

The ENAP logo is located in the top left corner. It consists of the letters 'ENAP' in a white, lowercase, sans-serif font. The background of the entire cover is a teal color with a faint grid pattern and several large, stylized, light blue geometric shapes that resemble brackets or flow lines.

enap

# Programa de Mentoria

Para Altos Executivos  
do Setor Público

Guia do(a) Mentorado(a)

Brasília - DF  
2022

## Escola Nacional de Administração Pública - Enap

Presidente

**Diogo Godinho Ramos Costa**

Diretora Executiva

**Rebeca Loureiro de Brito**

Diretora de Altos Estudos

**Flavia de Holanda Schmidt**

Diretor de educação Executiva

**Rodrigo Torres**

Diretor de Desenvolvimento Profissional

**Paulo Marques**

Diretora de Gestão Interna

**Alana Regina Biagi Lisboa**

Diretora de Inovação (Substituta)

**Camila de Castro Barbosa Medeiros**

Editoração eletrônica:

**Gustavo Bonifácio**



Enap, 2022

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

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

# Caro(a) Mentorado(a),

Seja bem-vindo(a) ao Programa de Mentoria para Altos Executivos do Setor Público da Enap!

Este guia tem por **objetivo** apresentar a prática de mentoria como uma forma de aprimoramento do seu processo de orientação e desenvolvimento. Aqui, você encontrará as principais informações sobre o Programa.

Antes de cada encontro, prepare-se adequadamente utilizando as sugestões de reflexão e exercícios que apresentamos. Essa preparação é importante para que o tempo com seu mentor seja bem aproveitado. Você pode imprimir seu guia ou preenchê-lo digitalmente a cada encontro. Faça da forma que preferir, mas não deixe de dedicar algumas horas adicionais aos encontros com seu(sua) mentor(a).

## **O guia tem a intenção de ser uma inspiração.**

Fique à vontade para enriquecer sua preparação com recursos adicionais de sua preferência e/ou que tenha mais aderência com as questões que você estará trabalhando com seu(sua) mentor(a).

Contamos com o seu **compromisso** e seu **protagonismo** para garantirmos o sucesso nessa jornada.

## Sumário

O Programa de Mentoria.....	5
Pilares do Processo.....	12
Agenda das Reuniões e Duração do Programa.....	23
Primeira Reunião.....	27
Segunda Reunião.....	33
Terceira Reunião.....	42
Quarta Reunião.....	54
Próximas Reuniões.....	61
Última Reunião.....	63



# O Programa de Mentoria

## Objetivos da Mentoria no Setor Público

---

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



## O que **É** mentoria?

---

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



## O que **NÃO** é mentoria?

---

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

## Premissas



As Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público orientam o processo de mentoria e contribuem para definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser desenvolvidas pelo mentorado.



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



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



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

# Competências Essenciais de Liderança para o Setor Público



Fonte: Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro – ENAP, Brasília – DF, 2020

## Resultados Esperados

---

- ⊙ Implantação da cultura da troca de expertise entre líderes públicos.
- ⊙ Aceleração do processo de desenvolvimento dos líderes de alto potencial.
- ⊙ Reconhecimento e retenção dos líderes públicos de alto desempenho.
- ⊙ Prontidão para assumir grandes desafios públicos no médio e longo prazo.
- ⊙ Aumento da capacidade instalada de resolução de problemas públicos de alta complexidade.
- ⊙ Desenvolvimento das competências essenciais da liderança para o setor público brasileiro.
- ⊙ Aumento da capacidade de o Estado oferecer respostas efetivas às necessidades e legítimas demandas e expectativas dos usuários e da sociedade brasileira.

# Pilares do Processo



## Empatia

---

Acontece quando desenvolvemos a capacidade de nos sentirmos no lugar do outro, ampliando o nosso autoconhecimento.

- ⦿ Conheça a história do seu mentor e conte a sua própria história.
- ⦿ Coloque-se no lugar dele.
- ⦿ Em que aspectos as nossas histórias se assemelham ou diferenciam?
- ⦿ O que posso aprender a partir das experiências dele?

## Entusiasmo e Energia

---

Só conseguimos transmitir e compartilhar aquilo pelo qual temos uma paixão, um interesse especial, ou aquilo com que nos divertimos!

- ⦿ Sempre que possível conte um *case*, uma história, uma realização sua da qual se orgulhe, ou que o tenha feito muito feliz, ou que tenha sido extremamente interessante.

# Abertura para o Aprender: Vulnerabilidade

---

Somente conseguimos ensinar quando estamos abertos para o aprender com o outro.

