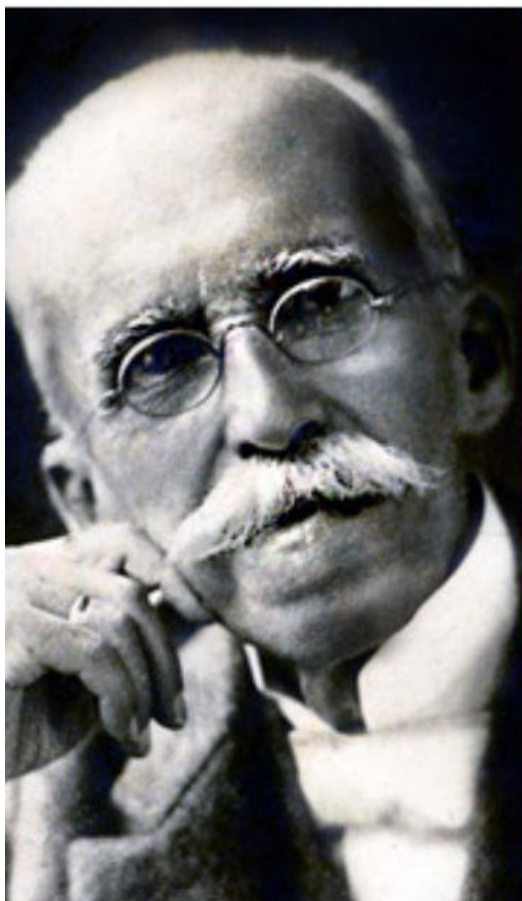




# PROGRAMA DE MENTORIA

Comitê Técnico de Gestão de Pessoas  
do Instituto Rui Barbosa-CTGP-IRB



**Brasília  
2023**

Esta publicação é uma iniciativa do Comitê Técnico de Gestão de Pessoas do Instituto Rui Barbosa

**SUPERVISÃO**

Cons. Joaquim Alves de Castro Neto – TCMGO – Presidente

**COORDENAÇÃO**

Adriana do Rocio Loro – TCEPR

**GRUPO DE TRABALHO**

Luiza Josefina Rego Ferreira – TCMB (Coordenadora)

Alessandra Maria Martins Baptista – TCERS (Secretária)

Adriana do Rocio Loro – TCEPR

Martha Godinho Marques – TCESE

Nelma Maria de Paula – TCMGO

Peter Moreira Parolini – TCESE

Renner Gustavo da Silva Souza – TCMGO

Sheyla Yusk Cunha Nelson dos Santos Cavalcanti da Rocha – TCERN

Silvia Gomes Pereira de Souza Azzi – TCMGO

Valéria Hora Barros – TCEAL

Vivian Borim Borges Moreira - TCMGO

**APOIO TÉCNICO**

Priscila Kelly Fernandes Pedroso Borges - TCMGO

José Mendes da Silva Neto – TCMGO (revisão)

Arthur Henrique Rosa Naves – TCMGO (diagramação)

Ivana Cláudia Leal de Souza – TCMGO (editoração)

Lyniker Passos Oliveira Nunes – TCMGO (editoração)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP):  
Divisão de Documentação e Biblioteca do TCMGO

I59p

Instituto Rui Barbosa. Comitê Técnico de Gestão de Pessoas.  
Programa de mentoria [recurso eletrônico] / Instituto Rui Barbosa ;  
Coordenação de Adriana do Rocio Loro. – Brasília : IRB, 2023.  
E-book.

Texto eletrônico

Supervisão: Joaquim Alves de Castro Neto

Modo de acesso: <<https://www.irbcontas.org.br>>

1. Comitê Técnico de Gestão de Pessoas do Instituto Rui Barbosa.  
2. Tribunal de Contas. 3. Mentoring. 4. Educação Corporativa. 5.  
Treinamento de Pessoal. I. Loro, Adriana do Rocio, coord. II. Título.

CDD 352.6

Fernanda Corrêa Caldas - Bibliotecária CRB 1-1187.

Website: [irbcontas.org.br](http://irbcontas.org.br)

Disponível em:

<<https://www.irbcontas.org.br>>

**Instituto Rui Barbosa**

**Sede:** Edifício ION. SGAN 601, Bloco H, Sala 71/73, Térreo - Asa Norte, Brasília – DF. CEP: 70.830-018

**Subsede:** Tribunal de Contas do Estado do Ceará - Rua Sena Madureira, 1047 –

CEP: 60.055-080 - Fortaleza/CE. Contato: (85) 3488-1795

Todos os direitos reservados. É permitida a reprodução total ou parcial, mediante citação da fonte.

