Secretaria Municipal de Educação (SME), que levaram para que as crianças pudessem brincar nas aulas de Educação Física. Outros levaram para casa para brincarem com os seus filhos ou mesmo os reconstruíram com eles. E os valores foram multiplicados em espaços para além da mentoria, o que está em consonância com um dos objetivos do projeto: deixar um legado de valores e conhecimento para a PCRJ e a cidade do Rio de Janeiro.

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 para a 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 terceiro workshop (24/4), em que os 2 públicos estavam presentes. Essa informação ficou sob sigilo e somente a equipe de coordenação do projeto sabia quais eram as duplas.

4.6 Estrutura

O projeto Liderança Carioca Mentoria conta com 10 encontros, com período, frequência, duração dos encontros e modalidade definidos a seguir:

- Período: maio a novembro de 2023

- 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 possuem autonomia para definir a melhor dinâmica, dias e horários para ambos. Isso significa que a dupla poderá 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 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 10 instrumentos e 2 Guias, sendo um do Mentor e outro do Mentorado, contendo as orientações necessárias a cada público.

O mentorado preencheu 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 10 encontros foram organizados e divididos em 6 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 trajetória profissional de ambos; Expectativa do mentor e mentorado em relação à jornada de mentoria.
	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?	Reconhecimento e descoberta de quem é o líder-mentorado; Reconhecimento e identificação dos seus pontos de força e de atenção.
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.
	8º	Como posso avaliar a minha jornada rumo aos meus objetivos?	Avaliar o desempenho na jornada rumo aos seus objetivos.
Quinta: Alinhamento dos desafios de carreira ou tema livre	9º	O que ainda falta alinhar? OU Sobre o que ainda quero falar?	Avaliar o que ainda falta alinhar com o mentorado. Verificar se ainda há dúvida em algum ponto dessa jornada. Se tudo estiver certo, trazer um tema da mentoria que queira debater com o mentor.
Sexta: Feedback	10º	A jornada de mentoria valeu a pena?	Realizar a autoavaliação; Dar e receber feedback.

Ao final de cada encontro, mentor e mentorado foram orientados 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.

Após o término dos encontros, mentor e mentorado elaboraram os relatórios finais, cujas diretrizes são:

ROTEIRO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
1.	De forma geral, como você avalia o projeto mentoria?
2.	Em que esse projeto agregou para você?
3.	Quais são os pontos positivos que você destacaria?
4.	Na sua avaliação, quais os pontos que merecem atenção nos próximos ciclos?
5.	Quais as dificuldades encontradas no processo de mentoria?
6.	Você observou que conseguiu desenvolver alguma competência? Poderia nos relatar qual/quais?
7.	O que faltou no projeto Liderança Carioca Mentoria?
8.	O que você acha que ele ofereceu com suficiência?
9.	Como você avalia o seu desempenho no processo de mentoria?
10.	Como você avalia o desempenho do seu mentorado?
11.	Deixe aqui as suas lições aprendidas e sugestões para que possamos melhorar o projeto nos próximos ciclos.

Os mentores e mentorados receberam a orientação de entregar os relatórios (individuais) até o dia 17 de novembro de 2023, 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.

Porém, considerando o formato *on-line* do formulário das avaliações intermediárias e as reações positivas ao mesmo, a equipe de coordenação do projeto considerou manter esse formato e reformular essas perguntas para obter mais indicadores e gerar mais amplitude em algumas respostas. Dessa forma, ficou acordado que mentores e mentorados têm a obrigatoriedade de preencherem o formulário *on-line*, mas poderão, se desejarem, elaborar o relatório a partir dessas perguntas.

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, que aconteceu no dia 8 de maio de 2023. 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 os meses de agosto e setembro de 2023 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.

Ao contrário do que previa o planejamento, não foram realizadas reuniões com os mentores nem com os mentorados. Somente nos casos em que houve desistência é que a equipe de coordenação realizou uma abordagem para entender o que estava ocorrendo e decidir, juntamente com os envolvidos, a melhor estratégia de resolução.

A avaliação final contou com perguntas levantadas pelos indicadores qualitativos, disponíveis no link [:https://docs.google.com/spreadsheets/d/1p3yO1OVgDvsVg8aRGcL-0OVr_nfWg4C6mQQ07X-8z7Y/edit#gid=32084486](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1p3yO1OVgDvsVg8aRGcL-0OVr_nfWg4C6mQQ07X-8z7Y/edit#gid=32084486). 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;
- lições aprendidas;
- observações.

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

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1p3yO1OVgDvsVg8aRGcL-0OVr_nfWg4C6mQQ07X-8z7Y/edit#gid=32084486. 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 10 etapas de execução. A tabela apresenta essas etapas com as ações correspondentes, o período de execução e o responsável por desenvolvê-las.

ETAPAS	AÇÕES	QUANDO	QUEM
1ª ETAPA	• Planejamento • Desenho • Elaboração do Projeto Liderança Carioca Mentoria	NOVEMBRO 2022	FJG
2ª ETAPA	• Publicação da Portaria • Envio de convite aos Líderes Cariocas selecionados como potenciais mentores	DEZEMBRO 2022	FJG
3ª ETAPA	• Jornada Alta Liderança & Mentoring	JANEIRO 2023	FJG Mentores Escola de Negócios Conquer
4ª ETAPA	• Sensibilização e abertura de inscrições para os mentorados	FEVEREIRO 2023	FJG
5ª ETAPA		MARÇO	FJG

	• Seleção dos mentorados	2023	Mentores Mentorados
6ª ETAPA	• <i>Workshop</i> de preparação dos mentores e mentorados • Lançamento do projeto Liderança Carioca Mentoria • <i>Match</i> para formação das duplas	ABRIL 2023	FJG Mentores Mentorados
7ª ETAPA	• Execução do trabalho das duplas do projeto Liderança Carioca Mentoria	MAIO A NOVEMBRO 2023	FJG Mentores Mentorados
8ª ETAPA	• Avaliação intermediária da execução do projeto Liderança Carioca Mentoria	AGOSTO SETEMBRO 2023	FJG Mentores Mentorados
9ª ETAPA	• Feedbacks • Entrega dos relatórios sobre a experiência na jornada de mentoria	OUTUBRO NOVEMBRO 2023	FJG Mentores Mentorados
10ª ETAPA	• Encerramento	NOVEMBRO 2023	FJG Mentores Mentorados
11ª ETAPA	• Avaliação de impacto	JANEIRO 2024	FJG

O início dos encontros foi marcado para 8 de maio de 2023 e o fim para a primeira quinzena de novembro de 2023, com a entrega do relatório final em 17 de novembro. Até essa data, os encontros estavam finalizados.

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, entre os meses de agosto e setembro de 2023. Essa avaliação teve como objetivo verificar o andamento do projeto, a partir da visão dos mentores e dos mentorados.
- **Avaliação final:** feita ao término do projeto Liderança Carioca Mentoria, no mês de novembro de 2023. O objetivo foi avaliar o projeto como um todo, sob a ótica do mentor e do mentorado.

5.1) Avaliação intermediária:

Os Guias do Mentor e do Mentorado já previam a realização dessa avaliação. O público-alvo do projeto havia sido informado das duas avaliações (intermediária e final), ambas de participação obrigatória.

A avaliação intermediária foi realizada entre os meses de agosto/setembro. Os mentores e os mentorados receberam, por e-mail, o link do formulário de perguntas a serem respondidas. No total, o questionário contou com 13 perguntas, sendo 5

objetivas e 8 discursivas, de igual teor para mentores e mentorados. Os links para o acesso são:

- Mentores:

https://docs.google.com/forms/d/1kVfnu_OhdLG_6K-uauxwaQ04_qJUa3HSrgP4dZ3ZCt0/edit

- Mentorados:

<https://docs.google.com/forms/d/1FaU118ZZu2tyJ1bS67BmpX-jozF7TNDNDTJZ4fcsSGQ/edit>

5.1.1) Avaliação intermediária dos mentores e mentorados:

Apesar dessa avaliação ser obrigatória, não houve a adesão de todos os mentores. A equipe de coordenação do projeto encaminhou e-mails, mensagens via WhatsApp, mas 3 mentoras não responderam ao questionário. No total, 25 mentores responderam ao questionário, conforme mostra a tabela abaixo:

QUANTIDADE DE MENTORES RESPONDENTES		
Mentores	Quantidade	Percentual
Respondentes	25	89,3%
Não respondentes	3	10,7%

Dos mentores, houve a adesão ao questionário de 89,35, enquanto 10,7% não responderam.

Ao contrário dos mentores, todos os mentorados responderam o formulário, totalizando 100% de adesão.

QUANTIDADE DE MENTORADOS RESPONDENTES		
Mentores	Quantidade	Percentual

Respondentes	28	100%
--------------	----	------

5.1.2) Avaliação do andamento do projeto e justificativas dos mentores e dos mentorados:

A média oriunda das notas atribuídas pelos mentores ao andamento do projeto Liderança Carioca Mentoria foi 8,6 (numa escala de atribuição de notas que variou de 0 a 10). Em relação aos mentorados, essa média foi 8,9, como mostra a tabela abaixo:

AVALIAÇÃO DO ANDAMENTO DO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
Público-alvo	Média
Mentores	8,6
Mentorados	8,9

Dessa forma, o projeto obteve 8,7 de média.

A tabela a seguir mostra as justificativas para as notas atribuídas pelos mentores e mentorados:

JUSTIFICATIVAS DE AVALIAÇÃO DO ANDAMENTO DO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Dificuldade em relação ao tempo/alinhamento de agendas	31,2%
Boa metodologia, material e ferramental	22%
Oportunidade de troca, aprendizado e crescimento/desenvolvimento	18,7%

Bom andamento e suporte adequado	9,3%
Faltou realização de reuniões para avaliação e escuta	6,2%
O projeto precisa de apoio político	3,1%
Dificuldade de aplicar o aprendizado na PCRJ	3,1%
Dificuldade gráfica do material	3,1%
Outros	3,1%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Oportunidade de reflexão sobre o desenvolvimento de carreira	25%
Clareza do desenho do projeto (instrumentos, metodologia, estrutura dos encontros)	21,4%
Oportunidade de aprendizado, trocas, crescimento/desenvolvimento	19,3%
Problemas de conciliação de agendas/tempo	14,3%
Outros	10%

As justificativas dos mentores para as notas atribuídas levaram em consideração a dificuldade de tempo, em que 31,2% queixaram-se da falta de tempo para conciliar as atividades do trabalho e as de mentoria. Entretanto para 25% dos mentorados, as justificativas das notas atribuídas levaram em consideração a oportunidade dada pela mentoria para refletir sobre o desenvolvimento de carreira e os rumos que desejam dar à mesma.

Para 22% dos mentores, o projeto Liderança Mentoria apresenta uma boa metodologia, material e ferramental, como os instrumentos disponibilizados para auxiliar no processo de desenvolvimento. Para 21,4% dos mentorados a clareza quanto ao desenho do projeto (instrumentos, metodologia, estrutura dos encontros)

também foi sinalizada. Esse resultado pode indicar que o desenho do projeto teve um impacto positivo para mentores e mentorados, tendo sido elencado como justificativa para o segundo maior percentual dessa questão.

Apesar do desenho do projeto ter sido um quesito elogiado nas respostas, 3,1% dos mentores apontaram a dificuldade gráfica apresentada principalmente pelos instrumentos. Os relatos apontavam a dificuldade de impressão, devido ao trabalho com outro sistema diferente do Office. O *layout* do Guia do Mentor foi elogiado, mas, na prática, houve relato da dificuldade de utilizar no mesmo formato.

Outra categoria que surgiu nas respostas é a percepção da mentoria como oportunidade de aprendizado, trocas e experiências para 18,7% dos mentores e 19,3% dos mentorados. Esse se constitui num dos objetivos do projeto de mentoria e, ao que os dados indicam, ele foi cumprido.

Diferente do que foi apontado pelos mentores, a dificuldade de conciliação de agendas/tempo não se configurou entre o maior percentual de justificativas de avaliação do projeto para os mentorados. Essa categoria ficou com 14,3% das menções nas justificativas.

Outro ponto de destaque diz respeito à realização de reuniões para avaliação e escuta. Esse ponto foi levantado por 6,2% dos mentores e nenhum mentorado. No início do projeto, havia a perspectiva de realização de reuniões de avaliação intermediária com mentores e mentorados, o que não foi concretizado, devido à pouca disponibilidade de tempo. Entretanto, os Guias do Mentor e do Mentorado disponibilizavam as formas de contato com a FJG, em caso de necessidade. Isso significa que o público-alvo do projeto poderia solicitar reunião com a equipe de coordenação do mesmo sempre que necessário.

A necessidade do projeto obter maior apoio político, mencionada por 3,1% dos mentores, indica que para esse percentual o projeto teve tanto destaque que merece ser fortalecido em seus próximos ciclos. É importante ressaltar que esse foi um projeto piloto de mentoria e 3,1% dos mentores já conseguem reconhecer a sua potencialidade.

Quanto à dificuldade de aplicação dos conhecimentos na PCRJ, 3,1% dos mentores atribuem essa dificuldade às outras atividades profissionais que determinadas categorias profissionais podem exercer fora do âmbito da Prefeitura. Em relação à essa colocação, receberam a orientação sobre como orientar o processo de mentoria para a PCRJ. Esse ponto poderá ser avaliado nos próximos ciclos e entrar nas pautas de formação dos mentores.

5.1.3) Avaliações das experiências como mentor e mentorado e justificativas:

A média das avaliações feitas pelos Líderes Cariocas na qualidade de mentores foi 8,4 (numa escala de atribuição de notas que variou de 0 a 10). A dos mentorados foi 8,6, como mostra a tabela abaixo:

AVALIAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS COMO MENTOR E MENTORADO	
Público-alvo	Média
Mentores	8,4
Mentorados	8,6

No total, a média atribuída por ambos foi 8,5.

As justificativas para a atribuição das notas seguem na próxima tabela:

JUSTIFICATIVAS DA AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA COMO MENTOR E MENTORADO	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Possibilidade de compartilhar conhecimento, experiências, de crescer e se desenvolver	32,3%
Poder contribuir para o crescimento do	29,4%

mentorado	
Dificuldades diversas (tempo; problemas no desenvolvimento do mentorado; desistência do mentorado; pouca contribuição para o mentorado)	23,5%
A contribuição da metodologia e dos instrumentos para a experiência exitosa do projeto	8,8%
Oportunidade de revisar a carreira	3%
Exercício de empatia	3%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
A experiência tem sido motivadora/positiva	42,4%
A experiência tem possibilitado o autodesenvolvimento e a reflexão sobre a carreira	27,2%
Não está conseguindo se dedicar como gostaria	21,2%
Dificuldade de projetar evolução de carreira	3%
Possibilidade de networking	3%
Outros	3%

As notas atribuídas ao projeto Liderança Carioca Mentoria demonstram as boas avaliações feitas pelos mentores e mentorados.

Em relação às justificativas para a atribuição das notas, 32,3% dos mentores consideram que o projeto ofereceu a possibilidade de compartilhar conhecimento, experiências, de crescer e se desenvolver. Dessa forma, para os mentores, o Liderança Carioca Mentoria atingiu o seu objetivo primevo, que era proporcionar trocas entre as duplas, além do desenvolvimento de ambos. Os mentorados, ou seja, 42,4% consideram que o projeto tem sido muito motivador e positivo.

