

PROGRAMA COLABS

Guia da Pessoa Mentora



G'NOVA Uma iniciativa
ENAP



Escola Nacional de Administração Pública - Enap

Presidente da Enap

Betânia Peixoto Lemos

Diretora de Inovação da Enap

Camila de Castro Barbosa Medeiros

Coordenador-Geral de Inovação da Enap

Pedro Marcante Arruda dos Santos

Equipe GNova Lab - Laboratório de Inovação em Governo da Enap

Carolina Solia Nasser

Carolina Sayão Lobato Coppetti

Joselene Lemos

Luciana Gunther

Marina Lins Lacerda

Pollyana Costa

Vladia Hudson

Coordenação da Publicação

Carolina Solia Nasser

Luciana Gunther

Vladia Hudson

Pollyana Costa

Conteúdo, Pesquisa e Redação

Giovana Sabino

Juliana de Macedo Garcia

Thiago Tônus

Viviane Tavares

Tomaz Vicente

Projeto Gráfico

Aline Sato



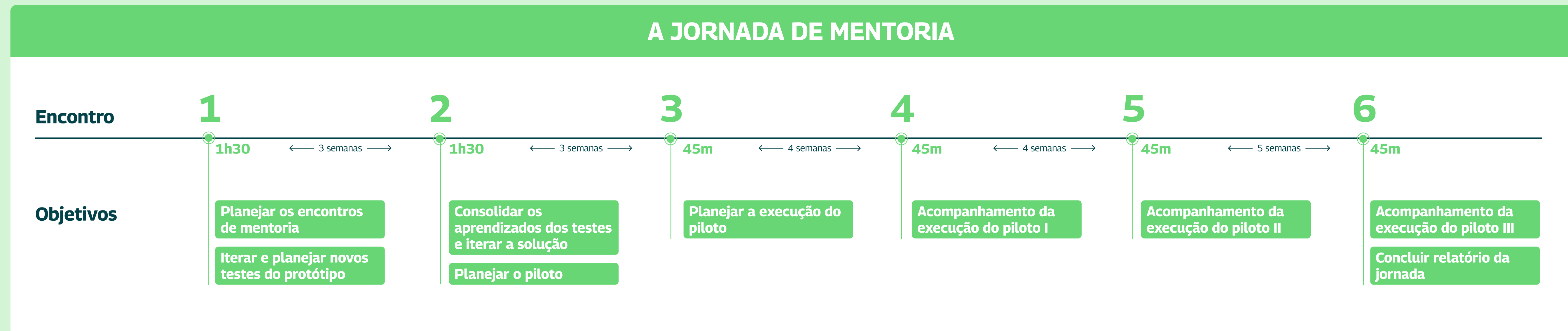
Sumário

- 01** Resumo - Guia da Pessoa Mentora
- 02** Objetivos
- 03** Visão Geral do Programa
- 04** Papéis e Responsabilidades
- 05** Metodologia
- 06** A Jornada de Mentoria
- 07** Registros

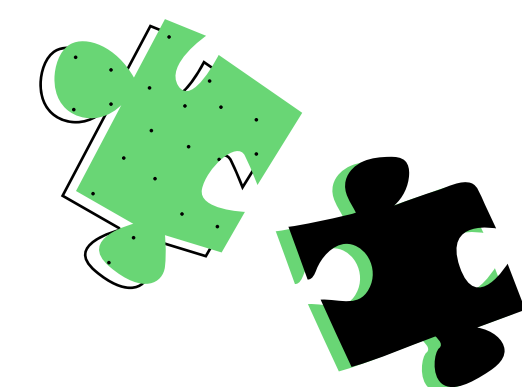
01. Resumo

Guia da Pessoa Mentora

O Módulo Mentoria tem o objetivo de oferecer suporte técnico às ações e projetos desenvolvidos pelas equipes durante a jornada de inovação.

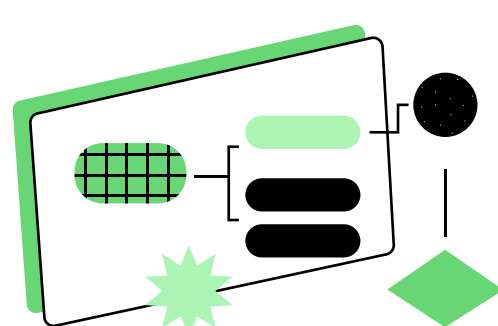


OBJETIVOS



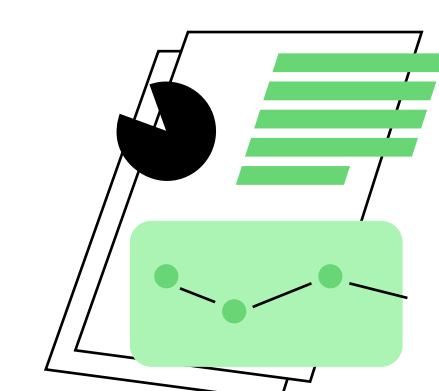
1 Iterar soluções

Essa ação ajuda a reduzir erros e aumentar a probabilidade de sucesso na implementação.