**INSTITUTO RUI BARBOSA  
GESTÃO 2022-2023 – DIRETORIA:**

**PRESIDENTE:**

Edilberto Pontes Lima

**VICE-PRESIDENTES:**

**RELAÇÕES INSTITUCIONAIS**

Ivan Lelis Bonilha

**DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

Mário Manoel Coelho de Mello

**ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO**

Sebastião Helvecio Ramos de Castro

**AUDITORIA**

Inaldo da Paixão Santos Araújo

**DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS**

Cristiana de Castro Moraes

**PRIMEIRO SECRETÁRIO**

Algir Lorenzon

**SEGUNDO SECRETÁRIO**

Fabício Macedo Motta

**TESOUREIRO**

Severiano José Costandrade de Aguiar

**SUPLENTE DA VICE-PRESIDÊNCIA:**

Domingos Augusto Taufner

Naluh Maria Lima Gouveia

Lilian de Almeida Veloso Nunes Martins

Felipe Galvão Puccioni

Rosa Egídia Crispino Calheiro Lopes

**CONSELHO FISCAL**

José Valdomiro Távora de Castro Júnior

Maria Elizabeth Cavalcante de Azevedo Picanço

Celmar Rech

Luiz Eduardo Cherem

Carlos Thompson Costa Fernandes

**SUPLENTE DO CONSELHO FISCAL**

Fernando Ribeiro Toledo

Estilac Martins Rodrigues Xavier

Cilene Lago Salomão

Inácio Magalhães Filho

Patrícia Lúcia Mendes Saboya

**EQUIPE TÉCNICA**

Juraci Muniz Júnior – Coordenador Geral

Izabelli Lima – Gerente Supervisora

José Wesmeyer da Silva – Gerente Financeiro

Sandra Valéria de Moraes Santos – Gerente Administrativa e Planejamento

Ana Perpétua Ellery Corrêa – Gerente de Políticas Públicas

**ASSESSORIA TÉCNICA**

Geovana dos Santos Teixeira Ferreira

Fernanda Ferreira Aguiar

Lia Skaty Pinheiro

Alisson Sousa Maciel

Iolanda Piancó Amorim

## SUMÁRIO

1. OBJETIVO GERAL E METODOLOGIA DO TRABALHO .....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	7
3. APRESENTAÇÃO .....	9
4. JUSTIFICATIVA .....	10
5. OBJETIVOS.....	10
6. PÚBLICO-ALVO .....	11
7. ETAPAS DO PROGRAMA.....	11
7.1. Indicação do Mentor .....	11
7.2. Responsabilidades e Competências do Mentor .....	12
7.3. Capacitação dos Mentores.....	14
7.4. Método do Programa.....	14
7.5. Encerramento do Processo de Mentoria .....	16
7.6. Avaliação do Programa.....	16
REFERÊNCIAS .....	18
ANEXOS .....	19
Anexo I – Modelo de Questionário respondido pelo Mentorado durante o seu acompanhamento .....	20
Anexo II – Modelo de Questionário respondido pelo Gestor durante o acompanhamento do Mentorado .....	22
Anexo III – Modelo de Questionário de Satisfação do Programa de Mentoria aplicado ao Mentor.....	24
Anexo IV – Modelo de Guia de Acompanhamento do Programa de Mentoria .....	25
Anexo V – Modelo de Relatório de Controle de Mentoria .....	26



Anexo VI – Modelo de Relatório de Comprovação de Mentoria.....	27
Anexo VII - MANUAL DE ORIENTAÇÃO DO PROGRAMA DE MENTORIA.....	28
I – Definição de Mentor .....	28
II – Objetivos da Mentoria.....	28
III – Requisitos para exercer o papel de Mentor.....	28
IV – Competências necessárias para exercer a Mentoria .....	29
V – Atividades do Mentor .....	29
VI – Metodologia.....	30
VII – Outras Informações.....	31

## **PROGRAMA DE MENTORIA**

### **1. OBJETIVO GERAL E METODOLOGIA DO TRABALHO**

O objetivo deste trabalho é elencar norteadores que contribuam para a implementação segura e sustentável do Programa de Mentoria no âmbito dos Tribunais de Contas do Brasil.

Para o desenvolvimento deste relatório, sob a coordenação do Comitê Técnico de Gestão de Pessoas do IRB, com o apoio do Conselho Nacional dos Presidentes dos Tribunais de Contas – CNPTC, foi constituído um Grupo de Trabalho, com 11 (onze) representantes de 8 (oito) Tribunais, com o objetivo de discutir assuntos relevantes acerca da temática e elaboração de um documento, contendo diretrizes para o desenvolvimento de Programa de Mentoria, no âmbito dos Tribunais de Contas do Brasil.

O grupo de trabalho foi composto por servidores que: (i) já haviam implantado e/ou normatizado o referido Programa, tais como o TCE-RS; (ii) já desenvolveram alguma ação voltada para a temática, mesmo sem normatização, tais como o TCMGO; e (iii) ainda não desenvolveram ações voltadas para o tema.

O grupo trabalhou em conjunto, por meio de reuniões semanais, com duração de 1h, utilizando a plataforma Teams. A primeira reunião foi realizada no dia 6/02/2023 e a última no dia 15/05/2023, totalizando 10 (dez) reuniões. Além das reuniões, houve a execução de trabalhos assíncronos, tendo como produto o presente relatório.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Iniciar um novo trabalho em uma nova Instituição, não significa, simplesmente, trilhar uma nova rota, vestir outro uniforme e usar um diferente crachá. O processo de trabalhar em um novo local vai muito além dessas mudanças superficiais implicadas na nova rotina do colaborador. O ingresso em um novo ambiente provoca os mais variados sentimentos em quem ainda não sabe, exatamente, em que terreno está pisando. Há uma nova missão a respeitar, novas metas a alcançar, novas funções a exercer, uma equipe diferente e uma outra cultura organizacional à qual se adaptar.

Nesse contexto, Idalberto Chiavenato (2002) afirma que se faz necessário, por parte das instituições, um planejamento para a realização da integração e do fornecimento de informações essenciais sobre a Instituição para os novos servidores. Atualmente, existe uma medida que vem se mostrando facilitadora nessa missão: o treinamento de integração, uma capacitação que é elaborada e ministrada pelas organizações.

Chiavenato (2002) diz que: “O treinamento de integração visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar”. Por meio da integração, a empresa procura adaptar o comportamento do sujeito de acordo com as suas necessidades, almejando, sempre, um bom relacionamento entre o novo servidor e a Instituição. O objetivo, diante disso, é facilitar a socialização e, ao mesmo tempo, sanar possíveis dúvidas a respeito do tipo de trabalho realizado na Instituição.

A esse respeito, os autores Oliveira e Eccel (2011) pontuam que é imprescindível que ao servidor sejam passadas certas informações, como o histórico, o ramo de atividade da Instituição, as políticas, além dos norteadores estratégicos (visão, missão e valores). Já para Carlos Gil (2001), a integração permite que o sujeito entenda de maneira clara as atividades que irá desempenhar, bem como o que a Instituição espera dele de modo geral.