- ⦿ Conte uma dificuldade sua ou um erro que precisa superar.
- ⦿ Procure no outro possibilidades de aprender coisas novas e novas maneiras de pensar ou de lidar com as situações complexas do seu trabalho atual e pretendido.
- ⦿ Não tente criar ou manter uma imagem para impressionar seu mentor. Esse é seu espaço de aprendizagem, e não de auto afirmação!

# Curiosidade

---

Aprofundamos nosso conhecimento quando exercitamos a curiosidade acerca daquilo que ainda não dominamos.

- ⦿ Faça perguntas para aprofundar a conversa sempre que estiverem tratando de um item crucial para o seu desenvolvimento.
- ⦿ Explore o conhecimento e a percepção do seu mentorado para expandir a sua própria abordagem.

# Estrutura do Programa de Mentoria

---

## FASE 1

**De onde viemos - conhecimento e construção de confiança.**

© Total de encontros: 02

## FASE 2

**Crescimento e Desenvolvimento.**

© Total de encontros: 03 a 05

## FASE 3

**Independência e início da Aplicação.**

© Total de encontros: 01

# Objetivos das Reuniões



## Primeira Reunião

---

### *Alinhamento de Expectativas e Conhecimento entre as partes*

---

- ⦿ Compartilhar expectativas do processo entre ambas as partes: mentor e mentorado.
- ⦿ Estabelecer Acordo de Mentoria, a agenda de encontros e combinar formas de comunicação entre as reuniões.
- ⦿ Contar sua história de carreira para o seu mentor ou mentora.
- ⦿ Conhecer a história de vida e carreira do mentor ou mentora.
- ⦿ Abordar temas e necessidades específicas.

## Segunda Reunião

---

### *Perspectivas de Carreira*

---

- ⦿ Refletir e compartilhar sua visão de futuro, expectativas e projeto de carreira desejados para fazer a diferença na administração pública brasileira.
- ⦿ Explorar suas características e principais forças pessoais e profissionais.
- ⦿ Abordar temas e necessidades específicas.



## Crescimento e Desenvolvimento



## Terceira Reunião

---

### *Tomando Posse das Suas Fortalezas*

---

- ⦿ Contar seus cases para elucidar sua carreira até o momento presente: um case do qual ela se orgulhe, um onde tenha sido muito feliz ou um que tenha sido muito interessante para você.
- ⦿ Explorar pontos fortes e diferenciais para atuação no setor público.
- ⦿ Abordar temas e necessidades específicas.

## Quarta Reunião

---

### *Estabelecendo Objetivos e Indicadores de Desempenho*

---

- ⦿ Estabelecer objetivos de desenvolvimento e indicadores de sucesso alinhados ao seu objetivo de carreira, suas fortalezas e pontos a serem desenvolvidos.
- ⦿ Registrar em um Plano de Desenvolvimento Individual (*veja modelo, mas faça da forma que mais faça sentido para você*) as principais ações propostas ao longo do processo de mentoria.

## Demais Reuniões

---

- ⦿ Acompanhamento do seu desenvolvimento a partir dos indicadores de aprendizado ao longo do processo e indicadores de sucesso/evidências.
- ⦿ Realizar desafios concretos que o/a ajudem a aprimorar e alcançar os seus objetivos traçados – entre um encontro e outro, mentor e mentorado podem estabelecer tarefas e atividades concretas que auxiliem nos objetivos traçados.
- ⦿ Abordar temas e necessidades específicas que sejam do seu interesse e necessidade, considerando o caminho percorrido até o momento e os próximos passos.





# Independência e Início da Aplicação



# Última Reunião

---

## *Encerramento e Preparação para o Início da Ação*

---

- ⦿ Encerramento do Programa: dúvidas finais.
- ⦿ Avaliação dos ganhos que ambos – mentor e mentorado – tiveram com o Programa.
- ⦿ Próximos passos de ação para aplicação e transferência do conhecimento apreendido ao longo da jornada de mentoria.





# Agenda das Reuniões e Duração do Programa



O Programa de Mentoria de Altos Executivos do Setor Público terá idealmente 8 encontros ao longo de um prazo de 7-8 meses, devendo ser realizados no mínimo 6 encontros ao longo desse período.

---



No primeiro encontro, mentor e mentorado definirão as datas que se reunirão; os encontros devem ter duração entre 1 hora e 1 hora e 30 minutos cada.

---



As reuniões poderão ser virtuais ou presenciais, e o agendamento a depender da disponibilidade e da agenda de cada uma e cada um.

---



Cada dupla deverá decidir sobre a plataforma de interação virtual a ser usada para as reuniões.