Para 29,4% dos mentores o projeto vem contribuindo para o crescimento do mentorado e para 27,2% dos mentorados essa experiência tem possibilitado o autodesenvolvimento e a reflexão sobre a carreira, o que também vai de encontro aos objetivos do projeto.

Entretanto, 23,5% dos mentores avaliaram o projeto com base em algumas dificuldades, como o tempo, problemas de desenvolvimento do mentorado, além de relataram que o projeto vem trazendo pouca contribuição para o desenvolvimento do mesmo. Além disso, 21,2% dos mentorados destacaram que não estão conseguindo se dedicar como gostariam, devido à escassez de tempo.

De acordo com 8,8% dos mentores a metodologia desenvolvida e os instrumentos oferecidos contribuíram para a experiência exitosa do projeto. Porém, 3% dos mentorados mencionaram a falta de perspectiva de projeção de carreira na PCRJ.

Para 3% dos mentores o projeto ofereceu a possibilidade deles também avaliarem as próprias carreiras, o que não apareceu nas categorias de resposta dos mentorados. Para 3% destes, a atribuição da nota teve como justificativa a possibilidade de realização de networking, produto muito destacado pela maioria dos servidores integrantes do PLC.

O exercício da empatia também foi destacado por 3% dos mentores, enquanto outras justificativas não tão claras surgiram nas respostas de 3% dos mentorados.

5.1.4) Avaliação do relacionamento entre mentores e mentorados:

Para 96% dos mentores, a avaliação da relação com o mentorado é considerada positiva e 100% dos mentorados responderam que têm uma boa relação com os mentores, como mostra a tabela a seguir:

AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE MENTOR-MENTORADO		
Público-alvo	Positiva	Não positiva

Mentores	96%	4%
Mentorados	100%	-

Quanto aos 4% de avaliação negativa, pode-se inferir que a desistência do mentorado ou alguma questão de relacionamento tenha contribuído para a mesma.

Em geral, o relacionamento entre as duplas foi bem avaliado tanto por mentores como por mentorados, o que indica o êxito da realização do “*match*”.

5.1.5) Avaliação dos pontos de sucesso do projeto:

Nessa avaliação foi solicitado que mentores e mentorados colocassem em ordem de preferência os pontos que, na opinião de cada um, foram considerados de sucesso do Liderança Carioca Mentoria. Os pontos de avaliação, juntamente com o percentual, estão na tabela abaixo:

PONTOS DE SUCESSO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Pontos	Percentual
Instrumentos de apoio	24,7%
Guia do Mentor	24,7%
Metodologia	18,1%
Formação	14,3%
Estrutura dos encontros	11,7%
Outros (em especial o <i>match</i> das duplas)	6,5%
MENTORADOS	
Pontos	Percentual
Metodologia	26,4%

Estrutura dos encontros	23,6%
Instrumentos de apoio	19,4%
Guia do Mentorado	14%
Formação	9,7%
Outros (competências dos mentores; trabalho desenvolvido pela FJG, <i>networking</i>)	6,9%

Para 24,7% dos mentores, os instrumentos são o ponto de sucesso do projeto, juntamente com o Guia do Mentor, que também foi escolhido por 24,7% deles. De fato, os 2 pontos receberam elogios nas avaliações e até mesmo em conversas com a equipe da FJG. Em relação aos mentorados, os instrumentos receberam a escolha de 19,4% dos respondentes e o Guia do Mentor 14%, não se configurando entre os mais destacados. Alguns mentorados apresentaram dificuldades ao responderem os instrumentos e o Guia do Mentorado não continha esses instrumentos, tal como no do Mentor. Isso ocorreu em razão de se evitar que os mentorados respondessem os instrumentos antes do momento propício.

A metodologia foi indicada como um ponto de sucesso para 18,1% dos mentores e se constituiu no principal quesito de êxito para 26,4% dos mentorados.

A formação não foi um dos pontos de sucesso mais mencionados por mentores e mentorados, tendo sido indicada, respectivamente, por 14,3% e 9,7%. Esse é um ponto que deve ser revisto e reformulado nos próximos ciclos de mentoria.

Quanto à estrutura dos encontros, 11,7% dos mentores indicaram como ponto de sucesso, ao passo que foi o segundo quesito com a segunda melhor avaliação para 23,6% os mentorados. É preciso entender o que funcionou para os mentorados e o que não funcionou tão bem para os mentores em relação à estrutura dos encontros. Nos próximos ciclos, será importante realizar um feedback com o público-alvo para entender com mais especificidade o que poderia ser melhorado na estrutura dos encontros.

O item “Outros” foi mencionado por 6,5% dos mentores e, a maioria especificou o *match* das duplas como um ponto de sucesso. Para os mentorados, 6,9% assinalaram esse item e indicaram que as competências dos mentores, o trabalho da FJG e a possibilidade de *networking* proporcionada pelo projeto foram os pontos de sucesso do projeto.

Portanto, os pontos de sucesso para os mentores foram os instrumentos e o Guia do Mentor e para os mentorados a metodologia é o ponto forte do projeto.

5.1.6) Avaliação dos pontos de atenção:

Os pontos de atenção são aqueles em que os respondentes indicam o que deve ser visto com mais cuidado pela coordenação do projeto nos próximos ciclos.

Os mentores e mentorados deveriam colocar em ordem de preferência os pontos que, na opinião de cada um, foram considerados como de atenção do Liderança Carioca Mentoria. Os pontos de avaliação, juntamente com o percentual, estão na tabela abaixo:

PONTOS DE ATENÇÃO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Pontos	Percentual
Estrutura dos encontros	23,4%
Instrumentos de apoio	20%
Outros (dificuldade de agenda)	20%
Formação	16,6%
Metodologia	16,6%
Guia do Mentor	3,3%
MENTORADOS	
Pontos	Percentual

Outros (dificuldade de agenda e falta de estrutura para a realização dos encontros)	23,7%
Instrumentos de apoio	23,7%
Formação	21%
Estrutura dos encontros	18,4%
Metodologia	10,5%
Guia do Mentorado	2,7%

A estrutura dos encontros foi apontada por 23,4% dos mentores como um ponto de atenção do projeto. Esse quesito não foi um dos três mais assinalados como ponto de sucesso do projeto, na percepção dos mentores, como mostra a tabela do item 5.1.5. Entretanto, para 18,4% dos mentorados, a estrutura dos encontros é um ponto a ser revisitado pela coordenação do projeto, mas não está entre os três primeiros itens indicados. Ao observar os pontos de sucesso, eles indicam esse quesito como sendo relevante, tendo sido o segundo ponto mais exitoso, assinalado por 23,6%.

É curioso notar que para 20% dos mentores os instrumentos merecem ser revistos nos próximos ciclos. Entretanto, para 24,7% dos mentores ele é considerado um ponto de sucesso do projeto. Já para 23,7% dos mentorados esse item é considerado como de atenção e 19,4% o marcaram como um ponto de sucesso. Portanto, haverá a necessidade dos instrumentos serem revistos nos próximos ciclos.

O item “outros” foi assinalado por 20% dos mentores e quase todas as justificativas dessa escolha tinham como foco a dificuldade de tempo para agendarem os encontros de mentoria. Para 23,7% dos mentorados esse quesito figurou como o primeiro assinalado como ponto de atenção e teve como explicação o problema de tempo para conciliar agendas, tal como ocorreu com os mentores, e a falta de estrutura para a realização dos encontros.

A formação foi apontada como um ponto de atenção por 16,6% dos mentores e por 21% dos mentorados. A formação dos mentores compreendeu o curso ministrado

pela Escola Conquer e foi muito bem avaliado por eles. Em relação aos mentorados, a parte dos instrumentos foi suprimida dos treinamentos, o que pode ter sido percebida por eles como uma defasagem. Para os próximos ciclos, as capacitações poderão prever a explicação sobre o preenchimento dos instrumentos, mas a guarda dos mesmos deverá ser mantida com os mentores, para evitar que sejam preenchidos antes do momento propício.

A metodologia foi o quarto item, dentre cinco, a ser mencionado como ponto de atenção, tanto para 16,6% dos mentores quanto para 10,5% dos mentorados. Isso significa que a metodologia teve a sua funcionalidade para ambos os públicos, tendo sido considerada como ponto de sucesso para 18,1% dos mentores, estando entre os 3 pontos de êxito mais assinalados, e 26,4% para os mentorados, sendo considerado o ponto número 1 de sucesso do projeto.

O último ponto destacado como de atenção foram os Guias do Mentor e do Mentorado, que foram marcados por 3,3% dos mentores e por 2,7% dos mentorados. Esse resultado demonstra que esse material pode ter cumprido o seu papel de orientá-los quanto ao projeto. Eles foram construídos com muita abrangência, o que resultou no fato da equipe de coordenação não ter recebido muitas dúvidas ao longo da jornada de mentoria.

No próximo subitem serão analisados os desafios enfrentados por mentores e mentorados.

5.1.7) Desafios enfrentados por mentores e mentorados:

Para responder sobre quais desafios mentores e mentorados estavam enfrentando no projeto, os respondentes receberam um total de 5 quesitos para serem colocados na ordem da maior dificuldade (1º) para a menor (5º). Os resultados obtidos foram similares tanto para mentores quanto para mentorados, conforme mostra a tabela a seguir:

DESAFIOS ENFRENTADOS POR MENTORES E MENTORADOS NO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA

MENTORES	
Desafio	Posição
Tempo/Agenda	1º
Metodologia	2º
Instrumentos	3º
Desmotivação	4º
Entrosamento com o/a mentorado/a	5º
MENTORADOS	
Desafio	Posição
Tempo/Agenda	1º
Metodologia	2º
Instrumentos	3º
Desmotivação	4º
Entrosamento com a/o mentor/a	5º

A dificuldade em relação ao tempo é a maior dificuldade sinalizada por mentores e por mentorados. É importante destacar que ela perpassa as respostas do público-alvo do projeto, sendo bastante enfatizada pelos respondentes.

Uma observação pode ser feita em relação à metodologia, que figura como o segundo ponto de maior dificuldade. Esse quesito aparece indicado pelos mentorados como o ponto de maior sucesso do projeto e em terceiro lugar para os mentores. Na avaliação dos pontos de atenção, ele é o penúltimo mencionado como algo a ser revisto. No entanto, surgiu como o segundo item de maior dificuldade apontado pelos respondentes.

Situação semelhante aconteceu com o item de avaliação “instrumentos”. Para os mentorados, esse foi o item mais apontado como sendo necessária maior atenção e ele figura, para esse público, como a terceira posição em relação à dificuldade. Os mentores o colocaram como o primeiro ponto de sucesso do projeto

mentoria, o segundo em termos de atenção e o segundo de maior dificuldade enfrentada.

A desmotivação, que está referida ao próprio respondente, ou seja à sua própria falta de motivação, apareceu no quarto lugar das dificuldades apontadas. Alguns mentores e mentorados referiram em algumas respostas do formulário que o projeto Liderança Carioca Mentoria devolveu a motivação que necessitavam para prosseguir em suas escolhas profissionais. Portanto, aparecer em quarto lugar de dificuldade está condizente com o sentimento apresentado nas respostas.

O entrosamento entre mentor e mentorado foi o que apresentou a menor dificuldade, aparecendo em quinto lugar. Isso pode corroborar o êxito do *match* entre as duplas de mentoria, já apontado pelos respondentes na avaliação intermediária. É importante que a realização dos demais ciclos leve em consideração a realização dessa etapa, pois o match é um dos principais responsáveis pelo bom andamento do projeto.

5.1.8) Análise das justificativas para os desafios encontrados no projeto:

A partir da indicação dos desafios apresentados pelo Liderança Carioca Mentoria, foi solicitado aos mentores e mentorados que justificassem as escolhas da questão anterior. Tais justificativas se encontram no quadro a seguir:

JUSTIFICATIVAS REFERENTES ÀS DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Dificuldade de tempo, em virtude das demandas de trabalho	56,2%
Desmotivação	12,5%
Não está enfrentando dificuldade, tendo assinalado pela obrigatoriedade da resposta	9,4%

Dificuldade de aplicação dos instrumentos	9,4%
Necessidade de aprofundamento de metodologia	6,2%
Outros	6,2%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Dificuldade de tempo, devido às demandas de trabalho	33,3%
Desmotivação	21,2%
Dificuldade de projetar a carreira/Falta de perspectiva de movimentação	15,2%
Não mencionado	12,1%
Falta de mais instrumentos	12,1%
Outros	6,1%

A dificuldade de tempo, em virtude das demandas de trabalho, foi a justificativa mais apontada pelos mentores, 56,2%, e pelos mentorados, 33,3%. Esse resultado está em consonância com o item “Tempo/Agenda”, assinalado como o primeiro fator de dificuldade na questão anterior. Contudo, antes de iniciar os encontros de mentoria, o tempo para se dedicar ao projeto foi um ponto muito conversado com o público-alvo. Na inscrição dos mentorados, havia um tópico em que eles se comprometeram a dar mais duas (2) horas além dos encontros para o preenchimento dos materiais encaminhados para casa. Todos eles marcaram e participaram da seleção de mentoria.

A “Desmotivação” apareceu em segundo lugar das justificativas apontadas por mentores, 12,5%, e por mentorados, 21,2%. É importante destacar que os respondentes afirmaram que a desmotivação não possuía relação com o projeto, mas com outras questões externas. Também é passível de nota que a desmotivação apareceu no quarto lugar das dificuldades apontadas no projeto. Isso mostra que eles tiveram uma boa compreensão da questão e conseguiram separar o que era do projeto e o que era em relação à vida, de forma geral, notadamente em relação ao

trabalho. Como essa foi uma questão aberta, os respondentes entenderam que poderiam colocar o que mais os incomodava no momento, mas que não estava diretamente ligado ao projeto.

A terceira justificativa apresentada por 9,4% dos mentores causou surpresa, pois, apesar de terem apontado os itens de dificuldade, eles afirmaram que só assinalaram as opções da questão anterior, pois era obrigatória. Dessa forma, não tinham o que justificar. Já 15,2% dos mentorados informaram que têm dificuldade em projetar a carreira, não possuindo perspectiva de movimentação, o que pode contribuir para a desmotivação. Essa justificativa apareceu somente nas respostas dos mentorados e não figurou nas categorias de respostas dos mentores.

A quarta justificativa dos mentores diz respeito à dificuldade de aplicação dos instrumentos para 9,4% deles, sem mencionar o motivo dessa dificuldade. Cabe ressaltar que os instrumentos foram apontados como o terceiro item mais desafiador do projeto na questão anterior, tanto para mentores quanto para mentorados. No entanto, 12,1% dos mentorados não justificaram os desafios do projeto.

Os 6,2% de mentores mencionaram a necessidade de haver maior aprofundamento da metodologia do projeto. Em relação à questão anterior, a dificuldade relacionada à metodologia foi o segundo item mais apontado por mentores e mentorados. Para 12,1% dos mentorados, a justificativa elencada foi a necessidade de haver mais instrumentos no próximo ciclo. Isso demonstra que, para esse percentual, os instrumentos tiveram a sua funcionalidade, qual seja, a de facilitar a jornada de mentoria e contribuir para o autoconhecimento.