Para Chiavenato todo esse cuidado na acolhida do ingressante é benéfico, atua como diferencial e eleva as chances de uma adaptação mais rápida ao ambiente de trabalho. Sob esse prisma, um recurso que tem auxiliado na integração de novos

servidores é o processo de Mentoria, que geralmente acontece após a sua alocação no respectivo setor, ou seja, no cotidiano do trabalho.

A Mentoria é um dos métodos mais eficazes para o desenvolvimento do indivíduo em várias dimensões, em especial no trabalho e na carreira. O termo *Mentoring* (Mentoria), segundo Chiavenato (2002), esboça a relação entre um servidor experiente (o mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (o mentorado) com menos conhecimento ou familiaridade em determinada área. Ou seja, para quem está chegando na Instituição ou na nova unidade, a Mentoria se mostra muito útil e atua como um norte para o novo servidor.

São inúmeros os benefícios que a Mentoria proporciona para o mentorado, como o apoio para alcançar objetivos, desenvolver habilidades de aprendizado, tolerar e gerenciar problemas e mudanças, entre outras (DEAKINS, 1999).

Higgins e Kram (2001) explicam que a Mentoria é uma relação entre duas pessoas focadas prioritariamente no desenvolvimento de competências técnicas, que ocorre dentro da organização em que os participantes trabalham. Ao contrário do *coach*, que tem como objetivo auxiliar seu *coachee* a pensar e a desenvolver um planejamento que possibilite a conquista de uma meta, o mentor precisa ter conhecimento técnico e experiência na área de atuação do mentorado.

O processo de Mentoria geralmente acontece de acordo com o estágio em que a Instituição se encontra e com o ambiente sociocultural ao qual ela pertence, o que pode ocorrer formal ou informalmente. Mentoria Formal e Informal são caminhos alternativos para apoiar os gestores, gerando eficácia e autonomia na sua atuação.

Mentoria Informal é aquela que ocorre de forma espontânea. A base da relação se constrói sobre a identificação que uma pessoa tem para com a outra. O mentor geralmente identifica alguma característica própria no mentorado, que pode enxergar no mentor as habilidades que ele pretende adquirir. Neste caso, é válido pontuar que, se não houver um acompanhamento por parte da Instituição sobre esse processo, a pessoa escolhida pode ser tanto um exemplo do que a Instituição espera, como também alguém que passe impressões equivocadas sobre as atividades e a Instituição (OLIVEIRA e ECCEL, 2011).

Segundo Ragins (1999), identificam-se muitos benefícios na Mentoria Informal. Ela possibilita mais engajamento em atividades como aconselhamento, facilidade na



interação social ou amizade, tornando o mentorado mais satisfeito com a Instituição quando comparado ao processo de Mentoria Formal. Além disso, provê resultados de alto nível em vários tipos de funções da carreira desenvolvida, incluindo *coaching*, provisão de tarefas desafiadoras ou crescimento de exposição e visibilidade do protegido.

Já o processo de Mentoria Formal acontece via programas formais, com metas e cronogramas predefinidos. O relacionamento acontece e se encerra em menos de um (01) ano (Ragins & Cotton, 1999). Esse tipo de Mentoria depende muito do mentor que venha a exercer as funções. Em alguns casos, eles resumem sua atuação ao que a Instituição solicita ou à definição constante no Programa de Mentoria, sem fazer nada além dessas previsões para contribuir para o sucesso do mentorado.

Contudo, com mentores com o perfil adequado participando de programas formais de Mentoria, garante-se a geração de todos os benefícios encontrados nos processos de Mentoria Informal e de um ciclo de retenção do capital intelectual, de aceleração da aprendizagem organizacional e de acolhimento, integração e adaptação do ingressante às novas funções.

Em linhas gerais, vê-se que, dispondo ou não de um Programa de Mentoria, o processo de integração de novos servidores é importante e necessário dentro das instituições. Ao construir uma base sólida em suas primeiras experiências, a Instituição terá mais chances de poder contar, no futuro, com a estabilidade e a produtividade dos seus servidores. O bom acolhimento no primeiro contato atua como investimento: o que hoje for plantado, amanhã será colhido.

### **3. APRESENTAÇÃO**

O Programa de Mentoria Formal ora proposto foi inspirado no Programa de Mentoria do TCERS, que começou a ser implementado efetivamente em janeiro de 2014, visando a atender as necessidades específicas da Instituição, a partir da adaptação de processos informais de Mentoria.

O referido Programa visa permitir uma plena e célere integração do servidor à cultura organizacional e à equipe, atingindo níveis de satisfação e engajamento necessários para uma plena produtividade, objetivando reduzir a ansiedade ligada a um novo

desafio e fornecendo suporte com o intuito de proporcionar uma experiência acolhedora e positiva.

#### **4. JUSTIFICATIVA**

Os concursos públicos, cada vez mais, possuem inscritos e aprovados de todas as partes do país, o que torna o seu processo de admissão e adaptação ao novo Estado e à nova Instituição um desafio para todos os envolvidos. Além desse fato, temos observado, também, uma grande rotatividade e evasão de servidores nos cargos, devido, em parte, a dificuldades de comunicação e integração à nova realidade.

Dessa forma, um sistema institucionalizado de Mentoria poderá contribuir para a melhor alocação do servidor na nova Instituição, elevar a sua qualidade de vida, aumentar o engajamento e fazer com que ele produza trabalhos com a qualidade que é esperada pelos gestores e pela sociedade, de forma mais eficiente.

Da análise do processo de relotação/movimentação interna, identificou-se a importância de ter alguém que sirva de referência e que possa acolher, ajudar a integrar, treinar e orientar os servidores em sua nova unidade de lotação, durante os seus primeiros meses.