---

# IMPORTANTE!

No caso de a dupla decidir encerrar seu ciclo, a qualquer momento e por qualquer motivo durante o período previsto para o programa, deverão informar à ENAP.

A ENAP também está à disposição para sanar dúvidas e auxiliar em situações específicas de interação.

**Não hesite em contatar a coordenação do Programa!**

*Programa de Mentoria para Altos-Executivos: **guia do mentor***

# Controle de Encontros

## Mentor (a):

**Primeiro Encontro:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ às \_\_\_\_:\_\_\_\_ horas.

**Segundo Encontro:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ às \_\_\_\_:\_\_\_\_ horas.

**Terceiro Encontro:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ às \_\_\_\_:\_\_\_\_ horas.

**Quarto Encontro:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ às \_\_\_\_:\_\_\_\_ horas.

**Quinto Encontro:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ às \_\_\_\_:\_\_\_\_ horas.

**Sexto Encontro:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ às \_\_\_\_:\_\_\_\_ horas.

**Sétimo Encontro:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ às \_\_\_\_:\_\_\_\_ horas.

**Oitavo Encontro:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ às \_\_\_\_:\_\_\_\_ horas.

Caso você perceba que uma reunião além dessas é necessária para que você possa completar seu processo de mentoria, ajuste com seu mentor reuniões além das já programadas. *Uma sugestão é usar as agendas ou lembretes virtuais para não esquecer os combinados.*

# Primeira Reunião

*Pre-Work para a  
Primeira Reunião*

---

**Expectativas e  
Preocupações**



Expectativas pessoais com relação ao processo:



Preocupações iniciais em relação ao processo:

# Primeira Reunião

---

## *Reflexão Sobre Seu Histórico Profissional*

---

Seu primeiro passo é conversar com sua mentora ou mentor sobre você e seu passado, abordando tópicos como:

- ⦿ Um breve resumo da sua história: infância, família, escola, etc.
- ⦿ Seus trabalhos anteriores - o que cada um deles significou para você em termos de crescimento pessoal e profissional.
- ⦿ Suas experiências recentes - como o estão afetando.
- ⦿ Quais seus principais desafios hoje, com especial foco nos desafios profissionais no setor público.



---

Exemplos de como ampliar autoconhecimento a partir da história:

- ⊙ “Percebo que me saí melhor e gostei mais das tarefas práticas do que conceituais”.
- ⊙ “Quando as coisas ficavam tensas entre meu líder e eu, eu preferia afastar-me, ao invés de enfrentá-lo(a)”.
- ⊙ “Eu me sinto melhor quando me exponho mais à alta liderança, como por exemplo, fazendo apresentações”.

## Dica:

Recordar sua experiência em anos passados certamente contribuirá para o seu autoconhecimento. Na medida em que a revisão de sua carreira fizer você lembrar-se das coisas que fez bem e sentiu prazer em fazer, o processo contribui para a definição aprofundada do seu objetivo de carreira. Quando alguma reflexão lhe vier à mente, anote-a no seu Guia enquanto ainda estiver viva na memória; mais tarde, você poderá discuti-la com sua mentora ou mentor e conversar sobre seu desenvolvimento.

O que aprendi na reunião de hoje? Quais foram as ideias ou aprendizados mais significativos para mim? Como vou colocar isto em prática?



A large, empty rectangular box with rounded corners, intended for the user to write their reflections on the meeting.

# Segunda Reunião

ENAP

*Começando a Explorar Sua  
Identidade*



## Segunda Reunião

---

### *Começando a Explorar sua Identidade*

---

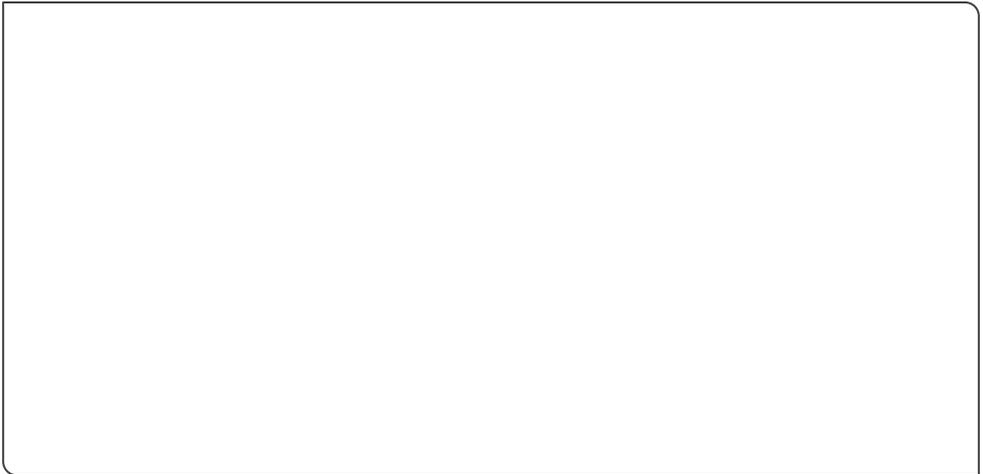
O ditado “Se você não sabe para onde está indo, como você saberá que chegou lá”? certamente se aplica à construção de um plano de ação e de desenvolvimento individual. Se você não sabe o que quer desenvolver para continuar crescendo na sua carreira, como você pode avaliar o que conseguiu?