2 Planejar a execução da piloto

Essa ação ajuda a detalhar o processo de execução para que a solução seja colocada em prática.



3 Produzir relatório da jornada de inovação

Essa ação ajuda a realizar a gestão do conhecimento e é pré-requisito para o recebimento da certificação avançada.

A Mentoria de Equipes de Inovação é lugar de...



Reflexão

Manter o pensamento crítico ativo quanto aos ajustes necessários à efetiva implementação da solução.



Orientação

Sinalizar possibilidades de desenvolvimento e implementação da solução, sem perder de vista os objetivos definidos e os aprendizados já consolidados.

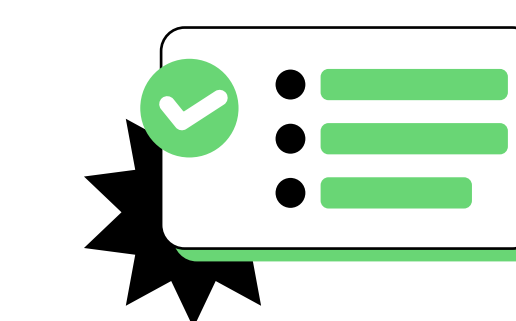


Colaboração

Compartilhar dúvidas, receios e ideias para transpor eventuais barreiras em colaboração com as pessoas mentoras, a equipe do GNova e outras pessoas que possam contribuir para a evolução da solução.

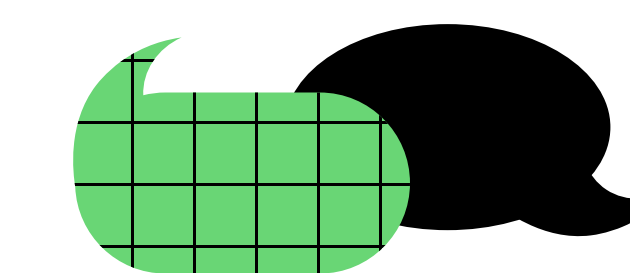
METODOLOGIA

Os encontros serão dialogados e facilitados tendo em vista a orientação, construção colaborativa, cocriação e tomadas de decisão. O processo de mentoria é estruturado ciclicamente em 3 momentos com atividades e objetivos distintos:



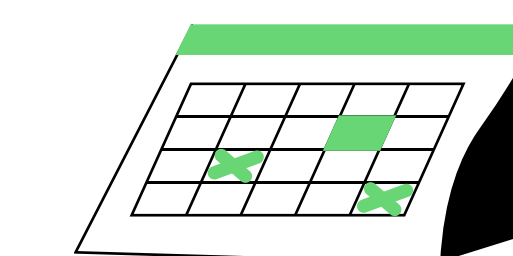
● Pré - Encontro

Objetivo:
Preparação para o encontro



● Encontro

Objetivo:
Escuta ativa e troca



● Pós - Encontro

Objetivo:
Organização e ação



02. Objetivos

O CoLabs, desenvolvido pelo Laboratório de Inovação em Governo da Enap (GNova lab), é um programa de **aceleração** e **mentoria** de equipes para o desenvolvimento de competências e capacidades de inovação no enfrentamento de problemas públicos complexos. O programa é composto por 3 módulos: Gestão para Aceleração de Equipes de Inovação; Metodologias de Inovação e Mentoria.

O Módulo Mentoria **tem como objetivo fornecer suporte técnico e especializado para acompanhar os desdobramentos das ações e projetos desenvolvidos durante a jornada de inovação.** Nesse contexto, este guia foi projetado a orientar, aconselhar e instruir as pessoas mentoras das equipes participantes a fim de melhor apoiá-las a tirar proveito a jornada do Módulo Mentoria do CoLabs.

Este guia apresenta o escopo, temas e etapas do módulo, além de metodologia, ferramentas e estratégias para a evolução dos protótipos desenvolvidos pelos participantes do CoLabs até a construção de piloto de solução.

01

02

03

04

05

06

07



02. OBJETIVOS

Além de entender o que é a Mentoria de Equipes de Inovação, é também importante definirmos os **objetivos deste espaço e onde esperamos chegar ao final:**

- **Iterar soluções**

Essa ação ajuda a reduzir erros e aumentar a probabilidade de sucesso na implementação das soluções.