Para 6,2% dos mentores outras justificativas, por vezes não tão compreensíveis, foram apontadas, da mesma forma que para 6,1% dos mentorados.

As respostas desta questão chamam a atenção, pois muitas justificativas não se relacionaram com a ordem de marcação das dificuldades. Muitos respondentes aproveitaram para fazer as colocações relacionadas aos desafios que têm atravessado em suas carreiras. Isso demonstrou confiança na equipe de coordenação do projeto.

5.1.9) Análise dos outros desafios não listados nas questões:

Além dos desafios mencionados nas perguntas anteriores, a equipe de coordenação queria saber se haveria algum outro fator não contemplado no questionário. Os resultados encontram-se na tabela abaixo:

DESAFIOS NÃO LISTADOS NAS DEMAIS QUESTÕES PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Desafios	Percentual
Nenhum outro além dos mencionados	80%
Falta de um objetivo de carreira a ser alcançado pelo mentorado	4%
Ocorrência de movimentações do mentorado não previstas	4%
Questões de ordem pessoal, não relacionadas ao projeto	4%
Dificuldades apresentadas pela falta de impressão dos materiais do projeto	4%
Impossibilidade de movimentação	4%
MENTORADOS	
Desafios	Percentual
Nenhum outro além dos mencionados	63%
Dificuldade para realizar mudanças na carreira	18,5%
Falta de disponibilização de local para os encontros presenciais	7,4%
Desafios pessoais, sem relação com o projeto	7,4%
Outros	3,7%

Para 80% dos mentores e 63% dos mentorados os desafios do projeto foram contemplados pelo formulário.

No entanto, 4% dos mentores pontuaram a falta de um objetivo de carreira a ser alcançado pelo mentorado, enquanto 18,5% dos mentorados informaram a dificuldade para realizar mudanças na carreira. Essa dificuldade elencada pelos mentores pode contribuir para desestimular a formulação do objetivo de carreira, sendo esses pontos importantes para a elaboração dos ciclos futuros do projeto.

A ocorrência de movimentações não previstas por parte do mentorado foi um desafio apontado por 4% dos mentores, enquanto 7,4% dos mentorados apontaram como terceiro item a dificuldade de obterem um local para a realização dos encontros presenciais. Para os próximos ciclos, a FJG poderá verificar o agendamento de salas no andar em que fica localizada para ajudar a viabilizar esses encontros presenciais.

As dificuldades pessoais, que não tinham relação com o projeto, foram apontadas por 4% dos mentores e por 7,4% dos mentorados na quarta posição de outras dificuldades. Esse apontamento demonstra a influência que a vida pessoal exerce sobre o trabalho e a necessidade de se discutir, cada vez mais, a gestão humanista no setor público.

O fato de todo o material da mentoria ter sido disponibilizado de forma remota foi o quinto fator de destaque apontado por 4% dos mentores. Alguns relataram problemas para fazer o download dos materiais, pois trabalham com programas diferentes em seus locais de trabalho e não conseguiram acessar. Ao reelaborar o próximo ciclo, a FJG deverá prever a impressão dos materiais para serem disponibilizados aos mentores e aos mentorados. Quanto a estes, 3,7% informaram respostas categorizadas em “Outros” por não se relacionarem à pergunta do questionário de avaliação intermediária.

A impossibilidade de movimentação também foi mencionada por 4% dos mentores como uma dificuldade. Entretanto, esse é um desafio que impacta o projeto, mas não é uma dificuldade dele mesmo. É preciso provocar uma discussão sobre isso a

nível dos Recursos Humanos da PCRJ, para que políticas de movimentação dos servidores sejam mais flexíveis, em especial a dos integrantes do Programa Líderes Cariocas, que tem a movimentação como um dos itens da minibiografia dos Líderes Cariocas.

5.1.10) Aprendizados obtidos:

Os respondentes informaram os aprendizados obtidos, até o momento da avaliação intermediária, no projeto Liderança Carioca Mentoria. Os resultados são:

APRENDIZADOS OBTIDOS PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Aprendizados	Percentual
Avaliação da carreira do mentor, experiências adquiridas e conhecimentos	35,3%
Trocas entre mentores e mentorados	23,5%
Contribuição para o desenvolvimento do mentorado	23,5%
Desenvolvimento das visões sistêmica e estratégica	5,9%
Desenvolvimento da resiliência	2,9%
Não estavam preparados para assumir esse papel	2,9%
Aprendizado sobre a importância do planejamento e o desenvolvimento de carreira	2,9%
Desenvolvimento da escuta ativa	2,9%
MENTORADOS	
Aprendizados	Percentual
Autoconhecimento, desenvolvimento de habilidades	40,5%

Aprendizados que geraram reflexão para o planejamento de carreira	35,1%
Desenvolvimento das visões sistêmica/estratégica	16,2%
Outros	8,1%

Os mentores desenvolveram mais as respostas dadas a essa pergunta, o que possibilitou a maior categorização delas. Dessa forma, 35,3% dos mentores ingressaram no projeto para auxiliar os mentorados a reverem e desenvolverem as suas carreiras, mas puderam constatar que a mentoria é um processo dialógico, o que lhes possibilitou revisitar e reavaliar as próprias carreiras. Os aprendizados obtidos por 40,5% dos mentorados referem-se ao autoconhecimento e desenvolvimento de habilidades.

As trocas possibilitadas pela jornada de mentoria foram apontadas por 23,5% dos mentores, enquanto 35,1% dos mentorados destacaram como segunda maior aprendizado a importância dos aprendizados que contribuíram para o desenvolvimento de suas carreiras.

A contribuição para o desenvolvimento do mentorado foi apontado com o terceiro maior aprendizado por 23,5% dos mentores, enquanto 16,2% dos mentorados identificaram a importância da mentoria para o desenvolvimento das visões sistêmica/estratégica. Esse item também foi apontado por 5,9% dos mentores e elencado como o quarto aprendizado identificado. Em relação a isso, a mentoria vem cumprindo uma função importante desse aprendizado, pois na realização do Raio-X da Liderança Carioca, a competência “Visão Estratégica” foi uma das menos bem pontuadas, tendo sido necessário criar dispositivos que permitissem o seu desenvolvimento.

A categoria “Outros” foi identificada nas respostas de 8,1% dos mentorados. Recebeu essa denominação, pois as respostas não apresentavam uma relação direta com a pergunta proposta.

Para 2,9% dos mentores a mentoria vem possibilitando o desenvolvimento da resiliência. No Raio-X da Liderança Carioca, essa competência foi uma das mais bem pontuadas, o que faz do Liderança Carioca Mentoria um dispositivo capaz de aperfeiçoar o que os Líderes Cariocas já apresentam em termos de *soft skills*.

Entretanto, 2,9% dos mentores mencionaram que acreditavam não estar preparados para assumir esse papel e que o projeto foi muito importante para possibilitar essa descoberta.

Outros 2,9% dos mentores apontaram o aprendizado sobre a importância do planejamento e do desenvolvimento das carreiras, enquanto 2,9% identificaram que vêm desenvolvendo a escuta ativa e entendendo a sua importância.

As respostas dadas pelos mentores e mentorados estão de acordo com os objetivos propostos pelo projeto Liderança Carioca Mentoria, o que demonstra o alinhamento da metodologia desenvolvida e para atingir esses objetivos.

5.1.11) Possibilidade de ajuda da FJG aos mentores e mentorados:

Na penúltima pergunta do questionário, os mentores e mentorados deveriam mencionar como a FJG poderia auxiliar a cada um na jornada de mentoria. As respostas constam na tabela a seguir:

COMO A FJG PODERIA AJUDAR EM ALGUMA DIFICULDADE PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Desafios	Percentual
Sem necessidade de ajuda	60%
Realizar um acompanhamento intermediário com os mentores	20%
Disponibilizar material impresso	4%
Reforçar os objetivos da mentoria com	4%

os mentorados	
Alinhar o calendário da mentoria com os cursos oferecidos pela FJG para evitar sobreposição de atividades	4%
Oferecer mais opções de instrumentos	4%
Outros	4%
MENTORADOS	
Desafios	Percentual
Sem necessidade de ajuda	43,3%
Oferecer materiais bibliográficos, capacitações e <i>networking</i>	30%
Atuar como <i>headhunter</i>	10%
Conscientizar e sensibilizar os gestores sobre a importância do projeto	6,7%
Viabilizar locais para os encontros presenciais	3,3%
Oferecer oportunidades de carreira	3,3%
Outros	3,3%

Os resultados mostram que 60% dos mentores não vêem necessidade da FJG prestar ajuda no momento da avaliação individual, assim como para 43,3% dos mentorados e essa foi a resposta que ocupou a primeira posição para ambos os públicos. Dessa forma, pode-se inferir que o projeto Liderança Carioca Mentoria vem transcorrendo sem maiores dificuldades.

A necessidade de realização de um acompanhamento intermediário com os mentores foi destacado por 20% deles, o que demonstra o engajamento desse público no projeto. Anteriormente, havia a previsão desse acompanhamento individual, mas em função de outras demandas da FJG não foi possível agendar com cada um. A solução encontrada foi abrir o questionário para essa sinalização e, à medida em que essas necessidades mais urgentes fossem identificadas, os acompanhamentos seriam agendados. Para 30% dos mentorados, a FJG poderia

ter oferecido materiais bibliográficos, capacitações em mentoria e maiores oportunidades de *networking*. De fato, foi constatada a necessidade de ser oferecidas mais capacitações aos mentorados nos próximos ciclos de mentoria para que se engajem mais no projeto e se tenha o menor número de desistências possível, além de começar a fazê-los refletir sobre a questão do desenvolvimento e orientação de carreira antes do início dos encontros.

A terceira necessidade apontada por 4% dos mentores é a importância da disponibilização de materiais impressos do Liderança Carioca Mentoria, assim como apontado na pergunta referente aos desafios do projeto. Para 10% dos mentorados, a FJG deveria atuar como headhunter, ou seja, identificando e indicando os Líderes Cariocas para ocuparem cargos na PCRJ. Entretanto, a FJG já desempenha esse papel e faz as indicações de acordo com os perfis dos Líderes Cariocas.

Reforçar os objetivos da mentoria com os mentorados foi o quarto ponto destacado por 4% dos mentores e isso possui relação com o pedido feito pelos mentorados para que mais cursos e capacitações sejam oferecidos a eles. No quarto maior ponto de auxílio, 6,7% dos mentorados indicaram a importância de conscientizar e sensibilizar os gestores sobre a importância do projeto. Isso levantou a questão de que esse grupo pode estar com dificuldades de serem liberados pelos gestores para realizarem as reuniões de mentoria, que terá um impacto positivo nas ações de trabalho do setor e do órgão ao qual o mentorado está vinculado.

De acordo com 4% dos mentores, a FJG deverá alinhar o calendário da mentoria com os cursos oferecidos pela FJG para evitar sobreposição de atividades. Esse fato pode ter sido um obstáculo aos agendamentos dos encontros, contribuindo para elevar o quesito dificuldade de Tempo/Agenda ao grande desafio enfrentado pelo Liderança Carioca Mentoria. Para 3,3% dos mentorados, é preciso que a FJG viabilize locais para a realização dos encontros presenciais, tal como informado na questão referente aos desafios do projeto.

A necessidade de maior oferta de instrumentos foi mencionada por 4% dos mentores, resposta que também está em consonância com as da questão sobre os desafios enfrentados pelo projeto. Já para 3,3% dos mentorados, a FJG deveria

oferecer maiores oportunidades de carreira, o que não é o seu papel. Ela atua como intermediária, ou seja, como headhunter, mas a partir dos pedidos feitos pelos órgãos da PCRJ, sendo essa a sua prerrogativa.

As respostas não identificadas como correlacionadas à pergunta receberam a categorização de “Outros” para 4% dos mentores e 3,3% dos mentorados.

5.1.12) Observações adicionais:

A última pergunta do questionário dizia respeito ao acréscimo de alguma observação por parte dos respondentes. Algumas delas foram feitas, como mostra a tabela abaixo:

OBSERVAÇÕES ADICIONAIS PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Observações	Percentual
Nada a acrescentar	51,6%
Mensagens positivas/Elogios	22,6%
Agradecimentos	22,6%
Outros	3,2%
MENTORADOS	
Observações	Percentual
Nada a acrescentar	33,4%
Mensagens positivas/Elogios	30%
Agradecimentos	20%
Maior oferecimento de cursos para os mentorados	3,3%
Indicações bibliográficas de mentoria	3,3%
Realização de mais uma avaliação intermediária	3,3%

Outros	3,3%
--------	------

Pelas observações realizadas pelos mentores e mentorados, o projeto está ocorrendo com bom desenvolvimento, não sendo necessária maiores observações tanto para 51,6% dos mentores e 33,4% dos mentorados.

As mensagens positivas/elogios foram deixadas por 22,6% dos mentores e por 30% dos mentorados.

Os agradecimentos foram feitos por 22,6% dos mentores e por 20% dos mentorados.

Entretanto, os mentorados fizeram outras observações como: 3,3% pediu maior oferta de cursos voltados para os mentorados; 3,3% querem indicações bibliográficas de mentoria; 3,3% deseja a realização de mais de uma avaliação intermediária. Esses apontamentos serão discutidos pela equipe de coordenação do projeto para a possível viabilização.

A categoria “Outros” indicou respostas que não se referiam à pergunta em 3,2% dos mentores e 3,3% dos mentorados.

5.2) DESISTÊNCIAS:

Antes de trazer os resultados da avaliação final, é importante pontuar sobre as desistências do projeto.

No total, 4 integrantes desistiram da jornada de mentoria. Os motivos alegados variaram desde o cumprimento dos objetivos de carreira antes da conclusão do projeto até questões pessoais que dificultaram a continuidade dos encontros. Em 75% dos casos, a desistência partiu dos mentorados, enquanto em 25% os mentores pediram o desligamento do projeto.

O projeto Liderança Carioca Mentoria fechou o seu primeiro ciclo com 24 duplas, de

acordo com a tabela abaixo:

DESISTÊNCIAS				
Público-alvo	Início	Percentual	Final	Percentual
Duplas	28	100%	24	85,7%

Pelo exposto, 14,3% das duplas desistiram da jornada de mentoria, o que já era previsto pela equipe de coordenação do projeto.

5.3) AVALIAÇÃO FINAL:

Esta subseção traz os resultados dos indicadores qualitativos e quantitativos do projeto Liderança Carioca Mentoria. O questionário de avaliação final contemplou todos os indicadores qualitativos previamente definidos e os resultados estão dispostos a partir do subitem 5.3.1. Os quantitativos foram acompanhados ao longo da execução do projeto, principalmente após o início dos encontros das duplas. Os resultados estão na seção 5.4 deste relatório.