#### **5. OBJETIVOS**

O principal objetivo do Programa de Mentoria é promover a integração mais efetiva dos servidores ingressantes aos correspondentes ambientes de trabalho. Esse processo adaptativo faz com que os conhecimentos e saberes de um servidor mais experiente (mentor) sejam compartilhados de forma a estimular e acelerar o processo de desenvolvimento pessoal e profissional do servidor ingressante (mentorado), promovendo a continuidade e o aprimoramento do capital intelectual interno (aprendizagem organizacional).

O programa também objetiva auxiliar o gestor no acompanhamento, na capacitação e no desenvolvimento do servidor ingressante. Do ponto de vista do mentorado, o programa permite também criar um vínculo inicial de confiança e uma referência de

orientação. Essa acolhida qualificada contribui para o enfrentamento das tensões (ansiedades, dúvidas e inseguranças) inerentes ao momento de ingresso na nova atividade e de estabelecimento dos relacionamentos com a equipe de trabalho.

## **6. PÚBLICO-ALVO**

O público-alvo da Mentoria é constituído pelos servidores ingressantes na Instituição, bem como ingressantes em nova unidade de lotação.

Considera-se servidor ingressante aquele que entra no exercício de um cargo de provimento efetivo ou em uma nova unidade de lotação.

Recomenda-se, caso possível, que o Programa de Mentoria seja oferecido também para os servidores ocupantes de cargos em comissão.

## **7. ETAPAS DO PROGRAMA**

### **7.1. Indicação do Mentor**

Logo após a contratação de um novo servidor ou a movimentação de um servidor para outra unidade de trabalho, será de responsabilidade da área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente) entrar em contato com o gestor da unidade, solicitando a indicação de um servidor que atuará como mentor.

O gestor deve oficializar por intermédio de um procedimento interno a designação de mentor para empreender o processo de Mentoria. Tal pedido é encaminhado à área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente), a unidade do Tribunal que gerencia esse trabalho.

Para indicar um servidor de sua área como mentor, o gestor deve levar em consideração alguns requisitos importantes. De preferência, o mentor não deve ser o próprio gestor da unidade em que o ingressante será lotado. É recomendado também que o mentor não seja muito novo na Instituição e que tenha interesse em desempenhar a função. Além disso, o mentor deve ter conhecimento técnico e experiência nas atividades que serão desempenhadas pelo ingressante, conhecer o

funcionamento do Tribunal como um todo e compreender a interligação entre os trabalhos exercidos em cada área.

## **7.2. Responsabilidades e Competências do Mentor**

O mentor é responsável por apresentar ao ingressante as dependências do setor e do Tribunal, as atribuições do posto de trabalho e os colegas de trabalho com os quais ele conviverá. Se necessário, o mentor deve estar disposto a acompanhar o mentorado ao banco, para abertura de conta, às entidades de classe, para filiação e conhecimento dos convênios oferecidos, aos locais de almoço mais frequentados pelos colegas, tendo por objetivo primordial integrar o novo servidor à rotina da Instituição.

O treinamento do ingressante, relativo às suas novas atividades, bem como a verificação da necessidade de quaisquer treinamentos operacionais que ele possa necessitar são também incumbência do mentor.

No que tange à sua postura, o mentor deverá estar disponível para o esclarecimento de eventuais dúvidas, ainda que fora do período das reuniões, para disponibilizar, ao gestor e à área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente), informações gerais sobre o andamento do processo de integração. Após o final do processo formal de Mentoria, os mentores devem continuar abertos para as demandas dos ingressantes.

Entre as competências essenciais para o desempenho desse papel, destacamos as seguintes:

- Conhecimento dos processos de trabalho: é requisito essencial conhecer os fluxos e os processos de trabalho, sejam eles ligados à atividade-fim do Tribunal (auditoria, instrução processual, etc.), sejam afetos às atividades-meio, ou de suporte ao controle externo;
- Iniciativa: se o mentor observa que o ingressante está com alguma dificuldade, deve tomar a iniciativa de auxiliá-lo e não somente esperar que o ingressante solicite ajuda;

- Capacidade de planejar: o mentor deve iniciar as reuniões de Mentoria com uma pauta previamente planejada contendo os assuntos que serão abordados na reunião;
- Sociabilidade: capacidade de receber as pessoas, conversar, trocar ideias e auxiliar na solução de problemas;
- Comunicação: o mentor deve procurar ser objetivo e didático ao explicar pontos importantes a serem desenvolvidos;
- Disponibilidade para ouvir: o mentor deve ser uma pessoa disponível, que tenha paciência para ouvir as dificuldades, as sensações, os sentimentos e as emoções. Muitas vezes as situações podem se confundir. Nem todos os assuntos trazidos pelos ingressantes serão técnicos. Podem ser trazidos alguns sentimentos em relação à adaptação ao trabalho, ao setor, ao convívio com os colegas, à adaptação ao Tribunal em geral. Para isso, o mentor deve ter flexibilidade para ouvir;
- Organização: essa competência está muito ligada à capacidade de planejar, isto é, saber o que será tratado nas reuniões e, principalmente, estar seguro de onde encontrar informações que, porventura, naquele momento, não estejam à sua disposição para informar ao ingressante;
- Flexibilidade: possuir a capacidade de compreender, aceitar opiniões, ideias ou pensamentos vindos do ingressante ou de qualquer outro participante do processo;
- Discrição: o mentor pode ser requisitado pela área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente), e pela equipe da Comissão de Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório, para compartilhar as informações sobre o andamento do processo de Mentoria. O assunto a ser compartilhado deve versar apenas sobre o progresso do aprendizado do ingressante, das suas funções, da sua integração ao setor, relacionamento com os colegas, da sua adaptação ao Tribunal e ao trabalho. Existe uma linha muito tênue que precisa ser respeitada, especialmente para preservar a relação de confiança entre o mentor e o mentorado; e
- Visão sistêmica: o mentor deve possuir conhecimentos gerais sobre as unidades de trabalho da Instituição, inclusive no que tange aos reflexos do seu

serviço para com a sociedade. Ele não deve analisar problemas apenas do ponto de vista das atividades do seu setor, mas, sim, de toda a influência que seus atos possam produzir na organização e fora dela.