- **Planejar a execução da piloto**

Essa ação ajuda a detalhar o processo de execução para que a solução seja colocada em prática.

- **Produzir um relatório da jornada de inovação**

Um documento de apresentação da jornada de inovação completa, desde a definição de problemas até o Plano do Piloto, com o resultado de seus desdobramentos, destacando os aprendizados importantes, os resultados obtidos e demais informações essenciais para a documentação do processo.

Este documento é pré-requisito para recebimento da certificação avançada.

01

02

03

04

05

06

07



03. Visão geral do Programa

O Módulo Mentorias tem como objetivo fornecer suporte técnico e especializado para acompanhar os desdobramentos das ações e projetos desenvolvidos durante a jornada de inovação.

Dessa forma, você deve estar apta a aconselhar as equipes nos passos que seguem o duplo diamante do Design Thinking, metodologia utilizada no Módulo II - Metodologias de Inovação, onde foi trabalhado um desafio da unidade de inovação selecionada.

Neste guia será possível encontrar as ferramentas necessárias para conduzir as equipes de acordo com o estágio em que se encontram na evolução dos seus protótipos, apoiando-as em testes, iteração, planejamento do piloto, gestão do projeto e definição de objetivos e resultados-chave.

Além das ferramentas, entregaremos sugestões de calendário de mentorias e o intervalo recomendado entre as sessões.

Este material tem como objetivo facilitar a sua jornada junto às equipes, para que a experiência de ambas tenha aproveitamento máximo.

01

02

03

04

05

06

07



03. VISÃO GERAL DO PROGRAMA

Por meio dos encontros de mentoria, esperamos aumentar as chances das unidades de inovação de obterem sucesso nos testes e implementação das suas soluções criadas durante o Módulo II - Metodologias de Inovação.

Para isso, é importante lembrar que a principal função de um mentor é guiar as equipes mentoradas e assisti-las em encontrar suas próprias soluções para seus problemas.

"Um princípio geral em uma boa mentoria é que você não deve tomar decisões no lugar da pessoa mentorada - mesmo que ela peça por isso."

A maneira que você pode ajudar a equipe mentorada a encontrar soluções para uma situação particular é criar um espaço de acolhimento e confiança. Isso pode ser feito por meio da escuta, oferecendo conselhos e orientações e por meio de perguntas reflexivas. A pessoa mentora também é um modelo e pode dar à equipe mentorada uma visão externa do problema analisado e oferecer novas perspectivas..

01

02

03

04

05

06

07

Fonte: *Mentoring Guidelines For Mentors and Mentees in the JPOSC Career Mentoring Programme - UNDP (tradução livre)*



04. Papéis e Responsabilidades

Para que a mentoria seja um momento produtivo, é imprescindível que tanto a equipe mentorada quanto a pessoa mentora reconheçam e exerçam seu papel com muita dedicação.

A pessoa mentora exercerá o papel de facilitadora do processo, fornecendo orientação e promovendo ambiência para reflexão da equipe. Espera-se que a equipe mentorada tenha orientações suficientes para apresentar protagonismo ativo em seu próprio aprendizado.

01

02

03

04

05

06

07



04. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Antes de definirmos os papéis e responsabilidades da pessoa mentora, é importante destacar que **mentoria não é**:

✘ Coaching

O coaching, normalmente, é muito mais focado no desenvolvimento pessoal de habilidades, estabelecendo um processo com objetivos e metas pessoais claras. Já o módulo mentoria tem como objetivo oferecer suporte técnico especializado às equipes, como um todo, para acompanhar os desdobramentos das ações e projetos desenvolvidos durante a jornada de inovação.

✘ Aula

Os encontros de mentoria não são aulas, uma vez que não são desenhados para ensinar por meio de processos educativos. Mas, sim para orientar, sinalizar e dar dicas objetivas sobre aspectos importantes durante a jornada de inovação.

✘ Curso

Já que os encontros de mentoria não são aulas, não podemos considerar esse módulo um curso, com objetivos de aprendizagem e recursos próprios do ensino. Estaremos mais focados na superação das barreiras e das dificuldades das ações empreendidas pelas equipes durante a jornada de inovação.