Antes de detalhar o seu Plano de Desenvolvimento para este Programa de Mentoria, faça um exercício de pensar sobre sua missão pessoal e propósito de vida (e profissional), quais os valores são fundamentais para você; considere também o que você quer para os próximos anos da sua vida e carreira. Pense sobre o que você gostaria de estar fazendo daqui a 3 a 5 anos. Desta forma você poderá refletir sobre o alinhamento entre o que você faz e quem você quer ser, para assim começar a pensar no seu plano de desenvolvimento.

Para esse exercício, sugerimos que reflita e responda às seguintes perguntas:

### **Missão**

Qual é o seu propósito de vida, pessoal e profissionalmente?



### **Valores**

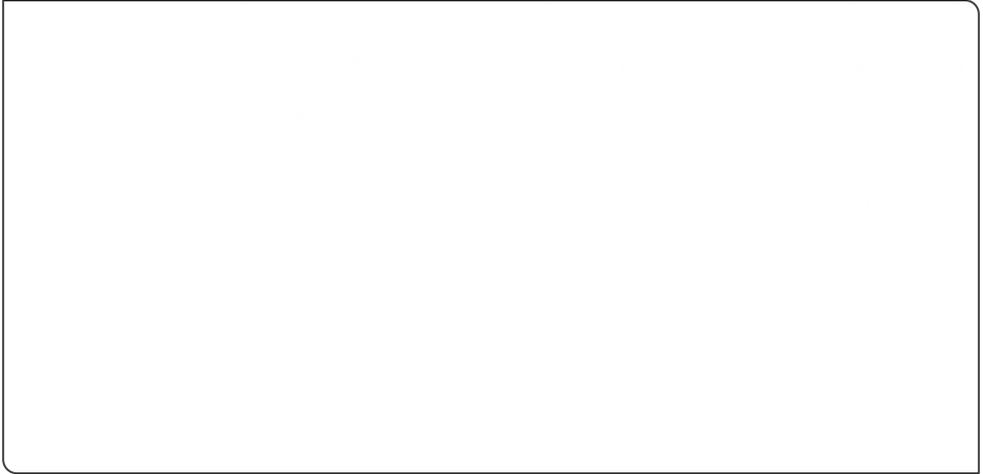
Do que não abro mão, o que é essencial para mim?



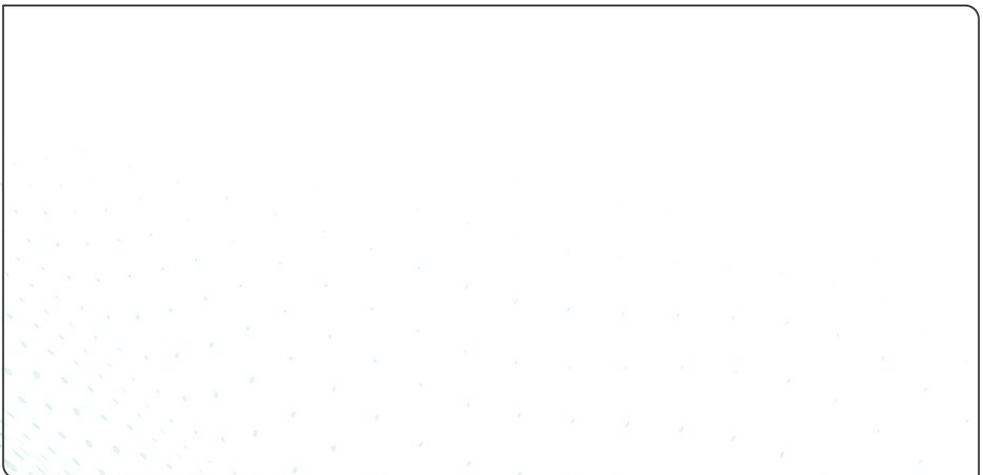
## Visão de Futuro

A Visão é um estado futuro desejado, porém com referências claras.