### **7.3. Capacitação dos Mentores**

Uma das primeiras etapas do Programa de Mentoria consiste em treinar os servidores indicados por suas chefias para o papel de mentor. Dependendo da quantidade de mentores designados em um dado período de tempo, a área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente) e a Escola de Contas definirão em qual das possíveis formas ocorrerá o treinamento. Os treinamentos são categorizados pela quantidade de participantes (individual ou grupal) e pelo método de ensino adotado (presencial ou ensino à distância - EAD).

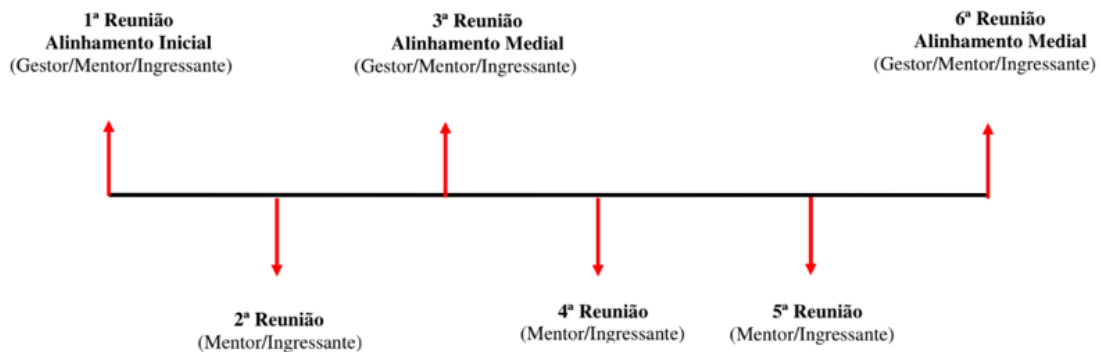
No treinamento são abordados pontos importantes, como os objetivos da Mentoria, os requisitos para exercer o papel de mentor, o dever do mentor e o método do programa. Além disso, há um treinamento prático de reuniões de alinhamento (Inicial, Medial e Final) e demais reuniões de Mentoria.

A Escola de Contas é a responsável por gerar o certificado de conclusão da capacitação dos mentores, após comprovada a sua participação efetiva no treinamento.

### **7.4. Método do Programa**

Com o servidor ingressante já lotado na sua área, o gestor realizará os procedimentos para a sua apresentação ao mentor que será responsável pelo seu acolhimento, treinamento e integração. Devem ser realizadas seis (06) reuniões oficiais de Mentoria. Serão três (03) reuniões de alinhamento (participam o gestor, o mentor e o servidor ingressante) e três (03) reuniões de Mentoria (participam somente o mentor e o servidor ingressante).

## Linha do Tempo – Programa de Mentoria



As reuniões são realizadas da seguinte forma:

- Reunião de Alinhamento Inicial (1ª reunião): o gestor determina ao mentor quais serão as atividades exercidas pelo ingressante e quais deverão ter prioridade no desenvolvimento do ingressante;
- Reunião de Mentoria (2ª reunião): nas reuniões de Mentoria (2ª, 4ª e 5ª reuniões), o mentor acolhe as dúvidas e dificuldades manifestadas pelo mentorado e presta os devidos esclarecimentos e orientações. Além disso, planeja e acompanha o andamento das ações de desenvolvimento. Antes do encerramento de cada reunião, o mentor combina com o mentorado as ações a serem executadas até a próxima reunião. Realiza, também, uma avaliação do andamento do processo de Mentoria, verificando o desempenho de ambas as partes (mentor e mentorado);
- Reunião de Alinhamento Medial (3ª reunião): o gestor verificará o andamento do processo de Mentoria e, se necessário, apontará os ajustes a serem realizados. O gestor poderá não apenas ser informado dos progressos realizados, dos próximos passos planejados e de alguma possível dificuldade ainda presente, como também dará um feedback ao mentor e ao ingressante sobre o trabalho de ambos até o momento;
- Reunião de Mentoria (4ª reunião);
- Reunião de Mentoria (5ª reunião); e

- Reunião de Alinhamento Final (6ª reunião): esta última reunião é dedicada à análise dos resultados da Mentoria, de acordo com o planejamento inicial realizado.

Durante o processo, o mentor pode disponibilizar, para o gestor e para a área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente), informações gerais sobre o andamento do processo de integração, a adaptação e desenvolvimento profissional do ingressante, preservando o sigilo das informações. Todas as reuniões devem ser documentadas, organizadas e orientadas pelo “Guia de Acompanhamento da Mentoria” (Anexo IV) e pelo “Guia de Controle do Programa de Mentoria” (Anexo V).

## **7.5. Encerramento do Processo de Mentoria**

Conclui-se o processo de Mentoria com uma reunião de Alinhamento Final entre mentor, gestor e mentorado (6ª reunião). Esta última reunião é dedicada à análise dos resultados da Mentoria de acordo com o planejamento inicial realizado.

Mentor, gestor e mentorado assinam o Relatório de Comprovação de Mentoria (Anexo VI). Este documento fica em posse do gestor e, ao final do processo de Mentoria, pode ser utilizado pelo mentor para requerer o registro nos seus assentamentos funcionais e demais procedimentos específicos do Tribunal.

Os mentores são orientados durante o treinamento a continuarem com uma postura disponível entre uma reunião formal e outra, e mesmo depois de encerrado o Programa de Mentoria, para que o mentorado sempre tenha a quem recorrer quando precisar de auxílio no que diz respeito à aprendizagem do seu trabalho e à sua adaptação a Instituição.