01

02

03

04

05

06

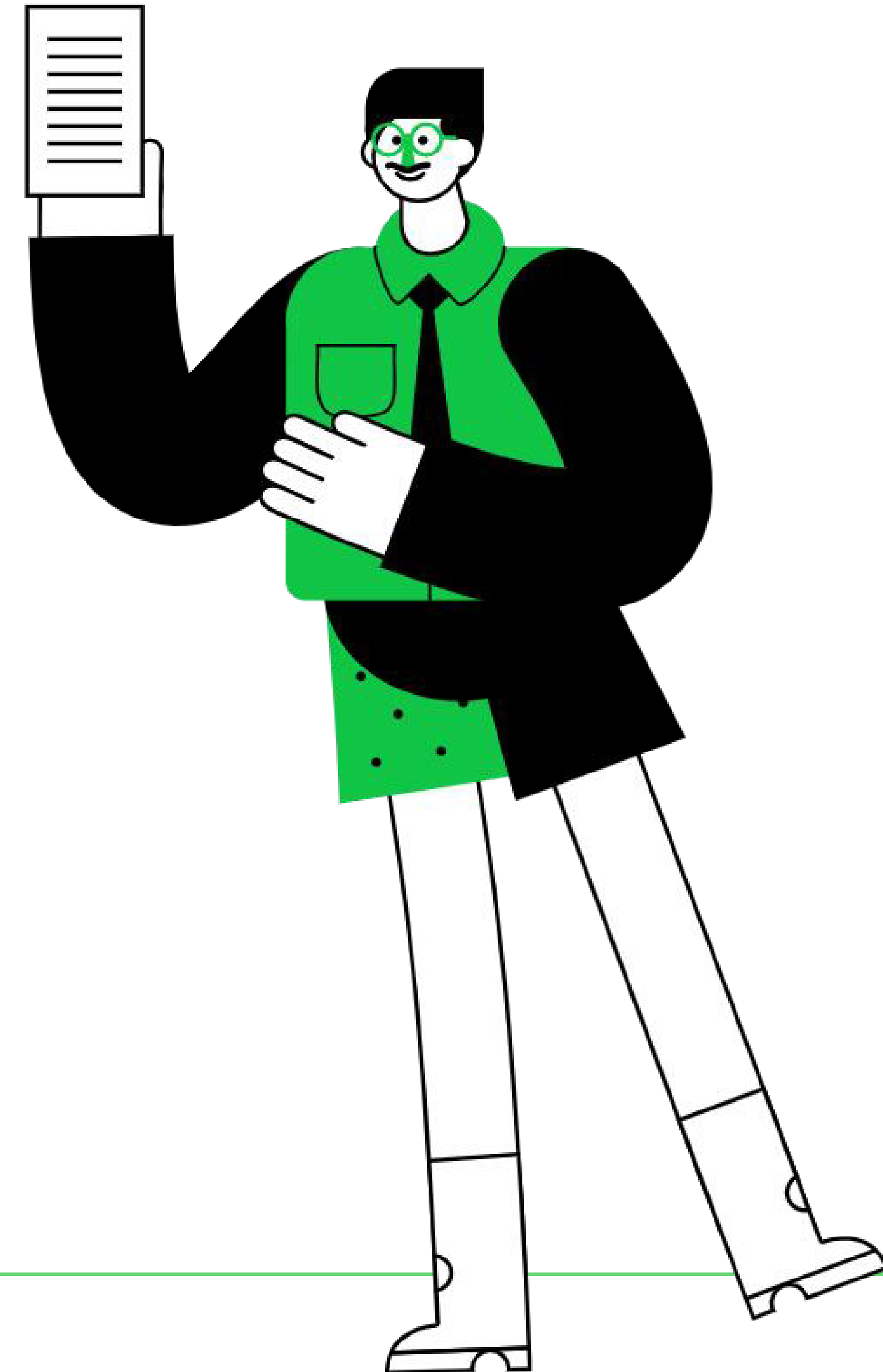
07



04. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

É papel da pessoa mentora...

- 01 **Escutar;**
- 02 **Questionar** para elucidar fatos;
- 03 **Dar** informações e compartilhar conhecimento;
- 04 **Oferecer** uma outra perspectiva, quando possível;
- 05 **Oferecer** apoio e encorajar a **superação de barreiras;**
- 06 **Compartilhar** experiências práticas, ferramentas e metodologias, quando possível;
- 07 **Dar autonomia** para que as equipes façam melhores escolhas para seu contexto.