Como me vejo dentro dos próximos 3 a 5 anos?



O que eu estarei fazendo?





Como quero ser reconhecido na sociedade, no Governo e no órgão onde atuo?

## Características Pessoais

---

O conhecimento das características pessoais é fundamental no processo de desenvolvimento. Não só aquelas relacionadas com as qualificações profissionais, mas também as que indicam como a pessoa se relaciona com outras em um grupo de trabalho. Portanto, como parte da sua auto avaliação, é recomendável examinar seus atributos pessoais. Busque definir essas características/atributos atuais e pensar em como se expressam, principalmente no contexto de trabalho. Uma característica pessoal tanto pode ser uma força como uma fraqueza, dependendo da situação. É importante avaliar as características em ambas as perspectivas.

Para ajudá-lo ainda mais no seu processo de autoconhecimento, **descreva suas principais características pessoais com dez adjetivos curtos, seguidos de uma breve explicação de como cada um se aplica.**

Essas características podem ser forças em algumas situações ou, em outras, revelar fragilidades. Procure se basear nos valores e nas **competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro** para elaborar a sua relação.

## Dica

---

Além de rever suas características pessoais para o seu próprio autoconhecimento, elas poderão ajudá-lo a definir o ambiente de trabalho em que você se sentiria mais confortável.

Aqui estão dois exemplos:

☉ **Perseverante:**

Não desisto mesmo em tarefas longas e maçantes.

☉ **Agressiva:**

Costumo falar francamente e assumir a liderança quando necessário (às vezes, dou a impressão de ser autoritária).







O que aprendi no encontro de hoje? Quais ideias e conceitos foram mais significativos para mim?

# Terceira Reunião

*Realizações*

---

**Tomando Posse  
das Minhas  
Fortalezas**

## Terceira Reunião

---

### *Realizações*

---

Ao analisar seus trabalhos anteriores, você certamente lembrará acontecimentos e atitudes dos quais sente muito orgulho. Poderá ter sido uma ocasião em que você foi além de suas obrigações, saiu-se bem numa emergência, solucionou algum problema, não deixou escapar uma oportunidade. Todos esses eventos são suas realizações.

Essas realizações ilustram sua capacidade, suas habilidades e seu potencial para solucionar problemas ou aproveitar oportunidades de carreira que se apresentam. É a melhor prova das suas competências.

Como parte da preparação para o trabalho de mentoria, você fará um levantamento de suas principais realizações anteriores, para identificar suas principais competências e seu potencial.

## Exemplos:

---

- ⦿ Você tomou a iniciativa de solucionar um problema que ninguém se dispunha a resolver.
- ⦿ Você percebeu uma oportunidade de aperfeiçoamento, desenvolveu um plano para “agarrar” a oportunidade e ajudou a executar o plano até o fim, com sucesso.
- ⦿ Você idealizou e criou uma nova função, serviço ou programa que preencheu uma lacuna importante no seu órgão de atuação.
- ⦿ Você desempenhou uma tarefa desafiadora com poucos recursos ou custos menores do que havia sido feito anteriormente.



---

Utilizar a fórmula STAR é uma boa maneira de começar a escrever suas realizações.

**S é a Situação**, Desafio ou Circunstância que você enfrentou e exigiu uma atuação diferenciada para poder solucioná-lo. Exemplos: um projeto para gerenciar uma operação ou programa importante de maneira mais eficaz, ou agarrar uma oportunidade que estava lá, mas ainda não tinha sido percebida.

**T é a Tarefa**, aquilo que foi solicitado como demanda para você frente ao cenário colocado.

**A é a Ação** ou Abordagem que você adotou para solucionar o problema, enfrentar o desafio ou aproveitar uma oportunidade. Isto poderia incluir uma descrição de como você analisou e preparou-se para executar o trabalho, bem como as pessoas e recursos que você reuniu ou desenvolveu.

**R são os Resultados** que você obteve. Mesmo que os resultados sejam difíceis de quantificar, é sempre útil definir o alcance do problema ou projeto da forma mais clara possível. Por exemplo, “atuei com êxito em um programa de governo liderando 245 pessoas e administrando 850 milhões... em um prazo curto de 4 meses”.

---

Você também identificará realizações importantes desempenhadas fora do âmbito profissional. Todas as realizações serão úteis para ilustrar seus verdadeiros talentos, habilidades, conhecimentos e pontos positivos. Lembre-se, entretanto, que a importância de uma realização não está na recompensa ou reconhecimento que você teve, mas na sua própria satisfação de ter realizado um bom trabalho.