Ao contrário do que foi planejado, a avaliação final não consistiu na elaboração de um relatório, que seguiria as diretrizes constantes nos Guias do Mentor e do Mentorado. A dificuldade de tempo, apontada pelo público-alvo do projeto, foi o fator que motivou a mudança. Com isso, mentores e mentorados tiveram que responder as perguntas que estavam no formulário do Google Forms, conforme mostram os links abaixo:

- Mentores: <https://forms.gle/xuTh8nwCJ4e5PyKY9>
- Mentorados: <https://forms.gle/QMkotnXbordfQ7hL6>

Os resultados foram analisados com base nas respostas aos formulários. Para um aprofundamento dos resultados, com vistas à construção mais sólida do segundo ciclo de mentoria, foram realizadas comparações entre os itens comuns dos formulários da avaliação intermediária do mentor e do mentorado.

5.3.1) Quantitativo de respondentes da avaliação final dos mentores e mentorados:

Ao contrário com o que ocorreu na avaliação intermediária, todos os mentores e mentorados responderam o formulário de avaliação final, como mostra a tabela a seguir:

QUANTIDADE DE RESPONDENTES		
Público-alvo	Quantidade	Percentual
Mentores	24	100%
Mentorados	24	100%

É importante destacar que na avaliação intermediária não houve a adesão de 100% dos mentores ao formulário, mesmo sendo a participação de caráter obrigatório, fato que pode causar impacto nas comparações das respostas.

5.3.2) Avaliação do projeto e justificativas dos mentores e dos mentorados:

A média oriunda das notas atribuídas pelos mentores ao andamento do projeto Liderança Carioca Mentoria foi 9,2 (numa escala de atribuição de notas que variou de 0 a 10). Em relação aos mentorados, essa média foi 9,2, como mostra a tabela abaixo:

AVALIAÇÃO FINAL PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
Público-alvo	Média
Mentores	9,2
Mentorados	9,2

Houve um empate entre mentores e mentorados em relação à avaliação do projeto. Essa média indica uma boa avaliação do projeto pelos integrantes do mesmo, considerando uma escala de notas que variaram de 0 a 10.

Em comparação com a média de notas atribuídas ao projeto no período da avaliação intermediária, a avaliação final teve sua média maior, como demonstra a tabela abaixo:

AVALIAÇÃO DO ANDAMENTO DO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA		
Público-alvo	Média da avaliação intermediária	Média da avaliação final
Mentores	8,6	9,2
Mentorados	8,9	9,2

Esse resultado pode indicar que o projeto Liderança Carioca Mentoria teve êxito em sua execução.

JUSTIFICATIVAS DA AVALIAÇÃO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Oportunidade de network, trocas e aquisição de conhecimentos e experiências	29,4%
Oportunidade de apoio ao desenvolvimento dos Líderes Cariocas	26,4%
O projeto é bom, mas deverá ser ajustado (instrumentos, metodologia)	23,5%
Apresentou uma boa estrutura, planejamento e instrumentos	14,7%
Bom match das duplas	5,9%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Oportunidade de reflexão, autoconhecimento, desenvolvimento	37,1%

peçoal e profissional	
Oportunidade de trocas, aprendizados e de dar e obter feedbacks	31,4%
Boas metodologia e ferramentas	8,5%
O projeto é bom, mas deverá ser ajustado (oportunizar flexibilidade de movimentação, criar cronograma mais sólido, instrumentos e metodologia)	10,5%
Falta de material de suporte e local para reuniões presenciais	5,7%
Bom desempenho do mentor/a	5,7%

Oportunidade de network, trocas e aquisição de conhecimentos e experiências foi a justificativa destacada por 29,4% dos mentores, enquanto para 37,1% dos mentorados o projeto foi visto como oportunidade de reflexão, autoconhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional. Se forem observados os objetivos do projeto, o Liderança Carioca Mentoria cumpriu o que propôs, destacando-se como um importante dispositivo de trocas, desenvolvimento, crescimento pessoal e profissional, além do aprendizado.

O segundo fator destacado pelas respostas de 26,45% dos mentores foi a oportunidade de atuarem em prol do desenvolvimento de outros Líderes Cariocas, o que trouxe realização para muitos deles. Já para 31,45% dos mentorados, a nota atribuída levou em consideração a oportunidade de trocas, aprendizados, dar e receber *feedbacks*, importante prática no contexto organizacional contemporâneo.

Em terceira colocação, 23,5% dos mentores destacaram a necessidade de revisão do projeto, embora reconheçam que ele é bom. Os fatores mais destacados foram os instrumentos e a metodologia. No entanto, 8,5% dos mentorados destacaram que o projeto teve boas metodologias e ferramentas, os quais facilitaram o processo de desenvolvimento.

Para 14,7% dos mentores, a nota atribuída teve como base a boa estrutura, planejamento e instrumentos apresentados, enquanto para 10,5% dos mentorados,

apesar de reconhecerem a importância do projeto, o mesmo deverá ser ajustado (como os mentores também destacaram), principalmente em relação à flexibilização de movimentação, construção de um cronograma mais sólido, melhorar os instrumentos e a metodologia. Cabe esclarecer que essa flexibilidade de movimentação não depende da FJG, podendo esta tentar ou provocar uma discussão sobre o assunto. Porém, isso não pertence ao seu escopo.

A tabela abaixo mostra as justificativas para as notas atribuídas ao andamento do projeto mentoria na avaliação intermediária:

JUSTIFICATIVAS DE AVALIAÇÃO DO ANDAMENTO DO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Dificuldade em relação ao tempo/alinhamento de agendas	31,2%
Boa metodologia, material e ferramental	22%
Oportunidade de troca, aprendizado e crescimento/desenvolvimento	18,7%
Bom andamento e suporte adequado	9,3%
Faltou realização de reuniões para avaliação e escuta	6,2%
O projeto precisa de apoio político	3,1%
Dificuldade de aplicar o aprendizado na PCRJ	3,1%
Dificuldade gráfica do material	3,1%
Outros	3,1%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Oportunidade de reflexão sobre o desenvolvimento de carreira	25%
Clareza do desenho do projeto	21,4%

(instrumentos, metodologia, estrutura dos encontros)	
Oportunidade de aprendizado, trocas, crescimento/desenvolvimento	19,3%
Problemas de conciliação de agendas/tempo	14,3%
Outros	10%

É interessante notar que a dificuldade de conciliar agendas não apareceu mais como justificativa de atribuição de notas. Porém, alguns temas são recorrentes, como o fato do projeto ter oportunizado a construção de rede de contato, aprendizado, desenvolvimento, trocas e menções às boas ferramentas e instrumentos, embora, na avaliação final, a necessidade de ajustes tenha sido mencionada pelos respondentes.

Todos os itens destacados como fator de atenção serão revistos na construção do ciclo 2 da mentoria.

5.3.2) Avaliação da experiência como mentor/a e mentorado/a:

As notas atribuídas às experiências enquanto mentor e mentorado obedeceram à escala de 0 a 10. As médias revelaram um empate na atribuição das notas, como mostra a tabela a seguir:

EXPERIÊNCIAS COMO MENTOR E MENTORADO AVALIAÇÃO FINAL	
Público-alvo	Média
Mentores	8,9
Mentorados	8,9

No comparativo com a avaliação intermediária, pode-se observar que as médias aumentaram, conforme mostra a tabela a seguir:

EXPERIÊNCIAS COMO MENTOR E MENTORADO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
Público-alvo	Média
Mentores	8,4
Mentorados	8,6

Esse valor indica uma boa média em relação às experiências como mentor e mentorado, o que contribui para a validação da eficácia do projeto.

As justificativas para a atribuição das notas encontram-se no quadro a seguir:

JUSTIFICATIVAS DA AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA ENQUANTO MENTOR E MENTORADO	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Possibilitou compartilhar experiências que contribuíram para o seu desenvolvimento e o do mentorado	37,5%
Mentoria como oportunidade de revisitar/rever a própria carreira	21,8%
Apesar do bom resultado, gostaria de ter se dedicado mais ao projeto	18,7%
Experiência de valorização do conhecimento adquirido na trajetória profissional	9,3%
Experiência avaliada como positiva e levará para a vida	6,3%
Possibilidade de autoconhecimento	6,3%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Conseguiu refletir, desenvolver-se e rever caminhos profissionais e definir objetivos futuros de carreira	34%

Engajou-se no projeto, apesar de ter enfrentado muitas dificuldades	24%
Destaque ao papel do mentor no processo de reorientação de carreira	22%
Mentoria como um processo rico e motivador	8%
Não teve tempo para se dedicar como gostaria	8%
Apresentou dificuldade de fazer projeções de carreira pela dificuldade de movimentação	4%

Para 37,5% dos mentores, a nota atribuída à experiência como mentor teve como justificativa a possibilidade de compartilhar experiências que contribuíram para o seu desenvolvimento e o do mentorado. Para 34% dos mentorados, tal atribuição teve como base a possibilidade oferecida pela mentoria de reflexão, desenvolvimento, revisão de caminhos profissionais e definição de objetivos de carreira.

Como segundo ponto destacado por 21,8%, a justificativa da nota foi orientada pelo fato da jornada de mentoria ter possibilitado revisitar a própria carreira. Enquanto para 24% dos mentorados, apesar de todas as dificuldades enfrentadas na trajetória, conseguiram se engajar no projeto.

A justificativa dada por 18,7% dos mentores à avaliação da sua experiência teve como base o fato de que gostariam de ter se dedicado mais ao projeto. Apesar de terem relatado um bom resultado, os mentores referiram pouca disponibilidade de tempo para se dedicarem. No entanto, para 22% dos mentorados, a justificativa foi a de que conseguem pensar sobre a reorientação de carreira graças ao importante papel exercido pelo mentor.

Para 9,3% dos mentores a mentoria foi vista como uma experiência de valorização do conhecimento adquirido na trajetória profissional e para 8% dos mentorados essa experiência foi vista como rica e motivadora. Alguns relataram que iniciaram a

jornada desacreditados e desmotivados e que a mentoria fez com que identificassem esse quadro e dessem um novo destino a ele, tornando-se mais motivados e com perspectivas profissionais.

A mentoria foi considerada uma experiência muito positiva para 6,3% dos mentores, que relataram levar os aprendizados para a vida. Já 8% dos mentorados referiram que não tiveram tempo para se dedicarem como gostariam ao projeto. Essa justificativa se assemelha também àquela dada pelos mentores no mesmo quesito.

A mentoria como possibilidade de autoconhecimento foi destacada por 6,3% dos mentores como justificativa à nota atribuída à experiência. No entanto, 4% dos mentorados informaram que a experiência enquanto tal abriu novos olhares, mas devido à falta de flexibilidade de movimentação, tiveram dificuldade de projetar as suas carreiras no futuro.

O quadro abaixo traz as respostas referentes à avaliação:

JUSTIFICATIVAS DA AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA COMO MENTOR E MENTORADO	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Possibilidade de compartilhar conhecimento, experiências, de crescer e se desenvolver	32,3%
Poder contribuir para o crescimento do mentorado	29,4%
Dificuldades diversas (tempo; problemas no desenvolvimento do mentorado; desistência do mentorado; pouca contribuição para o mentorado)	23,5%
A contribuição da metodologia e dos instrumentos para a experiência exitosa do projeto	8,8%
Oportunidade de revisar a própria carreira	3%

Exercício de empatia	3%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
A experiência tem sido motivadora/positiva	42,4%
A experiência tem possibilitado o autodesenvolvimento e a reflexão sobre a carreira	27,2%
Não está conseguindo se dedicar como gostaria	21,2%
Dificuldade de projetar evolução de carreira	3%
Possibilidade de networking	3%
Outros	3%

Alguns pontos se assemelham bastante às justificativas da avaliação final. O fato de não terem tido a oportunidade da experiência ter sido considerada motivadora e positiva para os mentorados permanece na avaliação final, assim como a oportunidade que os mentores tiveram de revisar a própria carreira. As trocas, a oportunidade de aprendizado, a dificuldade de projetar a carreira também permaneceram no mesmo quesito.

5.3.3) Valores agregados pelo projeto aos mentores e mentorados:

O objetivo dessa questão era avaliar se o projeto agregou valor aos mentores e mentorados.

De acordo com os resultados, 100% dos mentores e 100% dos mentorados informaram que o projeto agregou valor, os quais se encontram na tabela a seguir:

VALORES AGREGADOS PELO PROJETO AO MENTOR E AO MENTORADO

MENTORES	
Justificativas	Percentual
Trocas de experiências e conhecimentos, contribuindo para o desenvolvimento do mentorado e o seu	70,4%
Ampliação da visão sistêmica	11,1%
Oportunidade para revisar a carreira	7,4%
Aprendeu a exercitar a escuta	3,7%
Exercício da empatia	3,7%
Maior compromisso público	3,7%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Permitiu refletir sobre a carreira, o papel de servidor/a, redefinir objetivos de carreira e como atingi-los	42,3%
Autoconhecimento, aprendizado e desenvolvimento de competências	26,9%
Motivação	7,7%
Ampliação da visão sistêmica	7,7%
Parceria da/o mentor/a	7,7%

Para 70,4% dos mentores, o valor agregado foi a troca de experiências e conhecimentos, contribuindo para o seu desenvolvimento e o do mentorado. Para 42,3% dos mentorados o maior valor agregado foi a reflexão sobre a carreira, em especial sobre o papel de servidor/a, possibilitando a redefinição dos objetivos de carreira e como atingi-los.

A ampliação da visão sistêmica foi o segundo valor mais mencionado pelos mentores: 11,1%. Para 26,9% dos mentorados o autoconhecimento, os aprendizados e o desenvolvimento de competências foram o segundo mais referido.

A mentoria foi uma oportunidade para revisar a carreira e isso foi considerado um

valor para 7,4% dos mentorados, ao passo que 7,7% dos mentorados relataram maior motivação após o ingresso na jornada de mentoria.

O exercício da escuta é o quarto valor apontado por 3,7% dos mentores e, tal como eles apontaram anteriormente, a ampliação da visão sistêmica, podendo conhecer melhor a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

A empatia é o quinto valor elencado por 3,7% dos mentores, assim como a importância da parceria dos mentores foi mencionada por 7,7% dos mentorados.

Por último, 3,7% dos mentores referiram um maior comprometimento público como valor agregado pela mentoria.

Este item não tem como ser comparado, pois não constou na avaliação intermediária.

5.3.4) Pontos positivos do projeto para mentores e mentorados:

A questão queria saber dos respondentes (mentores e mentorados) quais eram os pontos positivos do projeto Liderança Carioca Mentoria. Para isso, eles foram discriminados na própria resposta, cabendo ao Líder Carioca assinalar um ou mais de um. São eles: formação, metodologia, estrutura dos encontros, instrumentos, guia do mentor/mentorado, “outros” (o respondente deveria informar o que ele considerava como ponto positivo e que não estava listado nas opções).

O quadro abaixo mostra quais foram esses pontos:

PONTOS POSITIVOS DO PROJETO AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Pontos	Percentual
Formação	22%
Guia do Mentor	20,7%

Metodologia	20,7%
Instrumentos	19,5%
Estrutura dos encontros	13,4%
Outros (aprimoramento de habilidades; possibilidade de interação com outros Líderes Cariocas; match das duplas)	3,6%
MENTORADOS	
Pontos	Percentual
Metodologia	24,2%
Instrumentos	22,6%
Estrutura dos encontros	21%
Formação	14,5%
Outros (escolha dos mentores para o projeto; experiência dos mentores)	9,7%
Guia do Mentorado	8%

A formação foi o ponto de destaque por 22% dos mentores, enquanto 24,2% dos mentorados destacaram a metodologia como o ponto de destaque do projeto.