## **7.6. Avaliação do Programa**

Com o objetivo de avaliar o programa, a área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente) encaminhará ao gestor, ao mentor e ao mentorado questionários que



deverão ser respondidos a partir do quarto mês do programa, conforme modelos anexos (Anexo I e Anexo II).

A avaliação do mentor deverá ser realizada após a conclusão do programa, conforme questionário constante no Anexo III.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Carlos Antônio. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; ECCEL, Claudia Sirangelo. **Sociologia e cultura organizacional**. In: PICCININI, Valmira Carolina; ALMEIDA, Marilis Lemos de, OLIVEIRA, Sidinei Rocha. *Sociologia e administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

RAGINS, B. R.; COTTON, J. L. **Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships**. *Journal of Applied Psychology*. 1999.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RS. *Resolução nº958/2012*. Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do RS.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RS. Disponível em: <<http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/>> Acesso em: 15 de junho de 2015.

## **ANEXOS**

**Anexo I** - Modelo de Questionário respondido pelo Mentorado durante o seu acompanhamento.

**Anexo II** – Modelo de Questionário respondido pelo Gestor durante o acompanhamento do Mentorado.

**Anexo III** – Modelo de Questionário de Satisfação do Programa de Mentoria aplicado ao Mentor.

**Anexo IV** – Guia de Acompanhamento do Programa de Mentoria.

**Anexo V** – Guia de Controle do Programa de Mentoria.

**Anexo VI** – Relatório de Comprovação de Mentoria.

**Anexo VII** – Manual de Orientação do Programa de Mentoria.

## Anexo I – Modelo de Questionário respondido pelo Mentorado durante o seu acompanhamento

<b>PROGRAMA DE MENTORIA – ACOMPANHAMENTO DO MENTORADO</b>	
Este formulário deverá ser preenchido pelo Mentorado e tem por objetivo acompanhar o seu processo durante o Programa de Mentoria	
Nome Servidor	Cargo
Unidade de Lotação	
Data Admissão	Data Início no Programa Mentoria
Nome do Gestor	Cargo
Nome do Mentor	Cargo
<p>1. Avalie o seu nível de satisfação em relação às suas expectativas iniciais para participação no Programa de Mentoria.</p> <p>( ) Muito Insatisfeito            ( ) Insatisfeito            ( ) Indiferente            ( ) Satisfeito            ( ) Muito Satisfeito</p> <p>2. Foi realizada a reunião de Alinhamento Inicial, que trata do planejamento da Mentoria entre gestor, mentor e ingressante?</p> <p>( ) Sim            ( ) Não</p> <p>3. Foi realizada a reunião de Alinhamento Medial, que trata da verificação do andamento da Mentoria entre gestor, mentor e ingressante?</p> <p>( ) Sim            ( ) Não</p> <p>4. Quantas reuniões de Mentoria já foram realizadas?</p> <p>( ) Nenhuma            ( ) Uma            ( ) Duas            ( ) Três            ( ) Quatro            ( ) Cinco            ( ) Seis            ( ) Mais do que seis reuniões – Favor informar a quantidade: _____</p>	
<p>Nas questões de números 5 e 6, favor utilizar os conceitos abaixo:</p> <p>1. Discordo totalmente            2. Discordo na maioria das vezes            3. Às vezes concordo, às vezes discordo            4. Concordo na maioria das vezes            5. Concordo totalmente</p>	

NA – Não se aplica

<b>Questão 5 – Em relação ao processo de Mentoria</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
Estou aberto às orientações do mentor e participo ativamente da Mentoria						
A reunião de alinhamento inicial possibilitou o planejamento da Mentoria						
A reunião de alinhamento medial possibilitou a verificação do andamento da Mentoria						
O processo de Mentoria está atendendo as minhas necessidades de integração						
O processo de Mentoria está atendendo as minhas necessidades de treinamento						
O processo de Mentoria está atendendo as minhas necessidades de desenvolvimento profissional						
Estou ciente de que o mentor reportará meu desempenho na Mentoria à chefia imediata e, se necessário, à área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente) e à Comissão de Avaliação de Estágio Probatório (no caso de servidor ingressante)						

<b>Questão 6 – Em relação a sua atividade de trabalho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
Tenho clareza de quais são as atividades que devo realizar						
Tenho clareza de quais são as expectativas em relação ao meu desempenho						
Tenho conhecimento de como serei avaliado						
Conseguo perceber a importância das minhas atividades para o cumprimento da Missão Institucional						

7. Como você avalia o nível de satisfação de sua chefia imediata em relação ao seu desempenho?

- ( ) Muito Insatisfeito  
 ( ) Insatisfeito  
 ( ) Indiferente  
 ( ) Satisfeito  
 ( ) Muito Satisfeito

8. Você percebe a necessidade de algum tipo de treinamento para executar as suas atividades?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

9. Se sim, quais?


O que as reuniões de Mentoria, entre mentorado e mentor, possibilitam para você?

Observações, Comentários e Sugestões:

## Anexo II – Modelo de Questionário respondido pelo Gestor durante o acompanhamento do Mentorado

<b>PROGRAMA DE MENTORIA – ACOMPANHAMENTO COM O GESTOR</b>	
Este formulário deverá ser preenchido pelo gestor e tem por objetivo acompanhar o seu processo do Mentorado durante o Programa de Mentoria	
Nome Gestor	Cargo
Unidade de Lotação do Gestor	
Nome do Mentorado	Cargo
Unidade de Lotação do Mentorado	
1. Como você avalia do desempenho do mentorado, como por exemplo: capacidade de aprendizado, manuseio com os sistemas / tecnologia da informação, contribuições, produtividade e responsabilidade?	
2. E quanto à postura profissional do mentorado (questões comportamentais) tais como: saber ouvir, discrição, flexibilidade, respeito à hierarquia, cumprimento de normas?	
3. Como você tem observado o relacionamento do mentorado em relação à: a) chefia; b) colegas e c) intersetorialidade (como cliente e como fornecedor)?	
4. De que maneira o processo de Mentoria tem possibilitado o desenvolvimento, integração e adaptação do servidor?	