---

### *Identificando Competências a Partir das Realizações:*

---

Se você souber expressar suas competências em termos específicos, descobrirá maneiras de transferir conhecimentos e habilidades para responsabilidades mais abrangentes ou novos desafios. Além disso, você poderá utilizá-las para executar o seu plano de desenvolvimento, como recursos para ajudá-lo a atingir seus objetivos.

A identificação de suas competências começa com suas realizações. Quando você terminar a descrição de uma realização, leia cuidadosamente o que escreveu e faça uma lista de cada conhecimento, habilidade e atitude descritos.

Nesse processo, com a análise de todas as suas realizações, você acabará com diversos conjuntos de competências usadas nas contribuições significativas que você realizou.

Exemplos de conhecimentos e habilidades identificadas a partir das ações:

<b>Ação Realizada</b>	<b>Habilidade ou Atitude Demonstrada</b>
<b>Criou e manteve relacionamento influente com pares e demais líderes para facilitar negociação com parceiros importantes para o projeto.</b>	<b>Relacionamento (com parceiros)</b>
<b>Conseguiu agir em situações difíceis e/ou de pressão sem perder a calma ou o foco de seu trabalho, persistindo em seus desafios.</b>	<b>Resiliência</b>
<b>Ouviu atentamente as pessoas e fez perguntas para garantir seu entendimento.</b>	<b>Empatia</b>
<b>Aperfeiçoou um processo interno com vistas a simplificar o acesso à informação e à solução do problema do cidadão usuário.</b>	<b>Foco no Cidadão</b>
<b>Teve disciplina na execução do seu trabalho, organizando suas atividades de acordo com as orientações do projeto ou cargo que ocupa.</b>	<b>Foco no Resultado</b>
<b>Argumentou de forma lógica e clara, baseando-se em fatos, dados e informações técnicas relevantes para aprovar o Projeto Público tal!</b>	<b>Insurgência</b>
<b>Demonstrou disciplina ao aplicar metodologias eficientes em suas atividades para solucionar problemas complexos.</b>	<b>Solução de Problemas</b>

# Exemplo de Realização

---

## *Descrição Usando a Fórmula STAR:*

---

### **S = Situação**

Nosso laboratório clínico estava com um acúmulo tão grande de serviço que muitos dos nossos resultados estavam sendo entregues aos médicos com 12 horas de atraso e a exatidão dos resultados estava sendo contestada.

### **T = Tarefa**

Seu gestor solicitou que você eliminasse o atraso dos resultados, além de criar um procedimento ou norma que garantisse a exatidão das análises.

### **A = Ação**

Concebi e vendi a ideia de passar a metade dos técnicos do nosso laboratório para o turno da tarde, para que as amostras colhidas nesse período pudessem ser examinadas e os resultados entregues no final da tarde. Reorganizei a programação diurna, para que tudo se enquadrasse, além de revisar os procedimentos internos de qualidade, identificando e corrigindo as lacunas.

### **R = Resultados**

O tempo médio de espera foi reduzido de 17 horas para 4 horas. Ao mesmo tempo, todos os pedidos de repetição de exames foram eliminados, permitindo um aumento da capacidade de atendimento do laboratório clínico aos cidadãos.

## Exemplo de Análise do Exercício STAR

---

### Competências Técnicas

- ⊙ Testes clínicos e procedimentos analíticos.
- ⊙ Elaboração de normas e alteração de procedimentos internos.

### Competências Administrativas e gerenciais

---

- ⊙ Capacidade de persuasão.
- ⊙ Capacidade para solucionar problemas.
- ⊙ Criatividade.
- ⊙ Motivação.
- ⊙ Persistência e paciência.

### Sugestões

---

- ⊙ Empregue verbos de ação. Você poderá usar mais de um verbo de ação se for pertinente. Por exemplo, “desenvolvi e implementei”, ou “inicie e organizei”.
- ⊙ Não empregue os mesmos verbos de ação para todas as realizações. Por exemplo, não diga “dirigi” ou “liderei” para cada uma.
- ⊙ Onde for possível, procure quantificar (ao menos ser concreto a respeito) os resultados. Empregue números, valor monetário e/ou porcentagens. Qual foi o resultado? A quem beneficiou? Como?
- ⊙ Se você quiser, além das realizações profissionais, inclua também realizações pessoais. Elas podem ser uma parte importante de sua vida e deixarão sua lista mais completa.

## Exercício - Fatores de Satisfação e Insatisfação

---

Muitos cargos implicam atividades e responsabilidades que o animam a levantar-se de manhã e ir para o trabalho. Esses são os **fatores de satisfação**: coisas que você nunca protela - coisas que o animam. Para muitas pessoas existem aspectos do trabalho que simplesmente precisam ser tolerados: as tarefas ou responsabilidades que o deixam alheio, que você evitaria se pudesse. Esses são os fatores de insatisfação.