Em segundo lugar, 20,7% dos mentores elegeram o Guia do Mentor e a metodologia como pontos positivos e 22,6% dos mentorados os instrumentos oferecidos pelo projeto, que, reiterando, não eram de uso obrigatório. Os mentores foram orientados a utilizá-los somente se fizessem sentido na relação de mentoria construída com o mentorado.

Os instrumentos foram apontados por 19,5% dos mentores e a formação por 14,5% dos mentorados. É importante destacar que a diferença nos posicionamentos da formação para mentores e mentorados pode ter relação com o fato dos mentores terem tido uma capacitação específica, ministrada pela Escola Conquer. Os mentorados tiveram apenas os Workshops ministrados pelo Instituto Fundação João Goulart.

A estrutura dos encontros não figurou entre os pontos positivos mais destacados pelos mentores. Somente 13,4% deles mencionaram essa estrutura como ponto positivo, ao contrário dos mentorados, para os quais ela foi a terceira mais mencionada. Para 9,7% dos mentorados os pontos positivos foram definidos na opção “outros”, dentre os quais foram mencionados a assertividade na escolha dos mentores participantes do projeto e a experiência dos mesmos.

Por último, 3,6% dos mentores assinalaram a opção “outros”, em que destacaram que o projeto possibilitou o aprimoramento de habilidades, a oportunidade de interagirem com outros Líderes Cariocas e o match para a escolha das duplas. O Guia dos Mentorados foi indicado por 8% dos mesmos.

Para a comparação, segue a tabela dos pontos positivos indicados na avaliação intermediária:

PONTOS POSITIVOS DO PROJETO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORES	
Pontos	Percentual
Instrumentos de apoio	24,7%
Guia do Mentor	24,7%
Metodologia	18,1%
Formação	14,3%
Estrutura dos encontros	11,7%
Outros (em especial o <i>match</i> das duplas)	6,5%
MENTORADOS	
Pontos	Percentual
Metodologia	26,4%
Estrutura dos encontros	23,6%
Instrumentos de apoio	19,4%

Guia do Mentorado	14%
Formação	9,7%
Outros (competências dos mentores; trabalho desenvolvido pela FJG, <i>networking</i>)	6,9%

Para os mentores, os instrumentos de apoio foram vistos como o ponto positivo na avaliação intermediária com maior percentual e na avaliação final ocupa a quarta posição.

O Guia do Mentor se manteve na segunda posição do ranking em ambas as avaliações, assim como a metodologia ocupa o terceiro lugar.

A metodologia também se manteve em terceiro lugar nas avaliações intermediária e final, assim como a estrutura dos encontros ocupa o quinto lugar e a opção “outros” o sexto, mantendo o match das duplas como ponto positivo, com acréscimo do aprimoramento de habilidades e possibilidade de interação com outros Líderes Cariocas.

Quanto aos mentorados, se comparadas as avaliações intermediária e final, dois pontos sofreram alteração: a estrutura dos encontros, que antes ocupava o posto de segundo ponto positivo do projeto, passou para o terceiro, enquanto os instrumentos subiram para a segunda colocação.

Outros três itens também sofreram mudanças em relação a serem considerados os mais positivos do Liderança Carioca mentoria. A formação dos mentorados passou para a quarta posição dos itens considerados mais positivos, ao contrário da avaliação intermediária, em que estava na quinta colocação. O quesito “outros” subiu para a quinta posição na avaliação final, antes estava na sexta, e o Guia do Mentorado passou da quarta para a sexta posição. De fato, esse Guia terá que ser revisto no próximo ciclo, adequando-se aos ajustes a serem feitos no projeto.

As justificativas para as escolhas dos pontos positivos tanto dos mentores quanto dos mentorados encontram-se na tabela a seguir:

JUSTIFICATIVAS SOBRE A ESCOLHA DOS PONTOS POSITIVOS DO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA

MENTORES

Justificativas	Percentual
Formação foi estímulo à jornada de mentoria (know how, trocas, etc)	19,6%
Guia do Mentor como importante orientador para o preparo das sessões e do entendimento do projeto, dando liberdade aos encontros	19,6%
Instrumentos como dispositivos de reflexão e desenvolvimento de habilidades	17,4%
A metodologia desenvolvida permitiu a aquisição de conhecimento de ferramentas em gestão e possibilitou trocas	10,8%
Detalhamento do material como facilitador do processo de mentoria	10,8%
Boa organização do projeto impactou na qualidade do trabalho	10,8%
Encontros bem estruturados	6,5%
Bom match das duplas	4,3%

MENTORADOS

Justificativas	Percentual
Congruência entre metodologia, instrumentos e estrutura dos encontros proporcionaram trocas, desenvolvimento e a reflexão sobre a carreira	57,6%
Fluidez dos encontros dos encontros, sem pressão	12,1%
Escolha, experiência e conhecimento do mentor/a	27,3%
Formato híbrido dos encontros	3%

Para 19,6% dos mentores, a formação, item que ocupou a primeira posição entre os pontos positivos do projeto, foi considerada a base do Liderança Carioca Mentoria. Ela possibilitou aos mentores a necessária instrumentalização para iniciarem a jornada de mentoria. Para 57,6% dos mentorados, a congruência entre metodologia, instrumentos e estrutura dos encontros proporcionaram trocas, desenvolvimento e a reflexão sobre a carreira, exatamente os três primeiros pontos de maior avaliação entre eles.

Esse mesmo percentual de mentores (19,6%) reconheceu o Guia do Mentor, segundo quesito considerado ponto positivo, como uma importante ferramenta de orientação do projeto. Ele possibilitou preparar os encontros, dando liberdade ao uso ou não dos instrumentos propostos para cada uma delas. É interessante notar que 12,1% dos mentorados reconheceram essa liberdade e mencionaram que os encontros foram marcados pela fluidez, sem qualquer pressão ou exigência e essa era exatamente a proposta da jornada de mentoria.

Quanto aos instrumentos, 17,4% considerou-os como dispositivos de reflexão e desenvolvimento de habilidades importantes, apesar de reconhecerem que precisam ser modificados. Para 27,3% dos mentorados a escolha, a experiência e o conhecimento do mentor/a foi acertada e muito contribuiu para o desenvolvimento de cada um.

De acordo com 10,8% dos mentores, a metodologia desenvolvida permitiu a aquisição de conhecimento de ferramentas em gestão e possibilitou trocas de experiências e conhecimentos entre eles e os seus mentorados. Por sua vez, 3% deles destacaram, na quarta posição, o formato híbrido dos encontros, o qual facilitou a ocorrência dos encontros, dada a dificuldade de agendas.

Outros 10,8% dos mentores mencionaram o detalhamento do material como facilitador do processo de mentoria e esse mesmo percentual indicou que a boa organização do projeto impactou na qualidade do trabalho. Prova disso é que 6,5% deles mencionaram que os encontros foram bem estruturados.

O bom match para a formação das duplas também foi destacado 4,3% dos

mentores, tendo sido considerado um dos pontos positivos do projeto.

Não há comparativo entre justificativas, pois esse item não constou no formulário de avaliação intermediária.

5.3.5) Pontos de atenção do projeto para mentores e mentorados:

Essa questão segue o mesmo formato daquela dos pontos positivos, com os mesmos itens de resposta para serem assinalados.

Após a avaliação dos pontos positivos, os mentores e mentorados tiveram que indicar os pontos de atenção do projeto e a justificativa para essa escolha. A tabela a seguir mostra quais são os pontos que merecem atenção da equipe de coordenação:

PONTOS DE ATENÇÃO DO PROJETO AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Pontos	Percentual
Estrutura dos encontros	24,3%
Instrumentos	24,3%
Outros (necessidade de acompanhamento pela FJG, maior publicização do projeto nas redes sociais da FJG, cronograma de realização de encontros, logística, tempo disponível, não há pontos de atenção)	21,3%
Metodologia	18,1%
Formação	6%
Guia do Mentor	6%
MENTORADOS	
Pontos	Percentual

Outros (mais material de apoio, material impresso, maior realização de encontros presenciais pela FJG, disponibilização de locais para encontros presenciais, maior prazo entre os encontros)	27,5%
Estrutura dos encontros	24,1%
Instrumentos	24,1%
Formação	17,2%
Guia do Mentorado	6,9%
Metodologia	3,4%

Para 24,3% dos mentores, o item que mais merece atenção é a estrutura dos encontros e os instrumentos. No entanto, para 27,5% dos mentorados, o item “outros” foi o mais assinalado, tendo em vista a possibilidade de colocarem aspectos que não constavam nas opções de resposta. Nesse item, eles destacaram que sentiram falta de:

- Encontros presenciais, principalmente com a FJG, no meio da jornada de mentoria para avaliação;
- material de apoio e impresso;
- disponibilização de locais para encontros presenciais;
- maior prazo entre os encontros.

Para 24,1% dos mentorados, os instrumentos precisam ser revistos e melhor adequados à mentoria.

Em terceira posição, 21,3% dos mentores destacaram o item “outros” como ponto de atenção. São eles:

- Realização de encontros de acompanhamento pela FJG;
- maior publicização do projeto nas redes sociais da FJG;
- criação de um cronograma de realização de encontros mais sólido;
- melhorar a logística;
- não há pontos de atenção (só marcou essa opção, pois a resposta era obrigatória).

Nessa posição, 24,1% dos mentorados indicaram a necessidade de melhoria das estruturas dos encontros e dos instrumentos.

Em quarto lugar, 18,1% dos mentores indicaram a metodologia como ponto de atenção, enquanto 17,2% dos mentorados indicaram a formação como ponto de atenção.

A formação e o Guia do Mentor aparecem empatados com 6% de menção. Cabe destacar que o Guia do Mentor foi o item mais assinalado como ponto positivo pelos mentores, o que vai de par com o fato de ter sido pouco marcado pelos mentores como ponto de atenção.

Para 6,9% dos mentorados, o Guia do Mentorado foi o quinto menos marcado e a metodologia o último item de ponto de atenção, indicado por 3,4% deles. Esse resultado está em consonância com os pontos positivos, pois foi a opção mais assinalada pelos mentorados.

Na avaliação intermediária, os pontos de atenção destacados por mentores e mentorados foram:

PONTOS DE ATENÇÃO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORES	
Pontos	Percentual
Estrutura dos encontros	23,4%
Instrumentos de apoio	20%
Outros (dificuldade de agenda)	20%
Formação	16,6%
Metodologia	16,6%
Guia do Mentor	3,3%
MENTORADOS	

Pontos	Percentual
Outros (dificuldade de agenda e falta de estrutura para a realização dos encontros)	23,7%
Instrumentos de apoio	23,7%
Formação	21%
Estrutura dos encontros	18,4%
Metodologia	10,5%
Guia do Mentorado	2,7%

Para os mentores, as únicas alterações ocorridas foram a formação e a metodologia, que inverteram as posições na avaliação final, tendo os outros itens permanecido nas mesmas posições. Os mentores também detalharam mais o item “outros” na avaliação final. Na intermediária, referiram, apenas, as dificuldades encontradas na conciliação do tempo/agendas.

Os mentorados também detalharam mais o item “outros”, tal como os mentores, e este permaneceu na primeira posição, tanto na avaliação intermediária quanto na final. A estrutura dos encontros passou da quarta para a segunda colocação, na avaliação final, assim como os instrumentos, antes na segunda e atualmente na terceira posição. A formação passou do terceiro para o quarto lugar, o Guia do Mentorado subiu do sexto para o quinto e a metodologia, coerente com o seu posicionamento de ponto positivo mais assinalado na avaliação final, passou para a sexta posição.

Quanto às justificativas, os mentores e mentorados relataram as seguintes:

JUSTIFICATIVAS SOBRE A ESCOLHA DOS PONTOS DE ATENÇÃO DO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Reavaliação dos instrumentos, com a	30,4%

possível organização de biblioteca dos mesmos e referências bibliográficas	
Encontros presenciais com a FJG para avaliação, discussão e troca de experiências entre as partes	17,4%
Redução do número de encontros	13,1%
Maior dinamismo na metodologia e na formação	13,1%
Dificuldade de conciliar agendas	8,7%
Utilizar a experiência anterior dos mentores para entrar na formação dos novos mentores	4,3%
Elaboração de um cronograma consistente	4,3%
Disponibilização de locais para os encontros presenciais	4,3%
Reavaliação dos critérios de escolha dos mentorados	4,3%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Readequação dos instrumentos e impressão dos mesmos, com organização em apostilas	25%
Maior proximidade da FJG, através da realização de encontros intermediários entre mentores e mentorados	16,6%
Elaboração de material de apoio e oferta de experiências mais práticas	12,5%
Detalhamento e atualização do Guia do Mentorado	8,4%
Melhorar a orientação inicial aos mentorados	8,4%
Questões ligadas ao tempo/conciliação de agendas	8,4%
Criação de um cronograma mais	8,4%

amarrado, a ser validado pelos integrantes do projeto	
Pedido de liberação aos representantes das pastas para liberação pros encontros de mentoria	4,1%
Falta de disponibilidade de um local para reuniões presenciais	4,1%
Não há ponto de atenção	4,1%

Os resultados indicaram que não houve uma correspondência entre os pontos de atenção elencados por mentores e mentorados e as justificativas. Ao que parece, os respondentes aproveitaram essa oportunidade para mencionar aspectos que não constavam nas opções. Muitos não assinalaram a opção “outros”, mas pontuaram, nas justificativas, fatores não relacionados às respostas dadas à questão anterior.

Como a justificativa primeira há a necessidade de reavaliar os instrumentos, imprimi-los e organizá-los numa apostila para 30,4% dos mentores e 25% dos mentorados. Para estes, o instrumento não foi o ponto de atenção mais mencionado, tendo ficado em segundo lugar, mas foi o primeiro lugar nas justificativas. E nisso, mentores e mentorados concordaram, pois em ambos foi o tema mais mencionado.

A segunda justificativa pontuada também coincidiu com 17,4% dos mentores e 16,6% dos mentorados: ambos solicitaram maior proximidade da FJG e a realização de encontros intermediários para discussão.

Para 13,1% dos mentores os encontros poderiam ser reduzidos e condensados num único. Esse mesmo percentual também destacou a necessidade da metodologia ser mais dinâmica, assim como a formação. Para 12,5% dos mentorados a FJG deve elaborar material de apoio e trazer de experiências mais práticas para a jornada de mentoria.

O ponto de atenção de 8,7% dos mentores foi a dificuldade de conciliar agendas, assim como para 8,4% dos mentorados. O mesmo percentual de mentorados

expressou a necessidade de se ter um Guia do Mentorado mais detalhado, uma melhor orientação sobre o projeto e a criação de um cronograma mais amarrado, com as datas dos encontros, a ser validado pelas partes integrantes do projeto.