01

02

03

04

05

06

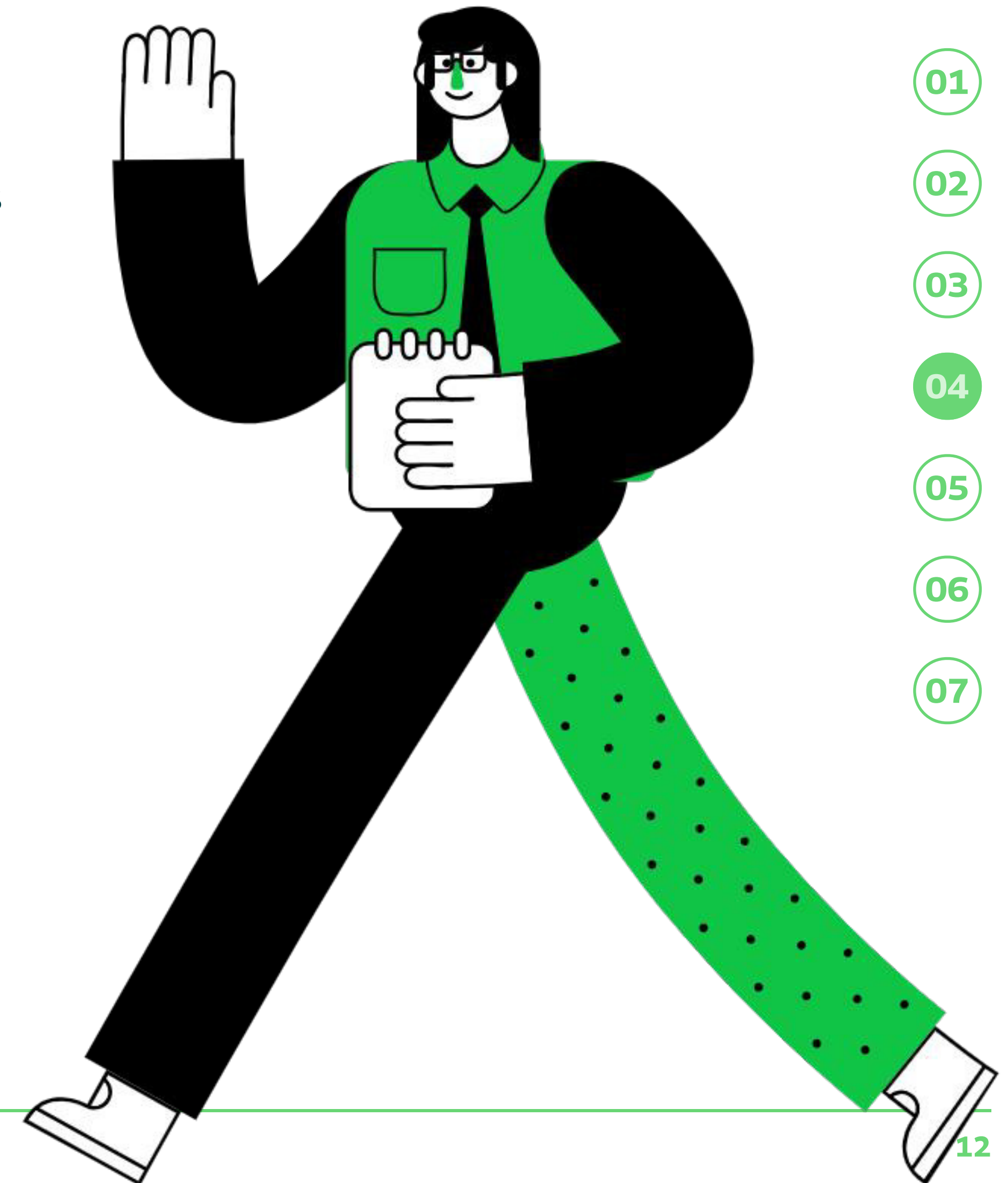
07



04. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

É responsabilidade da pessoa mentora...

- 01 Compreender** de forma integral, a complexidade do problema a ser resolvido na jornada dentro do CoLabs, bem como, o processo de priorização das soluções das equipes;
- 02 Estabelecer** junto às equipes mentoradas um cronograma, metas e objetivos factíveis;
- 03 Criar** um ambiente de transparência, comunicação aberta e resolução de problemas;
- 04 Registrar**, nos meios adequados e definidos, os avanços e as barreiras e qualquer informação necessária ao acompanhamento das equipes;
- 05 Preparar-se**, marcar e comparecer aos encontros de mentoria.



01

02

03

04

05

06

07



04. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Quais atitudes evitar?

Respostas prontas

O sucesso dos projetos de inovação dependem de teste e validação com usuários. É importante provocar as equipes para que tragam as experiências a partir da realização das atividades previstas antes do encontro de mentoria. **A equipe mentorada é a protagonista na jornada de inovação!**

Atendimento de consultor

Prepare-se para os encontros com as equipes mentoradas, levando os insumos necessários previstos neste guia. **Lembre-se que sua atuação está limitada a orientar as equipes de modo a trazer questionamentos pertinentes sobre sua jornada**, e não dizer o que você faria no seu lugar.