Para cada um dos seus trabalhos recentes defina as atividades ou condições que você considerou gratificantes - no trabalho em si, na sua cultura e nas suas responsabilidades. Concentre-se tanto nos fatores concretos quanto nos abstratos.

Após relacionar todos os fatores de satisfação, escreva os **fatores negativos sob o item "Insatisfação"**. Você perceberá que os fatores de insatisfação são frequentemente uma imagem espelhada dos fatores de satisfação (o exato oposto de alguma coisa que você detesta fazer pode ser alguma coisa que você adora!). Por exemplo, uma pessoa que gosta de espaço e liberdade para criar no trabalho provavelmente detesta receber ordens detalhadas e follow-up constante do líder. Ou uma pessoa que gosta de trabalhar num ambiente estruturado pode não gostar de trabalhar em um departamento que ainda esteja normatizando seus processos e procedimentos.

---

Esses fatores que você gosta e não gosta no trabalho serão a matéria-prima para ampliar o conhecimento sobre o propósito e os valores, assim como para a busca de contextos mais propícios ao seu desenvolvimento e plenitude pessoal e contribuição profissional.

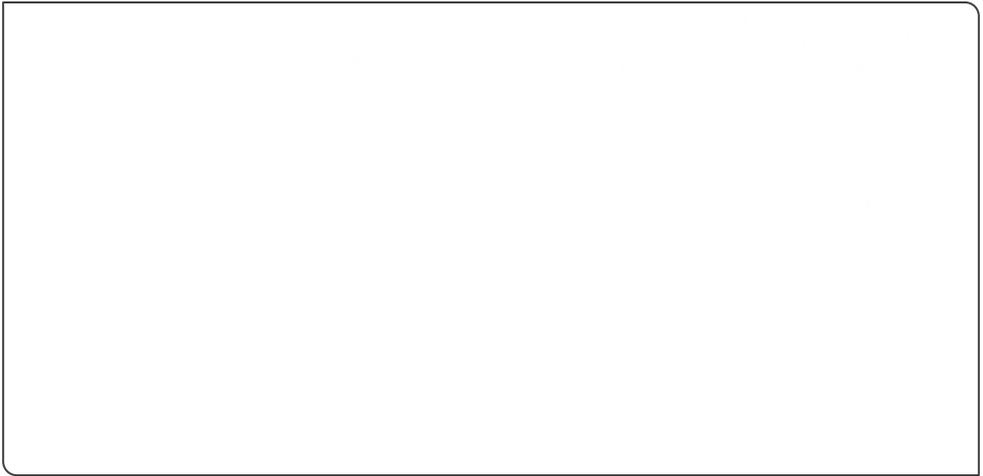
## Dica

Identificar tanto as coisas que o satisfazem quanto aquelas que não o satisfazem no seu trabalho melhorará não apenas sua percepção sobre si mesmo e os cargos e desafios que melhor atenderão às suas necessidades e aspirações, como também o ajudará a direcionar o seu projeto de carreira.

## Exercício - Fatores de Insatisfação e de Satisfação

---

Fatores de Satisfação



Fatores de Insatisfação





O que aprendi nessa reunião? Quais ideias e conceitos foram mais significativos para mim?

## Quarta Reunião

*Resumindo o Processo  
de Autoavaliação*

---

**Estabelecendo  
Objetivos e  
Indicadores de Desenvolvimento  
Individual**

## Quarta Reunião

---

### *RESUMINDO O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO*

#### *Estabelecendo Objetivos e Indicadores de Desenvolvimento Individual*

---

Até aqui você trabalhou em várias tarefas destinadas a aumentar o seu autoconhecimento e a ajudá-lo a definir seu objetivo de desenvolvimento.

O árduo trabalho que você está realizando nesta fase de construção da base será recompensado quando você começar a desenhar e implementar o seu plano de desenvolvimento. Você terá dados realistas sobre si próprio, suas forças e habilidades e os fatores que são importantes para você ao longo da sua carreira atual e futura.



## Estruturando o seu Plano de Desenvolvimento Individual

---

Agora você irá utilizar todas as informações nas quais trabalhou até o momento com a sua mentora ou mentor para preparar um plano de desenvolvimento com ações concretas para o seu crescimento na carreira pública.

Em primeiro lugar, considerar seus valores, preferências e fatores de satisfação. A partir disso, você será capaz de definir sua missão e propósito.