A questão da importância de um cronograma mais ajustado também apareceu nas respostas de 4,3% dos mentores, assim como o mesmo percentual desse público sugeriu utilizar a experiência dos mentores na primeira jornada para ser utilizada na formação dos novos mentorados. Para 4,3% dos mentores será necessário rever os critérios de escolha dos mentorados, pois muitos estão em final de carreira ou mesmo não apresentaram um perfil para o projeto, não sabendo prospectar objetivos futuros de carreira. Para 4,1% dos mentorados, a FJG poderia fazer contato com os titulares de pasta ou chefias imediatas solicitando a liberação dos mentorados para os encontros de mentoria, pois muitos relataram dificuldades para tal. O mesmo percentual indicou que a falta de disponibilidade de um local para os encontros de mentoria e isso também foi destacado por 4,3% dos mentores. Entretanto, para 4,1% dos mentorados não havia justificativa, pois não há ponto de atenção no projeto.

Essas justificativas não podem ser comparadas, pois não havia essa questão no formulário de avaliação intermediária.

5.3.6) Dificuldades encontradas por mentores e mentorados ao longo do processo de mentoria:

Os respondentes tiveram que assinalar uma das opções dispostas no formulário. No item “Outros” tiveram que especificar o que consideravam como dificuldade. Os resultados encontram-se no quadro abaixo:

DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA	
MENTORES	
Dificuldades	Percentual

Tempo/Agenda	59,3%
Desmotivação do mentor ou do mentorado	12,5%
Outros (não houve dificuldade, nenhuma das respostas, dosar os conselhos, cronograma quinzenal)	12,5%
Estrutura dos encontros	6,2%
Metodologia	3,1%
Guia do Mentor	3,1%
Instrumentos	3,1%
Não houve marcação para o item “Entrosamento entre mentor e mentorado”	
MENTORADOS	
Dificuldades	Percentual
Tempo/Agenda	65,5%
Desmotivação do mentorado ou do mentor	10,3%
Outros (contratempos pessoais, falta de material de apoio, modelos dos formulários)	10,3%
Instrumentos	6,9%
Estrutura dos encontros	3,4%
Entrosamento entre mentor e mentorado	3,4%
Não houve marcação para os itens “Guia do Mentorado” nem “Metodologia”	

O item Tempo/Agenda foi considerado por 59,3% dos mentores e por 65,5% dos mentorados como o quesito de maior dificuldade no projeto. De fato, o planejamento de término do primeiro ciclo foi o início de novembro. Mas a última dupla encerrou os encontros em 20 de dezembro de 2023.

A desmotivação do mentor ou do mentorado foi a dificuldade assinalada por 12,5% dos mentores e por 10,3% dos mentorados.

O item "outros" foi a terceira dificuldade assinalada por 12,5% dos mentores e por 10,3% dos mentorados. Para os mentores, alguns marcaram essa opção, pois não encontraram dificuldade no projeto, porém era uma resposta obrigatória. Há mentores para os quais nenhuma das respostas preencheu o quesito dificuldades, para outros "dosar conselhos" foi a resposta dada, embora não tenham detalhado. Houve o questionamento do cronograma dos encontros ser realizado de forma quinzenal. Quanto aos mentorados, as respostas dadas para essa alternativa foram contratempos pessoais, falta de material de apoio e a dificuldade de preenchimento devido ao modelo dos formulários.

A quarta dificuldade apontada por 6,2% dos mentores foi a estrutura dos encontros e 6,9% dos mentorados destacaram os instrumentos como fator de dificuldade do projeto.

Já na quinta colocação, ficaram empatados os itens metodologia, Guia do Mentor e instrumentos para 3,1% dos mentores e estrutura dos encontros e entrosamento entre mentor e mentorado para 3,4% dos mentorados.

Nenhum mentor marcou a opção "entrosamento entre mentor e mentorado" e nenhum mentorado marcou "metodologia" e "Guia do Mentorado".

Na avaliação intermediária, foi utilizado nessa questão o vocábulo "desafios", ao invés de "dificuldade". Contudo, os itens apresentados foram os mesmos, diferindo, apenas, a forma de assinalar. Os mentores e os mentorados apresentaram o mesmo resultado, como mostra o quadro abaixo:

DESAFIOS ENCONTRADOS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORES E MENTORADOS	
Dificuldades	Posição
Tempo/Agenda	1º

Metodologia	2º
Instrumentos	3º
Desmotivação	4º
Entrosamento com o mentor/mentorado	5º

No formulário da avaliação intermediária, não constavam itens como “Guia do Mentor ou do Mentorado”, “Estrutura dos Encontros” e “Outros”, o que pode ser considerado uma dificuldade para a comparação.

O tempo/agenda foi a principal dificuldade para mentores e mentorados tanto na avaliação intermediária quanto na final. Isso foi percebido pela equipe de coordenação do projeto ao longo da jornada, em razão da dificuldade de cumprimento de prazos tanto por parte dos mentores quanto dos mentorados.

A desmotivação foi a segunda dificuldade de ambos, mas somente na avaliação final. Na intermediária, ela ficou em quarto lugar.

A Metodologia, antes na segunda posição, apareceu na quinta na avaliação final dos mentores e não foi marcada pelos mentorados. É importante destacar que ela foi considerada por estes como um ponto de sucesso do projeto, na avaliação final.

Os instrumentos foram o terceiro desafio considerado na avaliação intermediária, e foi o quarto quesito marcado pela mentorados e o 7º para os mentores.

O entrosamento entre mentor e mentorado foi o 5º colocado na avaliação intermediária, mas não foi assinalado pelos mentores na avaliação final e foi o 7º item mais destacado pelos mentorados.

Quanto às justificativas dadas para as dificuldades encontradas, a tabela abaixo mostra as seguintes razões:

JUSTIFICATIVAS SOBRE AS DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROJETO LIDERANÇA CARIOCA MENTORIA

MENTORES	
Justificativas	Percentual
Dificuldade de conciliação de agendas por razões diversas	64%
Desmotivação do mentorado	16%
A quantidade de encontros pode ser reduzida	8%
Falta de informação sobre o projeto aos titulares de pastas	4%
Complexidade e variedade dos temas ao longo da jornada, além dos exercícios	4%
Falta de disponibilidade de um local para os encontros presenciais	4%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Dificuldade para conciliar as agendas, realizar as tarefas para casa, devido às atividades profissionais e pessoais	73%
Falta de perspectiva na trajetória profissional, o que dificultou a construção de objetivos profissionais	11,5%
Falta de material de apoio	3,8%
Projeto longo, poderia ser mais conciso	3,8%
Dificuldade de liberação para participar dos encontros	3,8%
Dificuldade de preenchimento dos instrumentos, devido ao formato	3,8%

Para 64% dos mentores e 73% dos mentorados, as dificuldades de conciliação de exigências profissionais, pessoais e por diversas razões foram as justificativas mais mencionadas nas respostas. Elas se coadunam com o fato da grande dificuldade do projeto estar relacionada ao tempo/agenda, conforme demonstrado nesta subseção.

A desmotivação do mentorado foi a segunda justificativa mais descrita, sendo apontada por 16% dos mentores, o que justifica o entrave na jornada de mentoria. Para 11,5% dos mentorados, a falta de perspectiva na trajetória profissional, que causou impacto na construção de objetivos profissionais, foi a segunda justificativa mais mencionada. Essas categorias podem estar relacionadas, já que essa falta de perspectiva de alguns mentorados pode contribuir para a desmotivação destacada pelos mentores.

De acordo com 8% dos mentores, o projeto poderia ser mais conciso, o que também foi destacado por 3,8% dos mentorados. Além disso, esse mesmo percentual de mentorados sentiu falta de material de apoio e apresentou dificuldade de preenchimento dos formulários, em razão da formatação e teve dificuldade de liberação por parte das chefias para participar dos encontros de mentoria. Este ponto pode apresentar uma correlação com a justificativa de 4% dos mentores que acreditam que o projeto deveria ser informado aos titulares de pastas para viabilizar a liberação de mentores e mentorados para os encontros de mentoria.

Para 4% dos mentores, faltou a disponibilização de um local para a realização dos encontros de mentoria e esse mesmo percentual destacou a diversidade e a complexidade dos temas trabalhados, além das dificuldades apresentadas pelos instrumentos/exercícios.

O quadro a seguir mostra as justificativas dadas aos desafios elencados na avaliação intermediária:

JUSTIFICATIVAS QUANTO ÀS DIFICULDADES ENCONTRADAS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Dificuldade de tempo, em virtude das demandas de trabalho	56,2%
Desmotivação	12,5%

Não está enfrentando dificuldade, tendo assinalado pela obrigatoriedade da resposta	9,4%
Dificuldade de aplicação dos instrumentos	9,4%
Necessidade de aprofundamento de metodologia	6,2%
Outros	6,2%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Dificuldade de tempo, devido às demandas de trabalho	33,3%
Desmotivação	21,2%
Dificuldade de projetar a carreira/Falta de perspectiva de movimentação	15,2%
Não mencionado	12,1%
Falta de mais instrumentos	12,1%
Outros	6,1%

Na comparação, fica evidente o predomínio das demandas de várias ordens, o que causou impacto na conciliação de tempo/agenda.

A desmotivação foi uma categoria que apareceu em segundo lugar na avaliação intermediária tanto para mentores quanto para mentorados e somente para mentores, na avaliação final.

Na avaliação final, os mentorados relataram a dificuldade de projetar a carreira, o que impactou na formulação de objetivos profissionais futuros. Esse tema esteve presente na avaliação intermediária, sob a forma de dificuldade de projetar a carreira/falta de perspectiva de movimentação, o que, de certa forma, se repete.

Os mentorados também indicaram a falta de mais instrumentos na avaliação intermediária. Na final, alguns mencionaram a falta de material de apoio, o que não

significa, necessariamente, ser os instrumentos, mas textos, referências bibliográficas, entre outros.

5.3.7) Notas atribuídas aos Guias do Mentor e do Mentorado:

As médias das notas atribuídas pelos mentores ao Guia do Mentor e pelos mentorados ao Guia do Mentorado encontram-se no quadro abaixo:

NOTAS ATRIBUÍDAS AOS GUIAS DO MENTOR E DO MENTORADO	
Guias	Média
Guia do Mentor	9,2
Guia do Mentorado	8,8

Nesta avaliação, a diferença das médias entre os 2 Guias é a maior de toda a avaliação final: quatro décimos. Os mentorados não receberam os instrumentos no Guia, ao contrário dos mentores. Essa medida foi tomada para evitar que os mentorados antecipassem o preenchimento dos instrumentos e tentar garantir que eles executassem no momento indicado. Entretanto, a ausência deles pode ter impactado na avaliação, pois muitos mentorados mencionaram que sentiram falta dos instrumentos no Guia. A média total foi 9.

Muitos mentores elogiaram a composição do Guia do Mentor, destacando a sua completude e sendo um bom orientador para a preparação dos encontros.

Esse item não possui comparação, pois consta somente na avaliação final.

5.3.8) Notas atribuídas pelos mentores e mentorados aos instrumentos:

Os mentores e mentorados tiveram que atribuir uma nota de zero a dez aos instrumentos da mentoria. As médias obtidas estão no quadro abaixo:

NOTAS ATRIBUÍDAS AOS INSTRUMENTOS PELOS MENTORES E MENTORADOS	
Instrumentos	Média
Mentor	8,7
Mentorado	8,6

Apesar dos instrumentos terem sido considerados os segundos quesitos de maior atenção do projeto por mentores e mentorados, a média indica que as notas atribuídas por eles foram boas, no geral. A média total foi 8,6.

Contudo, eles irão sofrer remodelação, considerando as experiências dos mentores e a proposta de alguns mentores para contribuírem com o desenvolvimento de novas ferramentas para o segundo ciclo. Para tal, uma reunião com eles será marcada para ouvi-los e observar o que desenvolveram. Caso esteja dentro da proposta dos encontros, eles poderão ser utilizados na nova jornada de mentoria.

Este item não foi passível de comparação, pois consta apenas na avaliação final.

5.3.9) Competências desenvolvidas por mentores e mentorados ao longo da jornada de mentoria:

Todos os mentores e mentorados informaram que desenvolveram uma ou mais competências ao longo da jornada de mentoria.

Nessa questão, as competências constantes na Matriz de Competências da Política Carioca de Desenvolvimento de Gestores, as quais embasaram toda a construção do projeto Liderança Carioca Mentoria, foram dispostas para que os respondentes pudessem assinalar uma ou mais delas. A tabela a seguir mostra as competências mais desenvolvidas por mentores e mentorados:

COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS POR MENTORES E MENTORADOS

MENTORES	
Competências	Percentual
Liderança colaborativa	35,3%
Visão estratégica	22%
Compromisso público	16,1%
Resiliência	16,1%
Inovação	10,3%
MENTORADOS	
Competências	Percentual
Visão estratégica	25,4%
Resiliência	22%
Liderança colaborativa	18,6%
Inovação	18,4%
Compromisso público	15,2%

Liderança colaborativa foi a competência que 35,3% dos mentores informaram ter desenvolvido ao longo da jornada de mentoria. Para 25,4% dos mentorados, a competência mais trabalhada ao longo desse processo foi visão estratégica. É importante notar que essa competência, juntamente com inovação, foi a que apresentou um dos menores índices de aproveitamento no Raio-X da Liderança Carioca. Dessa forma, o projeto Liderança Carioca Mentoria contribuiu para que visão estratégica fosse trabalhada e, com isso, espera-se que na próxima avaliação o desempenho nessa competência seja melhor.

Para 22% dos mentores visão estratégica foi a segunda competência melhor desenvolvida, enquanto o mesmo percentual de mentorados indicou resiliência. Aliás, ser resiliente foi uma das lições aprendidas por mentores e mentorados através desse projeto, como mostra o subitem 5.3.15.

Compromisso público e resiliência foram indicados por 16,1% dos mentores, assim como o mesmo quantitativo para resiliência. Para 18,6% dos mentorados, Liderança

colaborativa foi a terceira competência mais desenvolvida pelo projeto. A seguir, com 18,4% das menções, veio Inovação.

Essa competência ficou na quinta colocação, totalizando 10,3% das menções pelos mentores. Nessa posição ficou Compromisso público para 15,2% dos mentorados.

Não foi possível estabelecer uma comparação, em virtude desse item só constar na avaliação final.