5. Em uma escala de zero a dez como você avalia o processo de Mentoria?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Observações, Comentários e Sugestões:

## Anexo III – Modelo de Questionário de Satisfação do Programa de Mentoria aplicado ao Mentor

<b>AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE MENTORIA PELO MENTOR</b>	
Este formulário deverá ser preenchido pelo mentor e tem por objetivo avaliar o Programa de Mentoria	
Nome do Mentor	Cargo
Unidade de Lotação	

Cite aqui o nome dos servidores dos quais você foi mentor durante o ano de 2023:

Sobre o processo de Mentoria, avalie as seguintes afirmativas utilizando os conceitos abaixo:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo, nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

NA – Não se aplica

<b>Sobre o Processo de Mentoria</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>
O Processo de Mentoria atendeu às necessidades de integração e acolhimento do mentorado ao local de trabalho						
O Processo de Mentoria atendeu às necessidades do mentorado de desenvolvimento profissional						
O Processo de Mentoria auxilia na manutenção do capital intelectual do Tribunal de Contas						
O formato do programa propicia uma boa interação entre mentor e mentorado						
Acredito que o Programa de Mentoria é um instrumento válido para os fins aos quais se propõe						

Como foi a experiência de Mentoria para você? Use esse espaço também para críticas e sugestões.



## Anexo IV – Modelo de Guia de Acompanhamento do Programa de Mentoria

### GUIA DE ACOMPANHAMENTO DO PROGRAMA DE MENTORIA

Este formulário deverá ser utilizado pelo gestor e pelo mentor como roteiro/orientação quando da realização das reuniões de Mentoria

Nome do Gestor:

Nome do Mentor

Nome do Mentorado:

Unidade de Trabalho:

- **Reuniões de Alinhamento** (participantes: gestor/mentor/mentorado)
- Inicial (1<sup>a</sup>. Reunião): planejar a Mentoria de acordo com as atividades a serem exercidas pelo ingressante.
- Medial (3<sup>a</sup>. Reunião): verificar o andamento da Mentoria.
- Final (6<sup>a</sup>. Reunião): analisar os resultados da Mentoria de acordo com o planejamento realizado.
  
- **Demais Reuniões de Mentoria** (participantes: mentor/mentorado)
- Acolhimento e escuta de dúvidas e dificuldades;
- Esclarecimentos e orientações;
- Planejamento e acompanhamento de ações;
- Combinação de ações que o ingressante irá executar até a próxima reunião de Mentoria para o seu desenvolvimento;
- Avaliação e fechamento da reunião;
- Agendamento da próxima reunião de Mentoria.

## Anexo V – Modelo de Relatório de Controle de Mentoria

<b>RELATÓRIO DE CONTROLE DE MENTORIA</b>
Este formulário deverá ser utilizado pelo gestor e pelo mentor quando da realização das reuniões do Programa de Mentoria

Gestor:	Mentor:
Mentorado:	Unidade de Trabalho:

<b>Reuniões</b>	<b>Data</b>	<b>Principais temas abordados</b>	<b>Acompanhamento das ações combinadas</b>	<b>Próximas Ações</b>
1ª Reunião – Alinhamento Inicial (Gestor/Mentor/Mentorado)				
2ª Reunião (Mentor/Mentorado)				
3ª Reunião – Alinhamento Medial (Gestor/Mentor/Mentorado)				
4ª Reunião (Mentor/Mentorado)				
5ª Reunião (Mentor/Mentorado)				
6ª Reunião – Alinhamento Final (Gestor/Mentor/Mentorado)				

## Anexo VI – Modelo de Relatório de Comprovação de Mentoria

<b>RELATÓRIO DE COMPROVAÇÃO DE MENTORIA</b>
Este formulário deverá ser utilizado pelo gestor, pelo mentor e pelo mentorado para controle e comprovação das reuniões do Programa de Mentoria

Gestor:	Mentor:
Mentorado:	Unidade de Trabalho:

Reuniões	Data	Assinatura Mentor	Assinatura Mentorado	Assinatura Gestor
1ª Reunião – Alinhamento Inicial (Gestor/Mentor/Mentorado)				
2ª Reunião (Mentor/Mentorado)				
3ª Reunião – Alinhamento Medial (Gestor/Mentor/Mentorado)				
4ª Reunião (Mentor/Mentorado)				
5ª Reunião (Mentor/Mentorado)				
6ª Reunião – Alinhamento Final (Gestor/Mentor/Mentorado)				

## **Anexo VII - MANUAL DE ORIENTAÇÃO DO PROGRAMA DE MENTORIA**

O presente manual estabelece os procedimentos relacionados ao Programa de Mentoria, bem como as atividades que o mentor exercerá para a integração, orientação e acompanhamento do mentorado.

### **I – Definição de Mentor**

O mentor é aquele colega que, por possuir conhecimento técnico e experiência prática na atividade do mentorado, pode orientá-lo, estimulá-lo e acompanhá-lo em seu caminho de desenvolvimento profissional. O mentor é alguém que possui desenvolvidas as competências técnicas e comportamentais necessárias ao exercício de determinado cargo e que apresenta interesse e disponibilidade para compartilhar isto com os servidores ingressantes na unidade de trabalho.

Por meio da Mentoria, o mentor otimiza e acelera os processos de integração, de adaptação, de desenvolvimento técnico e comportamental dos servidores.

### **II – Objetivos da Mentoria**

- Integrar e adaptar o ingressante ao local de trabalho;
- Compartilhar conhecimentos e experiências que estimulem e acelerem o processo de desenvolvimento profissional do servidor;
- Promover a continuidade e o aprimoramento do capital intelectual interno (aprendizagem organizacional); e
- Auxiliar o gestor no treinamento, no acompanhamento e no desenvolvimento do servidor.