Em segundo lugar, busque projetar seu propósito no tempo, pensando no seu legado em um futuro de médio prazo, definindo uma visão para sua vida pessoal e profissional. Da forma mais realista possível, devemos analisar as dificuldades existentes e também as que poderão vir a surgir na caminhada a ser empreendida, escolhendo os pontos a serem trabalhados. Deixe claro o que você pretende mudar, desenvolver ou melhorar.

Em seguida considere suas competências, forças, talentos e diferenciais.

Considere seus objetivos e a visão de futuro, e pense nos caminhos de desenvolvimento para alcançá-los. Lembre-se de considerar suas fortalezas na estratégia de desenvolvimento, complementando-as com ações que permitam seu crescimento e evolução.

Pense nos objetivos e nas ações que você deverá realizar, como forma de desenvolvimento, considerando também o âmbito de aprendizado em campo. Relacione as atividades que você pretende escolher para concentrar esforços e que poderiam contribuir para a necessidade em questão. E pense também em como poderá avaliar sua evolução nos itens escolhidos.

Refleta sobre as perguntas abaixo e prepare uma proposta de plano de desenvolvimento para compartilhar com a sua mentora ou seu mentor.

## Plano de Ação:

- ⊙ Eu acredito que já possuo as condições necessárias para fazer o que gostaria?
- ⊙ Se ainda não as possuo, acredito ter meios para desenvolvê-las?
- ⊙ Para atingir meus objetivos, que dificuldades acredito que irei encontrar? Neste caso, o que poderei fazer para superá-las?
- ⊙ Que objetivos me proponho alcançar no próximo ano, tendo em vista minha visão para os próximos anos?
- ⊙ Que condições serão necessárias para alcançar esses objetivos?
- ⊙ Como posso acompanhar o andamento do meu plano de ação?
- ⊙ Quais são os indicadores mensuráveis? Os indicadores são realistas?

## Exemplo de Plano de Desenvolvimento

---

Objetivo / Ação 1:

Onde será realizado?

O que me motiva para esta ação:

Data limite de finalização:

Passos para cumprir a ação:

Como fazer e quais as competências requeridas:

---

O impacto desta ação em mim:

O impacto na equipe onde estou alocada:

O impacto no Órgão onde atuo:

Como medir meu desenvolvimento nesta ação?

Quem pode me ajudar? (Time, pares, líderes, outros):



O que aprendi nesse encontro? Quais ideias e conceitos foram mais significativos para mim?

# Próximas Reuniões

ENAP

*Demais Reuniões  
de Crescimento e  
Desenvolvimento*



# Próximas Reuniões

---

## *Demais Reuniões de Crescimento e Desenvolvimento*

---

- ⊙ Acompanhar a execução das ações previstas no Plano de Desenvolvimento Individual, considerando o dia a dia e suas ações de aprendizado *on the job*.
- ⊙ Refletir a partir das ações reais e concretas para poder enriquecer seu aprendizado e ajustar ou fortalecer seu plano de desenvolvimento.
- ⊙ Garantir a conexão e a coerência entre as reflexões feitas a partir da experiência, e seu o propósito e visão de vida e carreira.
- ⊙ Acompanhar com afino seus indicadores de desenvolvimento, desafiando-se a realizar atividades que vão além das usuais, para acelerar seu processo ao longo do programa de mentoria.
- ⊙ Fazer ajustes e atualizações necessários no seu PDI, revisá-lo à luz das reflexões com o seu mentor ou mentora. O Plano é um documento dinâmico.



# Última Reunião

*Encerramento e  
Preparação para  
a Aplicação*

# Oitava Reunião

---

## *Encerramento*

---

Utilize o último encontro de encerramento do Programa para avaliar a jornada e identificar seus aprendizados e sua evolução, considerando suas expectativas e desafios para o Programa de Mentoria.

**É importante pedir feedback sobre seu desempenho ao longo do Programa e sugestões e recomendações do seu mentor para os próximos passos. Esse é o momento!**

Algumas sugestões de pauta são:

- ⦿ Avaliação dos ganhos que ambos mentor e mentorado tiveram com o Programa.
- ⦿ Recomendações finais para você.
- ⦿ Próximos passos.



## Anotações



## Anotações

A large empty rectangular box with rounded corners, intended for taking notes.



## Anotações



## Anotações

A large empty rectangular box with rounded corners, intended for taking notes.

*O real processo de mentoria é como uma amizade verdadeira. Não se trata de uma via de mão única. Não se trata de uma pessoa dando conselho para a outra. Ambos precisam estar dispostos a dar e também a aprender.*

**Simon Sinek**



enap

Desenvolvido por:

**LHH**

Para:

**enap**

Revisão:

**enap** (setembro/2022).