5.3.10) O que faltou ao projeto Liderança Carioca Mentoria, na opinião dos mentores e mentorados:

Os mentores e mentorados pontuaram o que consideram que faltou ao projeto. As categorias das respostas elencadas durante as análises encontram-se no quadro abaixo:

O QUE FALTOU AO PROJETO NA VISÃO DOS MENTORES E MENTORADOS	
MENTORES	
Categorias	Percentual
Encontros presenciais intermediários entre a FJG e o público-alvo do projeto	42,3%
Não faltou nada	23%
Criação de um banco de instrumentos para cada encontro	7,7%
Ajuste na seleção dos mentorados	3,8%
Tempo para dedicação ao projeto	3,8%
Disponibilização de local para realização dos encontros presenciais	3,8%
Eventos coletivos	3,8%
Dinâmicas nos encontros iniciais para quebrar o gelo	3,8%

Quantidade excessiva de encontros	3,8%
Apoio da FJG aos mentorados	3,8%
MENTORADOS	
Categorias	Percentual
Experiências práticas e trocas entre os mentorados	20,7%
Nada faltou	16,6%
Maior publicização do projeto, sobretudo para as chefias imediatas e alta gestão	12,5%
Não soube dizer	12,5%
Material de apoio e base teórica	8,3%
Feedback da FJG aos mentores e mentorados	8,3%
Tempo para realizar os encontros	8,3%
Ajuda de custo (financeiro)	4,1%
Apoio logístico da FJG (salas e demais recursos materiais)	4,1%
Elaborar lista com <i>checkpoints</i> do avanço do projeto	4,1%

Para 42,3% dos mentores, faltaram encontros presenciais intermediários entre a FJG e o público-alvo do projeto. Esse foi um apontamento recorrente ao longo da avaliação final, feito tanto por mentores quanto por mentorados, sendo um ponto de revisão importante. Nessa mesma vertente, 16,6% dos mentorados afirmaram que sentiram falta de mais experiências práticas voltadas à jornada de mentoria e mais trocas entre os mentorados. No entanto, esse mesmo percentual de mentorados e 23% dos mentores pontuaram que nada faltou ao projeto.

A criação de um banco de instrumentos para cada encontro foi o que faltou para 7,7% dos mentores, enquanto 12,5% dos mentorados afirmaram que faltou maior publicização do projeto, principalmente para as chefias imediatas e titulares de pastas. O mesmo percentual de mentorados não souberam dizer.

Para 3,8% dos mentores faltaram ajustes na seleção dos mentorados. O mesmo percentual, 3,8%, indicaram a necessidade de terem mais tempo para dedicação ao projeto, a falta de disponibilização de um local para a realização dos encontros presenciais, mais eventos coletivos, dinâmicas “quebra-gelo” nos encontros iniciais, a quantidade excessiva de encontros e maior apoio da FJG aos mentorados.

Para 8,3% dos mentorados houve a falta de materiais de apoio e base teórica. Esse mesmo quantitativo de mentorados indicaram a falta de feedback da FJG aos mentores e mentorados, além da falta de tempo para realizarem os encontros, estando em consonância com 3,8% dos mentores.

Para 4,1% dos mentorados faltaram ajuda de custo para a atuação no projeto. É importante destacar que todos os servidores participantes receberam a orientação de que a atuação, quer como mentor ou mentorado, seria voluntária, portanto, inteiramente gratuita. A falta de apoio logístico e também de elaboração de uma lista com *checkpoints* referentes aos avanços do projeto foi mencionada por 4,1% dos entrevistados. A FJG possui um cronograma de atividades do Liderança Carioca Mentoria e, à medida em que o projeto avançava, o *checklist* ia sofrendo as devidas “baixas”, o que sinalizou a conclusão das atividades.

Essa pergunta não constava na avaliação intermediária, o que não possibilitou a comparação.

5.3.11) O que o projeto ofereceu com suficiência, na ótica dos mentores e mentorados:

Nessa questão, os respondentes deveriam colocar o que consideraram que o Liderança Carioca Mentoria ofereceu com suficiência. A tabela abaixo traz os pontos mencionados:

O QUE O PROJETO OFERECEU COM SUFICIÊNCIA NA VISÃO DOS MENTORES E MENTORADOS

MENTORES	
Categorias	Percentual
Instrumentos	21,7%
Metodologia	17,4%
Formação	17,4%
Guia do Mentor	10,8%
Estrutura dos encontros e do projeto como um todo	10,8%
Suporte da FJG	8,7%
Match das duplas	6,5%
Singularidade e liberdade oferecidas pelo projeto	2,2%
Compartilhamento de conhecimentos	2,2%
Oportunidade de desenvolvimento e crescimento	2,2%
MENTORADOS	
Categorias	Percentual
Metodologia, instrumentos, estrutura dos encontros, materiais fornecidos	38%
Trocas de experiências e aprendizados	17,2%
Autoconhecimento e oportunidade de desenvolvimento	13,8%
Excelência dos mentores	10,3%
Boa interação entre a dupla	6,9%
Reflexão sobre a carreira e a possibilidade de recolocação profissional	6,9%
Match das duplas	3,4%
Tudo o que foi proposto foi entregue	3,4%

Mentores e mentorados destacaram aspectos muito similares nas primeiras

posições. Os instrumentos foram destacados por 21,7% dos mentores. A metodologia por 17,4%, assim como esse mesmo número mencionou a formação que receberam. A metodologia, os instrumentos, os materiais fornecidos e a estrutura dos encontros foram identificados por 38%.

Para 10,8% dos mentores, o projeto ofereceu com suficiência a estrutura dos encontros e do projeto como um todo, além do Guia do Mentor (mesmo percentual), semelhante aos mentorados na primeira categoria.

As trocas de experiências e aprendizados foram destacadas por 17,2% dos mentorados, assim como o autoconhecimento e a oportunidade de desenvolvimento por 13,8% deles.

O suporte da FJG foi considerado como ponto de suficiência para 8,7% dos mentores. Além disso, 10,3% citaram a excelência dos mentores nas respostas.

Para 6,5% dos mentores e 3,4% dos mentorados o match das duplas foi oferecido com suficiência, haja vista que 6,9% dos mentorados destacaram a boa interação entre a dupla de mentoria. A mesma porcentagem de mentorados pontuaram que a mentoria proporcionou sobre a carreira e a possibilidade de recolocação profissional.

Quanto aos mentores, 2,2% deles escreveram sobre a singularidade e a liberdade oferecidas pelo projeto, tendo observado que foi desenhado respeitando as autonomias dos participantes. Esse mesmo número destacou que a mentoria proporcionou com suficiência o compartilhamento de conhecimentos e outros 2,2% pontuaram a oportunidade de desenvolvimento e crescimento.

Essa pergunta também não constava na avaliação intermediária, o que impossibilitou a comparação.

5.3.12) Notas atribuídas à atuação enquanto mentor e mentorado e as respectivas justificativas:

A questão solicitava aos mentores e aos mentorados a avaliação quanto à sua atuação nesses papéis, respectivamente. A média das notas atribuídas estão no quadro abaixo:

MÉDIAS DAS ATUAÇÕES ENQUANTO MENTOR E MENTORADO AVALIAÇÃO FINAL	
Público-alvo	Média
Mentores	8,6
Mentorados	8,4

A avaliação da atuação enquanto mentor obteve 8,6 de média, ao passo que enquanto mentorado foi 8,4. Média total foi 8,5.

A tabela a seguir mostra as médias oriundas das notas atribuídas às experiências enquanto mentores e mentorados:

MÉDIAS DAS EXPERIÊNCIAS COMO MENTOR E MENTORADO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
Público-alvo	Média
Mentores	8,4
Mentorados	8,6

Pela comparação com a avaliação intermediária, a média final revelou um acréscimo de dois décimos à média dos mentores e um decréscimo desse mesmo quantitativo à experiência dos mentorados.

De maneira geral, as médias não sofreram grandes alterações, permanecendo na mesma faixa, tanto na avaliação final quanto na intermediária.

Quanto às justificativas, a avaliação final demonstrou:

JUSTIFICATIVAS QUANTO ÀS ATUAÇÕES COMO MENTOR E MENTORADO	
MENTORES	
Justificativas	Percentual
Proporcionou desenvolvimento do mentor e do mentorado	28,5%
Desempenho satisfatório, dentro do esperado	21,4%
Dificuldades relacionadas ao conflito de agendas/ gestão do tempo	17,8%
Deveria ter tido mais dedicação	14,3%
Proporcionou trocas e aprendizagem	10,7%
Frustração por não conseguir atender a todas as demandas do mentorado/a	3,5%
Oportunidade de revisitar a própria carreira	3,5%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
Aproveitou as oportunidades oferecidas pelo projeto, com comprometimento	46,4%
Dificuldade de agenda/tempo	25%
Oportunidade para o desenvolvimento de hard e soft skills	14,4%
Dificuldade inicial para o entendimento do projeto	3,5%
Desmotivação	3,5%
Cumpriu o seu papel	3,5%
Momentos de descrença em relação a si mesmo	3,5%

Para 28,5% dos mentores, a justificativa para a nota atribuída em relação à sua atuação tem relação com o fato da mentoria poder ter proporcionado seu desenvolvimento e o do mentorado. Para 46,4% dos mentorados, a nota atribuída

tem como justificativa o fato de terem aproveitado todas as oportunidades oferecidas pelo projeto, com comprometimento.

Como segunda categoria de justificativa, 21,4% dos mentores acreditam que tiveram um desempenho satisfatório, enquanto 25% dos mentorados alegaram que a nota atribuída levou em consideração a dificuldade de conciliação de agenda/tempo.

Essa justificativa (dificuldade de tempo) esteve presente como terceira categoria para 17,8% dos mentores, enquanto 14,4% dos mentorados justificou a nota atribuída pela oportunidade oferecida pelo Liderança Carioca Mentoria para o desenvolvimento de *hard* e *soft skills*.

Para 14,3% a justificativa de atribuição de notas teve como base o fato de avaliarem que deveriam ter tido mais dedicação, o que se relaciona com a dificuldade de tempo apresentada na terceira colocação. Para 3,5% dos mentorados, a sua avaliação teve como base a dificuldade inicial de entendimento do projeto. Esse mesmo percentual de mentorados relatou desmotivação, momentos de descrença em relação a si mesmo e acredita que cumpriu o seu papel como categoria de atribuição de notas.

O projeto proporcionou trocas e aprendizagens para 10,7% dos mentores e esse foi o fator para a atribuição da nota. Para 3,5% deles, a experiência enquanto mentor se constituiu na oportunidade de revisitar a própria carreira e esse mesmo percentual referiu frustração por não conseguir atender a todas as demandas do mentorado.

A avaliação intermediária trouxe as seguintes categorias de justificativas para a avaliação da experiência enquanto mentor/mentorado:

JUSTIFICATIVAS DA AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA COMO MENTOR E MENTORADO AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA

MENTORES	
Justificativas	Percentual
Possibilidade de compartilhar conhecimento, experiências, de crescer e se desenvolver	32,3%
Poder contribuir para o crescimento do mentorado	29,4%
Dificuldades diversas (tempo; problemas no desenvolvimento do mentorado; desistência do mentorado; pouca contribuição para o mentorado)	23,5%
A contribuição da metodologia e dos instrumentos para a experiência exitosa do projeto	8,8%
Oportunidade de revisar a carreira	3%
Exercício de empatia	3%
MENTORADOS	
Justificativas	Percentual
A experiência tem sido motivadora/positiva	42,4%
A experiência tem possibilitado o autodesenvolvimento e a reflexão sobre a carreira	27,2%
Não está conseguindo se dedicar como gostaria	21,2%
Dificuldade de projetar evolução de carreira	3%
Possibilidade de networking	3%
Outros	3%

As categorias de respostas mantidas na comparação entre as categorias da avaliação intermediária e da avaliação final, a possibilidade de trocas, aprendizagem, oportunidade de revisar a própria carreira e contribuição ao desenvolvimento do mentorado foram mantidas. Quanto à esta, os mentores

puderam perceber que a mentoria também contribuiu para o próprio desenvolvimento, conforme demonstrado na avaliação final.

A dificuldade de conciliação de tempo/agenda também se repetiu na avaliação final dos mentores e impactou na atribuição da nota referente à atuação como mentor.

Para os mentorados, a categoria relacionada à possibilidade de desenvolvimento foi mantida, tendo as demais sofrido variações da avaliação intermediária até a final. Isso pode indicar a melhora da autopercepção na jornada de mentoria.

5.3.13) Notas atribuídas aos desempenhos dos mentores e mentorados e as justificativas:

As notas atribuídas aos desempenhos dos mentores e dos mentorados estão dispostas no quadro abaixo:

MÉDIAS DOS DESEMPENHOS DOS MENTOR E MENTORADO AVALIAÇÃO FINAL	
Público-alvo	Média
Desempenho dos Mentores	9,6
Desempenho dos Mentorados	9,3

A média das notas atribuídas aos mentores pelos mentorados ficou em 9,6, enquanto as atribuídas aos mentorados ficou em 9,3.

Não há parâmetros de comparação neste subitem, pois a avaliação intermediária não contou com uma questão avaliativa de desempenho de mentores e mentorados.

As justificativas para a atribuição das notas foi 100% positiva para os mentores e 96% para os mentorados. Um dos mentores destacou que o mentorado permaneceu na “zona de conforto” e não conseguiu sair dela.

Como as justificativas para o desempenho dos mentores e dos mentorados foram muito parecidas, as palavras que mais se destacaram, as palavras-chave, estão

dispostas na tabela a seguir:

JUSTIFICATIVAS À DESEMPENHOS DO MENTOR E MENTORADO AVALIAÇÃO FINAL	
Público-alvo	Palavras-chave
Desempenho dos Mentores	Dedicação, comprometimento, conhecimento, experiência, dedicação, motivação, habilidades necessárias à condução do processo, foco, empenho
Desempenho dos Mentorados	Empenho, dedicação, envolvimento, comprometimento, desenvolvimento, evolução, abertura, criatividade, esforço, interesse, crescimento

Como na atribuição das notas, não foi possível estabelecer um parâmetro de comparação com a avaliação intermediária, pois não havia uma questão igual ou similar à ela.

5.3.14) Lições aprendidas por mentores e mentorados:

Os mentores e mentorados tiveram que informar quais foram as lições aprendidas durante a jornada de mentoria. São elas:

LIÇÕES APRENDIDAS NA JORNADA DE MENTORIA POR MENTORES E MENTORADOS	
MENTORES	
Lições aprendidas	Percentual
O projeto permitiu contribuir para o desenvolvimento de outras pessoas e para o seu próprio	34,6%
Mentoria como um processo de trocas e aprendizado mútuo	15,4%
A importância da escuta	15,4%
Mentoria como um processo de empatia	11,5%

Ser resiliente	11,5%
Oportunidade de formação de rede de apoio	7,7%
Realizar melhor gestão do tempo	3,9%
MENTORADOS	
Lições aprendidas	Percentual
A importância do autoconhecimento e do desenvolvimento de <i>soft skills</i> e o seu impacto na carreira	32,1%
A importância de gerenciar projetos pessoais e profissionais, com foco na definição de metas factíveis	17,9%
Ser resiliente	14,3%
Confiança no processo de mentoria e, principalmente, no mentor	7,1%
Fazer a gestão do tempo	7,1%
Pensar fora da caixa	7,1%
Ampliação da visão sistêmica	7,1%
Motivação em situações adversas	3,6%
Tomada de decisão com gerenciamento dos riscos	3,6%

A primeira lição aprendida por 34,6% dos mentores diz respeito à possibilidade de desenvolvimento de outras pessoas, no caso os mentorados, e também para o seu. Nessa mesma linha, 32,1% dos mentorados reconheceram a importância do autoconhecimento e do desenvolvimento das competências sócio comportamentais e o seu impacto na carreira.

Para 15,4% dos mentores a lição aprendida foi de que a mentoria é um processo de trocas e aprendizado mútuo, além da importância da escuta para o mesmo percentual. Quanto aos mentorados, para 17,9% deles reconhecem a importância de gerenciar projetos pessoais e profissionais, com foco na definição de metas factíveis.