Extensão de objetivos e prazos

Inovação exige reflexão, pesquisa, teste, iteração. É um processo complexo, então **apoie trazendo realismo ao estipular metas e prazos, focando em resultados viáveis**. Este alinhamento evita frustrações da equipe e cobranças desnecessárias

01

02

03

04

05

06

07



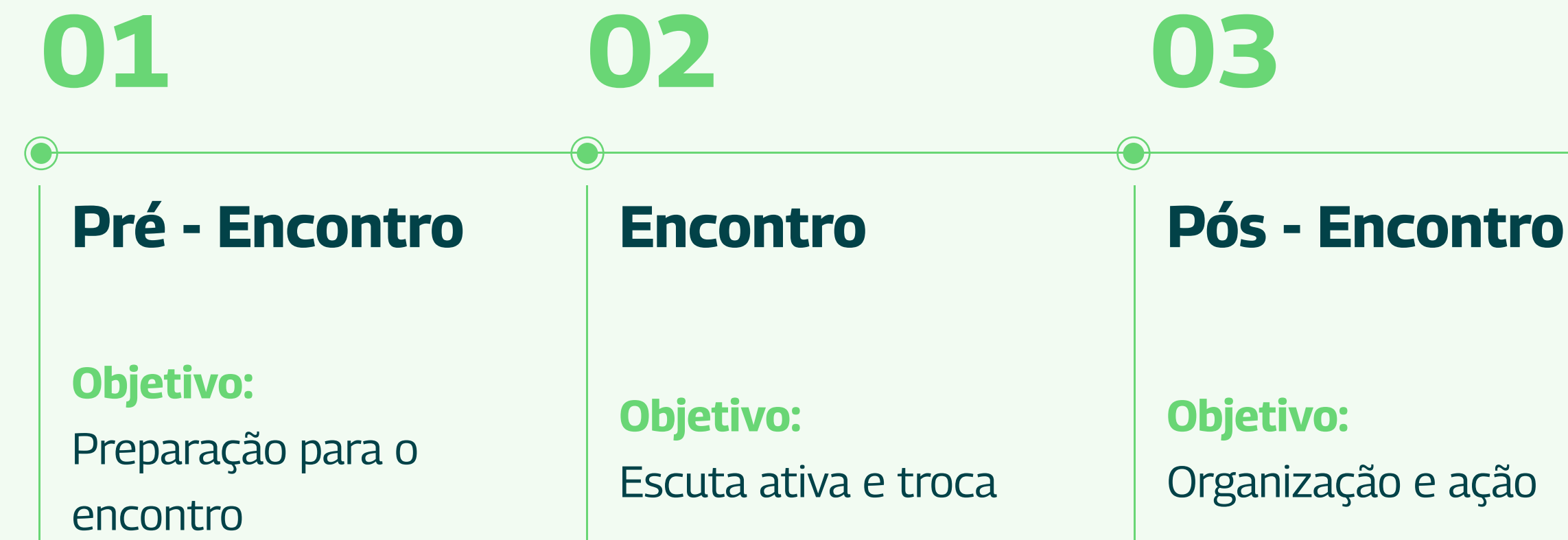
05. Metodologia

Os encontros serão reuniões dialogadas e facilitadas para construção colaborativa, cocriação ou para tomadas de decisão. O processo de mentoria é estruturado ciclicamente em 3 momentos com atividades e objetivos distintos:

01) o pré - encontro: momento de preparação que antecede ao encontro de mentoria.

02) o encontro : o momento em que a equipe mentorada tem a sessão de mentoria com a pessoa mentora.

03) o pós-encontro: momento no qual as equipes alinham entendimentos, planejam a rota, prepararam os próximos passos e organizam as tarefas entre os membros.



01

02

03

04

05

06

07



| 05. METODOLOGIA

O que fazer no pré-encontro?

O pré-encontro é quando as equipes devem preparar-se para apresentar dúvidas, a evolução nas suas tarefas desempenhadas e trazer à tona qualquer impedimento em que a pessoa mentora poderá ajudar. Dessa forma, é importante que a pessoa mentora se prepare. Abaixo você encontra um check-list de boas práticas para este momento:

- ✓ **Tenha certeza que a equipe comparecerá ao encontro:** é importante utilizar alguma ferramenta de calendário, para que haja transparência nos convites;
- ✓ Lembre-se de **deixar claro para as equipes quais serão os assuntos que serão tratados no encontro**, dando espaço para que elas também se preparem;
- ✓ **Alinhe expectativas**, como lembrá-las quais materiais você espera que tragam preenchidos ou quais informações são essenciais para o sucesso do encontro;
- ✓ Garanta que, caso haja qualquer imprevisto, **todos tenham meios de contatar-se de forma ágil.**

01

02

03

04

05

06

07



| 05. METODOLOGIA

O que fazer no encontro?