### **III – Requisitos para exercer o papel de Mentor**

Para indicar um servidor de sua área como mentor, o gestor deve levar em consideração os seguintes requisitos:

- o mentor, preferencialmente, não deverá ser o gestor da unidade em que será lotado o ingressante e nem estar em estágio probatório;
- o mentor deverá ser um colega da unidade de trabalho;

- o indicado deve apresentar interesse em desempenhar o papel de mentor: orientar, compartilhar conhecimento e experiência e estimular o desenvolvimento do ingressante;
- o indicado deve ter postura adequada, apresentando as competências necessárias ao desempenho de seu cargo e do papel de mentor;
- o indicado deve ter conhecimento técnico e experiência nas atividades que serão desempenhadas pelo ingressante;
- o indicado deve conhecer o funcionamento do Tribunal como um todo, compreendendo a interligação entre o trabalho exercido em cada área;
- o indicado deve conhecer as competências exigidas para a função a ser exercida pelo ingressante e as atribuições que lhe serão delegadas; e
- o indicado deverá realizar o treinamento de mentores.

#### **IV – Competências necessárias para exercer a Mentoria**

Para indicar um servidor de sua área como mentor, o gestor deve levar em consideração as seguintes competências:

- iniciativa;
- capacidade de planejar;
- sociabilidade;
- comunicação;
- disponibilidade para ouvir;
- organização;
- flexibilidade;
- discrição; e
- visão sistêmica.

#### **V – Atividades do Mentor**

- mostrar as dependências da área, seu posto de trabalho, ao mesmo tempo em que apresentará nominalmente cada colega ali lotado;
- informar e, se necessário, acompanhar ao banco, para abertura de conta; às entidades de classe, para filiação e conhecimento dos convênios oferecidos; aos locais de almoço mais frequentados pelos colegas, principalmente nos primeiros dias de adaptação à Instituição;

- treinar o servidor ingressante nos respectivos documentos de gestão relativos às suas novas atividades de trabalho;
- verificar a necessidade de quaisquer treinamentos operacionais que o servidor necessite e comunicar ao gestor da unidade;
- realizar, em conjunto com o gestor e o ingressante, reuniões de alinhamento inicial (1ª reunião), medial (3ª reunião) e final (6ª reunião) para tratar, respectivamente, sobre o planejamento, andamento e resultados do processo da Mentoria (Anexo IV – Guia de Acompanhamento da Mentoria e Anexo V – Guia de Controle do Programa de Mentoria);
- realizar reuniões de acompanhamento com o ingressante nos demais meses (2º, 4º e 5º mês) - (Anexo IV – Guia de Acompanhamento da Mentoria e Anexo V – Guia de Controle do Programa de Mentoria);
- estar disponível para esclarecimento de eventuais dúvidas pontuais e urgentes fora do período das reuniões;
- disponibilizar, ao gestor e à área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente), informações gerais sobre o andamento do processo de integração, adaptação e desenvolvimento profissional do ingressante, preservando o sigilo sobre os detalhes das reuniões de Mentoria;
- realizar a Mentoria por um período mínimo de 6 meses; e
- mostrar disponibilidade para continuar auxiliando o ingressante mesmo após o período de encerramento oficial da Mentoria.

## **VI – Metodologia**

- antes do ingresso do servidor na unidade, seja por meio do primeiro ingresso no Tribunal ou mediante processo de movimentação (alteração da unidade de trabalho), o gestor deverá informar à área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente) qual servidor da unidade será o mentor do servidor ingressante;
- após o recebimento da relação contendo o nome do mentor, a área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente) deverá providenciar o encaminhamento para treinamento. Esta ação pode ocorrer individualmente, por meio das plataformas de Ensino à Distância ou em grupo;

- com o servidor ingressante, já na sua área de lotação, o gestor realizará os procedimentos de apresentação do mesmo na sua unidade e definirá com o mentor a data e horário da reunião de alinhamento inicial;
- nas reuniões de alinhamento (inicial, medial e final) deverão estar presentes todas as partes envolvidas: gestor, mentor e ingressante;
- nas demais reuniões de acompanhamento de Mentoria, os participantes serão o mentor e o ingressante.

Reuniões de alinhamento (gestor/mentor/ingressante):

- Inicial (1ª Reunião): planejar a Mentoria de acordo com as atividades a serem exercidas pelo ingressante.
- Medial (3ª Reunião): verificar o andamento da Mentoria;
- Final (6ª Reunião): analisar os resultados da Mentoria de acordo com o planejamento realizado.

Demais Reuniões de Mentoria (mentor/ingressante):

- acolhimento e escuta de dúvidas e dificuldades;
- esclarecimentos e orientações;
- planejamento e acompanhamento de ações;
- combinação de ações que o ingressante executará até a próxima reunião de Mentoria para o seu desenvolvimento;
- avaliação e fechamento da reunião;
- agendamento da próxima reunião de Mentoria.

## **VII – Outras Informações**

- de posse do Anexo VI – Relatório de Comprovação da Mentoria, devidamente preenchido e assinado pelo Gestor, o mentor poderá requerer o registro da Mentoria nos seus assentamentos funcionais e demais procedimentos específicos do Tribunal;
- a qualquer momento, o mentor poderá ser ouvido pelo gestor da unidade do servidor ingressante, pela equipe da área de Gestão de Pessoas (ou área equivalente) e/ou pela Comissão de Avaliação de Desempenho e Estágio Probatório, para dirimir dúvidas em relação ao desempenho do servidor ingressante no Tribunal, bem como ao



exercício de seu papel. Essas reuniões informativas serão realizadas com a ciência do ingressante;

- o ideal é que o mentor tenha até 2 (dois) ingressantes sob sua orientação.