A lição aprendida por 11,5% dos mentores é que a mentoria é um processo de empatia. Além disso, para esse mesmo percentual, a mentoria ensinou a importância da resiliência. A mesma lição sobre a resiliência foi considerada por 14,3% dos mentorados.

Para 7,7% dos mentores a mentoria foi considerada uma oportunidade de formação de rede de apoio entre os participantes do projeto. Já 7,1% dos mentorados sinalizaram a confiança que tiveram no processo de mentoria e, notadamente, no mentor. Outros 7,1% puderam aprender a pensar “fora da caixa”. Esse mesmo percentual identificou a importância de se fazer a gestão do tempo e puderam ampliar a visão sistêmica.

A importância de realizar a gestão do tempo foi a lição aprendida por 3,9% dos mentores, ao passo que para 3,6% dos mentorados informaram que aprenderam a ter motivação mesmo em situações adversas e esse mesmo percentual entendeu a importância de se tomar uma decisão a partir do gerenciamento dos riscos.

Os aprendizados obtidos por mentores e mentorados, informados no momento da avaliação intermediária se encontram na tabela abaixo:

APRENDIZADOS OBTIDOS POR MENTORES E MENTORADOS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA	
MENTORES	
Aprendizados	Percentual
Avaliação da carreira do mentor, experiências adquiridas e conhecimentos	35,3%
Trocas entre mentores e mentorados	23,5%
Contribuição para o desenvolvimento do mentorado	23,5%
Desenvolvimento das visões sistêmica e estratégica	5,9%

Desenvolvimento da resiliência	2,9%
Não estavam preparados para assumir esse papel	2,9%
Aprendizado sobre a importância do planejamento e o desenvolvimento de carreira	2,9%
Desenvolvimento da escuta ativa	2,9%
MENTORADOS	
Aprendizados	Percentual
Autoconhecimento, desenvolvimento de habilidades	40,5%
Aprendizados que geraram reflexão para o planejamento de carreira	35,1%
Desenvolvimento das visões sistêmica/estratégica	16,2%
Outros	8,1%

Trocas, desenvolvimento, resiliência, aprendizado mútuo, importância da escuta são lições mencionadas pelos mentores e guardam estreita relação entre a avaliação intermediária e a final.

Quanto aos mentorados, as categorias de respostas mantidas nas 2 avaliações foram a importância do autoconhecimento, e do desenvolvimento de habilidades sócio comportamentais e a ampliação da visão sistêmica. É importante destacar que as respostas dos mentorados a essa pergunta, foi mais completa na avaliação final, o que possibilitou trazer mais categorias de análise das mesmas.

5.3.15) Observações:

O pedido para o acréscimo de observações não teve um caráter obrigatório na avaliação final, diferente do que ocorreu com essa mesma questão na avaliação intermediária.

OBSERVAÇÕES MENTORES E MENTORADOS AVALIAÇÃO FINAL	
MENTORES	
Observações	Percentual
Parabéns e elogios	45,4%
Agradecimentos	41%
Nada a dizer	9%
Necessidade de reestruturação do projeto	4,5%
MENTORADOS	
Observações	Percentual
Agradecimentos	47%
Elogios ao mentor, à FJG/ao projeto	47%
Sugestões de mais encontros presenciais	5,9%

As mensagens positivas e elogiosas foram dadas por 45,4% dos mentores e por 47% dos mentorados, enquanto os agradecimentos foram feitos por 41% dos mentores e por 47% dos mentorados.

Nenhuma observação ou comentário a mais foi mencionado por 9% dos mentores, enquanto 5,9% dos mentorados deram como sugestão a ocorrência de mais encontros presenciais.

A necessidade de reestruturação do projeto foi destacada por 4,5% dos mentores.

As observações deixadas pelos respondentes na avaliação intermediária encontram-se no quadro abaixo:

OBSERVAÇÕES MENTORES E MENTORADOS AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA
--

MENTORES	
Observações	Percentual
Nada a acrescentar	51,6%
Mensagens positivas/Elogios	22,6%
Agradecimentos	22,6%
Outros	3,2%
MENTORADOS	
Observações	Percentual
Nada a acrescentar	33,4%
Mensagens positivas/Elogios	30%
Agradecimentos	20%
Maior oferta de cursos para os mentorados	3,3%
Indicações bibliográficas de mentoria	3,3%
Realização de mais uma avaliação intermediária	3,3%
Outros	3,3%

Quase todas as categorias de observação dos mentores da avaliação intermediária estão presentes na final, à exceção da categoria “Outros”, que consta na avaliação intermediária, e necessidade de reestruturação do projeto, que consta na final.

As categorias !maior oferta de cursos para os mentorados, indicações bibliográficas ligadas à mentoria, realização de mais de uma avaliação intermediária” e “outros” estiveram presentes somente na avaliação intermediária, talvez por ser uma pergunta obrigatória naquela avaliação.

Esses foram os resultados obtidos a partir da avaliação final do projeto Liderança Carioca Mentoria. Eles irão contribuir para a construção do segundo ciclo do projeto e, daí, a sua relevância e a obrigatoriedade de respostas dos mentores e mentorados.

5.4) Indicadores quantitativos:

Os números do projeto Liderança Carioca Mentoria constam neste subitem e foram coletados ao longo da jornada de mentoria.

5.4.1) Horas de planejamento:

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	
1107 HORAS	

5.4.2) Público-alvo do projeto:

No início, o projeto contou com 28 mentores e 28 mentorados. Porém, ao final, restaram 24 duplas de mentoria.

PÚBLICO-ALVO		
	Início do projeto	Final do projeto
Mentores	28	24
Mentorados	28	24

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

NÍVEIS				
	Níveis no	Percentual	Níveis no	Percentual

	início do projeto		final do projeto	
Mentores	3	39,3%	3	37,5%
	2	60,7%	2	62,5%
Mentorados	1	78,6%	1	79,1%
	2	21,4%	2	20,8%

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 pela Escola Conquer, pela FJG, assim como dos mentorados pela FJG. Estes não participaram de uma formação específica, tal como os mentores. A tabela abaixo traz os resultados:

HORAS DE FORMAÇÃO				
Público-alvo	Horas de formação pela Escola Conquer	Horas de formação pelo Instituto Fundação João Goulart	Total de horas de formação	Total de horas de formação pelos 56 integrantes
Mentores	16	9	25	868
Mentorados	—	6	6	

5.4.4) Total de encontros:

O total de encontro esperado era 280. Porém, com a desistência de 4 duplas, o projeto totalizou 261 encontros, considerando a desistência de 4 duplas e que 3 duplas realizaram 6 encontros cada uma e uma delas apenas 3.

TOTAL DE ENCONTROS	
Total de encontros esperados no início do projeto	Total de encontros realizados ao final do projeto
280	261

As 24 duplas que permaneceram no Liderança Carioca Mentoria realizaram os 10 encontros previstos.

Esse resultado indica que o total de encontros ficou 6,8% abaixo do esperado.

5.4.5) Total de semanas do projeto:

A equipe de coordenação projetou 14 semanas de duração dos encontros de mentoria, sendo necessárias 2 semanas para os 2 encontros mensais previstos. Entretanto, com as dificuldades relatadas pelas duplas para se reunirem, ao final, o Liderança Carioca Mentoria contou com 18 semanas.

TOTAL DE SEMANAS	
Total de semanas previstas no início do projeto	Total de semanas ao final do projeto
14	18

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	28	1036	24	888
Mentorados	33	28	924	24	792

5.4.7) Horas de reunião de avaliação intermediária:

No início do projeto, foram previstas reuniões individualizadas, de 2 horas, com cada um dos 28 mentores e com 7 grupos de 4 mentorados, também de 2 horas. Entretanto, devido às demandas da FJG e as dificuldades de agendas dos mentores e dos mentorados, essas reuniões não aconteceram. A FJG elaborou um formulário para que o público-alvo do projeto respondesse à avaliação intermediária do projeto, o que se repetiu na avaliação final.

HORAS DE REUNIÃO PARA AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA		
Público-alvo	Horas esperadas de reunião	Horas de reunião realizadas na avaliação intermediária
Mentores	56	0
Mentorados	14	0

5.4.8) Quantitativo de reuniões realizadas ao longo do projeto:

A projeção inicial era de que seriam necessárias a realização de 4 reuniões com os mentores e 4 com os mentorados para tratar de assuntos que não estivessem diretamente relacionados à avaliação intermediária. Eram as chamadas reuniões para outros fins. Elas aconteceram, sendo 3 com mentores e 2 com mentorados, mas para tratar das razões dos desligamentos destes, como mostra o quadro abaixo:

HORAS DE REUNIÃO PARA AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA		
Público-alvo	Quantidade de reuniões previstas	Quantidade de reuniões realizadas
Mentores	4	3
Mentorados	4	2

Essas reuniões duraram, em média, uma hora com cada mentor e mentorado, totalizando 5 horas de reunião. Elas abordaram questões mais delicadas e complexas, que exigiu um esforço maior da equipe de coordenação do Liderança Carioca Mentoria.

Apesar das desistências e do não cumprimento de algumas diretrizes, com a realização de reuniões de avaliação com os mentores e mentorados, os indicadores mostraram o êxito do primeiro ciclo de mentoria, percebido por todos os participantes do projeto.

Esses indicadores, tanto qualitativos quanto quantitativos, vão contribuir para a construção de um segundo ciclo mais assertivo e com mais qualidade.

6. DIFICULDADES ENFRENTADAS:

O projeto apresentou algumas dificuldades e estas vão contribuir para a elaboração do segundo ciclo do Liderança Carioca Mentoria.

A primeira dificuldade apresentada no projeto foi a dificuldade para encontrar candidatos a mentorado. A inscrição inicial não atingiu o número mínimo de 28 vagas e houve a necessidade de fazer contato com vários Líderes Cariocas, que apresentavam o perfil de mentorados, e sensibilizá-los para fazerem a inscrição. Através desse contato, muitos Líderes Cariocas relataram que não abriram a mensagem encaminhada pela FJG e, portanto, não sabiam dessa iniciativa. Aliado a isso, muitos confundiram a seleção da mentoria com aquela realizada para a participação dos cursos de capacitação. Dessa forma, a FJG poderá pensar em estratégias sobre como informar aos Líderes Cariocas o envio de mensagens importantes. Apesar das diferenças entre os endereços de e-mails das coordenadorias da FJG, alguns cuidados poderão ser avaliados para que essas emissões não venham a se sobrepor.

No dia da realização do workshop presencial (24/4), a equipe de coordenação do projeto recebeu a comunicação da desistência de um dos mentorados. Com isso, houve a necessidade de se fazer nova escolha para ocupar essa vaga, o que foi feito antes da data do início dos encontros. Nos próximos ciclos, poderá ser criado um período para a desistência da jornada, em que o Líder Carioca que desistir poderá perder pontos de engajamento no PLC.

Um ponto bastante difícil foi o preenchimento mensal da planilha de controle dos encontros, que ficou sob a responsabilidade dos mentores. Até o final da jornada, a equipe de coordenação teve que insistir com eles sobre esse preenchimento e repetir a explicação sobre a importância desse acompanhamento. Dessa forma, um novo modelo de controle de encontros de mentoria deverá ser criado, de maneira que os mentores possam aderir sem grandes problemas.

Outro fator que a equipe de coordenação deverá atentar é a realização de avaliações ou encontros com os mentores, com os mentorados e com o público-alvo

junto. Isso foi colocado com insistência ao longo da avaliação final. No início do projeto, havia essa previsão, mas outras necessidades de trabalho dificultaram a realização desses encontros. Logo, o próximo ciclo deverá contar com reuniões presenciais para avaliação e/ou trocas entre os envolvidos.

A disponibilização de salas para os encontros presenciais também foi outra dificuldade encontrada pela FJG. Os mentores e os mentorados solicitaram isso, mas não há salas suficientes para todos. É um desafio que deverá ser enfrentado no próximo ciclo.

Muitos respondentes solicitaram a impressão do material do projeto, como instrumentos, Guias do Mentor e Mentorado, fichas de acompanhamento, entre outros. Essa foi uma dificuldade da FJG, pois essa impressão fica mais dispendiosa no orçamento. É um ponto que precisa ser avaliado.

A dificuldade apresentada pelos instrumentos está começando a ser pensada. Embora a utilização deles tenha sido facultativa, os mentores e mentorados acharam interessante a disponibilização deles, pois, de alguma forma, auxiliou o desenvolvimento dos mentorados. Essa crítica apareceu com muita frequência, principalmente na avaliação final. Uma forma de sanar essa questão é realizar uma reunião com os mentores, pois alguns deles informaram ter desenvolvido e/ou adaptado para a realidade da mentoria.

O cumprimento dos prazos pelos mentores e mentorados também foi uma dificuldade enfrentada pela FJG. O prazo para o encerramento dos encontros e preenchimento da avaliação final era o mês de novembro de 2023. Entretanto, o último encontro da última dupla foi realizado em 20 de dezembro de 2023. O último preenchimento da avaliação final foi feito em 29 de dezembro de 2023. Isso afetou a elaboração do relatório do projeto e terá como consequência um atraso no planejamento e início do segundo ciclo de mentoria.

O preenchimento das avaliações intermediárias também foi uma dificuldade para a equipe de coordenação do projeto. Como relatado nos resultados, nem todos os mentores preencheram essa avaliação, que foi feita num Google Forms para facilitar

os participantes, os quais queixavam-se do pouco tempo disponível para a conciliação de agendas. Entretanto, 4 mentores não preencheram, o que impacta o resultado da avaliação intermediária. Para evitar esse tipo de problema, foram aceitos preenchimentos fora do prazo, para que houvesse 100% de adesão. Entretanto, isso trouxe problemas à organização do segundo ciclo de mentoria.

A especificação dessas dificuldades são importantes para a realização dos ajustes necessários, o que terá um impacto positivo nos próximos ciclos de mentoria. Com isso, espera-se a otimização desse processo e a melhora na qualidade da formação dos Líderes Cariocas, o que trará benefícios aos serviços oferecidos aos cidadãos cariocas.

7. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos no primeiro ciclo de mentoria foram fundamentais para a implantação do projeto no Programa Líderes Cariocas. Os indicadores do projeto demonstraram que foram necessárias muitas horas de pesquisas, reuniões, formações para o sucesso da jornada de mentoria.

O acompanhamento foi fundamental para o êxito do primeiro ciclo. Mesmo não tendo as reuniões presenciais pensadas no início do Liderança Carioca Mentoria, a disponibilidade da equipe de coordenação do projeto, mencionada ao longo das avaliações intermediária e final, foi fundamental para se criar canais de abertura e construir uma relação pautada no respeito, na ética e na transparência.

A construção não foi feita somente pela FJG, cabendo a ela alicerçar o projeto. Porém, foi muito importante escutar os mentores e mentorados, pois eles vivenciaram todo o processo e identificaram pontos de êxito e de atenção com mais propriedade.

Como indicativo deste relatório, é fundamental a continuidade do acompanhamento do processo de mentoria, realizando-se avaliações intermediárias e finais, junto com os mentores e mentorados, para medir o impacto da mentoria no desenvolvimento das lideranças.

Com isso, 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.