O encontro é quando de fato a equipe mentorada e a pessoa mentora se encontram para trocar informações e conhecimento, bem como acompanhar os projetos. É o momento mais importante da mentoria, no qual há tempo e espaço para as trocas. Dessa forma, é importante que a pessoa mentora se prepare. Abaixo você encontra um check-list de boas práticas para esse momento:

- ✓ **Crie um ambiente colaborativo para a troca de informações e conhecimento:** ter um momento de check-in, mesmo que simples, pode otimizar o tempo de mentoria;
- ✓ **Revise os objetivos do encontro** e certifique-se, junto à equipe, se será possível cobrir todos os pontos planejados;
- ✓ **Demonstre atenção e interesse no que as equipes têm a dizer:** a escuta ativa é imprescindível para o processo de mentoria;
- ✓ Antes de dar feedbacks, informações e sugestões, **certifique-se que a equipe já esgotou todas as perguntas que poderiam fazer sobre o assunto.** Levá-los a criar novos pontos de vista, muitas vezes, pode ser feito através de novas perguntas que as equipes ainda não fizeram a si mesmas;
- ✓ **Registre os encaminhamentos do encontro.**

01

02

03

04

05

06

07



| 05. METODOLOGIA

O que fazer no pós - encontro?

O pós-encontro é o período no qual as equipes ainda tem tempo de assegurar-se que tiraram todas suas dúvidas, compartilhar quaisquer informações esquecidas e preparar-se para os próximos passos. Dessa forma, é importante que a pessoa mentora atue frente às diversas situações que podem apresentar-se. Abaixo você encontra um check-list de boas práticas para esse momento:

- ✓ Caso haja necessidade, **registre e compartilhe o que ficou pendente ou combinado após o encontro**, dando espaço para que as equipes tirem novas dúvidas de forma assíncrona;
- ✓ **Garanta que as equipes tenham clareza dos documentos e cronograma de atividades** até o próximo encontro;
- ✓ **Garanta que o próximo encontro esteja na agenda das equipes;**
- ✓ **Crie o hábito de dar feedbacks e informações também de forma assíncrona.**

01

02

03

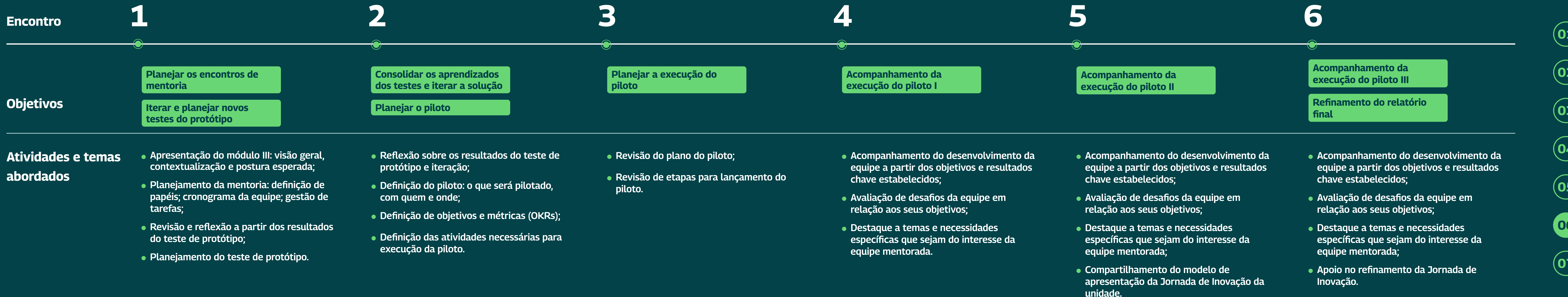
04

05

06

07

06. A Jornada de Mentoria





ENCONTRO 1

Objetivos

Planejar os encontros de mentoria

Iterar e planejar novos testes do protótipo

Duração

1h30

Intervalo até o próximo encontro

3 semanas

01

02

03

04

05

06

07

Atividades e temas abordados

- **5min** Check in;
- **10min** Apresentação do módulo III: visão geral, contextualização e postura esperada;
- **30min** Planejamento da mentoria: definição de papéis; cronograma da equipe; gestão de tarefas;
- **20min** Revisão e reflexão a partir dos resultados do teste de protótipo;
- **20min** Planejamento do teste de protótipo;
- **5min** Encaminhamentos.

Ferramentas

- ☞ *Cronograma*
- ☞ *Gestão de tarefas (KanBan)*
- ☞ *Canvas de planejamento do teste*
- ☞ *Roteiro de teste*
- ☞ *Fichas de anotação.*

Atividades entre encontros

- Criação do roteiro de testes;
- Elaboração do protótipo para os testes;
- Realização de testes e registo das informações coletadas na ficha de anotação;
- Atualização da gestão de tarefas.



ENCONTRO 2

Objetivos

- Planejamento da mentoria
- Iteração e planejamento de testes do protótipo

Duração

1h30

Intervalo até o próximo encontro

3 semanas

01

02

03

04

05

06

07

Atividades e temas abordados

- **5min** Check in;
- **10min** Reflexão sobre os resultados do teste de protótipo e iteração;
- **20min** Definição do piloto: o que será pilotado, com quem e onde;
- **20min** Definição de objetivos e métricas (OKRs);
- **20min** Mapeamento de riscos e ações;
- **10min** Definição das atividades necessárias para execução da piloto;
- **5min** Encaminhamentos.

Ferramentas

- 📄 *Canvas de planejamento do teste;*
- 📄 *OKRs;*
- 📄 *Mapa de riscos e ações;*
- 📄 *Preenchimento do Plano do Piloto;*
- 📄 *Termo e cooperação.*

Atividades entre encontros

- Mapeamento de riscos e ações;
- Plano do piloto;
- Envio do termo de cooperação para os atores envolvidos.
- Atualização da gestão de tarefas.



ENCONTRO 3

Objetivo

Plano de execução do piloto

Duração

45m

Intervalo até o próximo encontro

4 semanas



Atividades e temas abordados

- **5min** Check in
- **15min** Revisão do plano do piloto;
- **15min** Revisão de etapas para lançamento do piloto;
- **5min** Que bom, que pena, que tal;
- **5min** Encaminhamentos.

Ferramentas

- ☞ Plano do piloto;
- ☞ Termo de cooperação.

Atividades entre encontros

- Mapeamento de riscos e ações;
- Atualização da gestão de tarefas.

01

02

03

04

05

06

07



ENCONTRO 4

Objetivo

Acompanhamento da execução I

Duração

45m

Intervalo até o próximo encontro

4 semanas

01

02

03

04

05

06

07

Atividades e temas abordados

- **5min** Check in;
- **10min** Acompanhamento do desenvolvimento da equipe a partir dos objetivos e resultados chave estabelecidos;
- **15min** Avaliação de desafios da equipe em relação aos seus objetivos; Destaque a temas e necessidades específicas que sejam do interesse da equipe mentorada;
- **5min** Que bom, que pena, que tal;
- **5min** Encaminhamentos.

Ferramentas

- ☞ Plano do piloto;
 - Acompanhamento do processo de execução do piloto e de resultados
 - Orientações e redesenho de rotas
- ☞ Que bom, que pena e que tal.

Atividades entre encontros

- Atualização da gestão de tarefas.



ENCONTRO 5

Objetivo

Acompanhamento da execução II

Duração

45m

Intervalo até o próximo encontro

4 semanas

01

02

03

04

05

06

07

Atividades e temas abordados

- **5min** Check in;
- **20min** Avaliação de desafios da equipe em relação aos seus objetivos; Destaque a temas e necessidades específicas que sejam do interesse da equipe mentorada;
- **5min** Compartilhamento do modelo de apresentação da Jornada de Inovação da unidade;
- **10min** Que bom, que pena, que tal;
- **5min** Encaminhamentos.

Ferramentas

- ☞ Plano do piloto;
 - Acompanhamento do processo de implementação do piloto e de resultados;
 - Orientações e redesenho de rotas;
- ☞ Que bom, que pena e que tal;
- ☞ Plano de sustentabilidade;
- ☞ Modelo de apresentação da Jornada de Inovação.

Atividades entre encontros

- Desenho de plano de sustentabilidade;
- Preenchimento do modelo de apresentação da Jornada de Inovação;
- Atualização da gestão de tarefas.



ENCONTRO 6

Objetivo

Acompanhamento da execução III

Refinamento do relatório final

Duração

45m



Atividades e temas abordados

- **5min** Check in;
- **20min** Avaliação de desafios da equipe em relação aos seus objetivos; Destaque a temas e necessidades específicas que sejam do interesse da equipe mentorada;
- **15min** Apoio no refinamento da Jornada de Inovação.
- **5min** Encerramento

Ferramentas

- ▢ *Modelo de apresentação da Jornada de Inovação.*

01

02

03

04

05

06

07



07. Registros

Para que haja clareza e alinhamento do andamento de todas unidades de inovação, entre pessoas mentoras e equipe GNova é importante um instrumento de registro unificado. [Link](#)

Para preenchê-lo, tenha em mente as informações principais que devem ser coletadas para cumprimento dos objetivos acima:

01

Presença

Quais integrantes estiveram presentes no encontro de mentoria?

02

Andamento

Qual status do andamento das equipes em relação ao calendário previsto?

03

Engajamento

Qual o engajamento geral da equipe na execução das atividades propostas?

01

02

03

04

05

06

07

Co
Labs

G'NOVA Uma iniciativa
ENAP

