

Programa de Mentoria

Para Altos Executivos

Guia do Mentor

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) Mentor(a),

Seja bem-vindo 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 processo de orientação e desenvolvimento. Aqui, você encontrará as principais informações sobre o Programa.

Para o sucesso do Programa, é imprescindível que você se prepare antecipadamente para as sessões – este guia lhe oferece sugestões de abordagem, bem como o material constante no Guia do seu Mentorado. Assim, você terá acesso antecipado ao que ele ou ela está preparando para cada sessão.

Ao final de cada sessão, existe uma Ficha de Acompanhamento para que sejam registrados os principais assuntos tratados no encontro e os encaminhamentos para o encontro seguinte. Importante que seja preenchido na hora, mas como todo o processo de mentoria, você não compartilhará esse documento com ninguém, nem mesmo com a coordenação do Programa.

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) mentorado(a).

Sumário

O Programa de Mentoria.....	5
Pilares do Processo.....	12
Agenda das Reuniões e Duração do Programa.....	23
Primeira Reunião.....	26
Segunda Reunião.....	32
Terceira Reunião.....	40
Quarta Reunião.....	49
Reunião 5 a 7.....	57
Oitava Reunião.....	62



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 desenvolvimento e planejamento 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.
- ⊙ Pessoas com 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 e sentimos COM o mentorado.

- ⦿ Conheça a história do mentorado e coloque-se no lugar dele.
- ⦿ Acontece quando ampliamos o autoconhecimento: porque eu quero ser mentora ou mentor?

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

Somente conseguimos ensinar quando estamos abertas e abertos para o aprender com a/o outra/o.

- ⦿ Conte uma dificuldade sua ou um erro com o qual aprendeu algo.
- ⦿ Procure na/o outra/o possibilidades de aprender coisas novas e novas maneiras de pensar ou de lidar com as situações.

Confidencialidade

Só construímos uma relação de confiança quando mantemos alguns acordos essenciais. A confidencialidade é essencial em um Programa de Mentoria.

- ⦿ Todos os assuntos tratados não podem ser compartilhados, nem mesmo com a ENAP.
- ⦿ Casos excepcionais de quebra da confidencialidade para conversas externas - com outras pessoas que não mentor e mentorado - devem ser previamente acordados entre as partes.

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

Expectativas

- ⦿ Procure entender quais os pontos possuem em comum.
- ⦿ Procure conhecer as expectativas e preocupações do mentorado quanto ao vínculo entre vocês.
- ⦿ Exponha também as suas expectativas em relação ao Programa.

Histórias de Vida

- ⦿ Preste bastante atenção na história que o mentorado contará sobre a sua vida e carreira, procurando identificar valores, padrões de comportamento, estilos de aprendizagem, competências da avaliação de desempenho e missão pessoal e profissional.

FASE 1

Objetivos das Reuniões

*De onde Viemos:
Conhecimento e Construção da
Confiança*



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 mentorado.
- ⦿ Conhecer a história de vida e carreira do mentorado.
- ⦿ Abordar temas e necessidades específicas.

Segunda Reunião

Perspectivas de Carreira

- ⦿ Conhecer a visão de futuro, expectativas e projeto de carreira desejado pelo mentorado.
- ⦿ Conhecer e explorar características e principais forças pessoais e profissionais do mentorado.
- ⦿ Abordar temas e necessidades específicas.



Crescimento e Desenvolvimento



Terceira Reunião

Tomando Posse das Suas Fortalezas

- ⦿ Contar seus cases ao mentorado: um do qual ela se orgulhe, um onde tenha sido muito feliz ou um que tenha sido muito interessante para ele.
- ⦿ 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 objetivo de carreira, fortalezas do mentorado e pontos a serem desenvolvidos.
- ⦿ Registrar em um Plano de Desenvolvimento Individual (*veja modelo, mas faça da forma que mais faça sentido para o seu mentorado*) as principais ações propostas para seu mentorado ao longo do processo de mentoria.

Demais Reuniões

5 e 6...

- ⦿ Acompanhamento do desenvolvimento do mentorado a partir dos indicadores de aprendizado ao longo do processo e indicadores de sucesso/evidências.
- ⦿ Desafios concretos do mentorado em relação aos seus objetivos - 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 interesse do mentorado.





Independência e Início da Aplicação



Oitava 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 serão virtuais 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***

Primeira Reunião

ENAP

Sugestões

**Alinhamento de Expectativas e
Conhecimento Entre as Partes**



Comunicação

- ⦿ Definam o Acordo de Mentoria incluindo o alinhamento dos limites de confiança para os envolvidos e os indicadores de sucesso dessa parceria.
- ⦿ Estabeleçam a agenda de encontros mensais já no primeiro encontro.
- ⦿ Acordem quais serão as outras formas de comunicação quando mentor ou mentorado necessitarem (e-mail, celular, Teams, sala...).
- ⦿ Esteja atento para não criar dependência, dificultando o protagonismo do mentorado.

Necessidades Especiais

- ⦿ Verifique com o mentorado se existe alguma necessidade específica ou imediata que ele gostaria de conversar já neste primeiro encontro, como algo pontual.

Primeira Reunião

Preparação do mentorado

O material do mentorado propõe as seguintes atividades em preparação para esta reunião:

- 1 Expectativas pessoais com relação ao processo
- 2 Preocupações iniciais em relação ao processo
- 3 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:

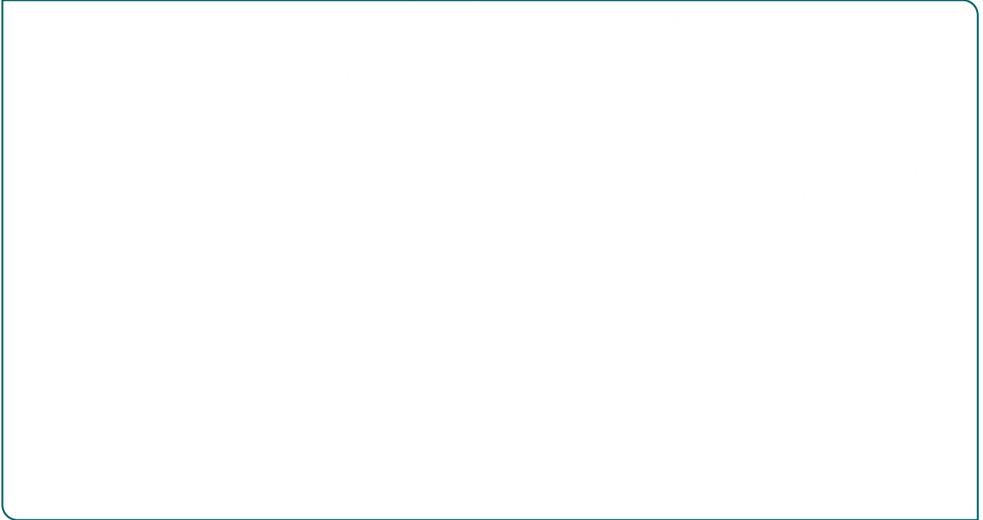
- ⦿ *"Percebo que me saí melhor e gostei mais das tarefas práticas do que conceituais".*
- ⦿ *"Quando as coisas ficavam tensas entre meu líder e eu, preferia afastar-me, ao invés de enfrentá-lo(a)".*
- ⦿ *"Eu me sinto melhor quando me exponho mais à alta liderança, como por exemplo, fazendo apresentações".*

Dica:

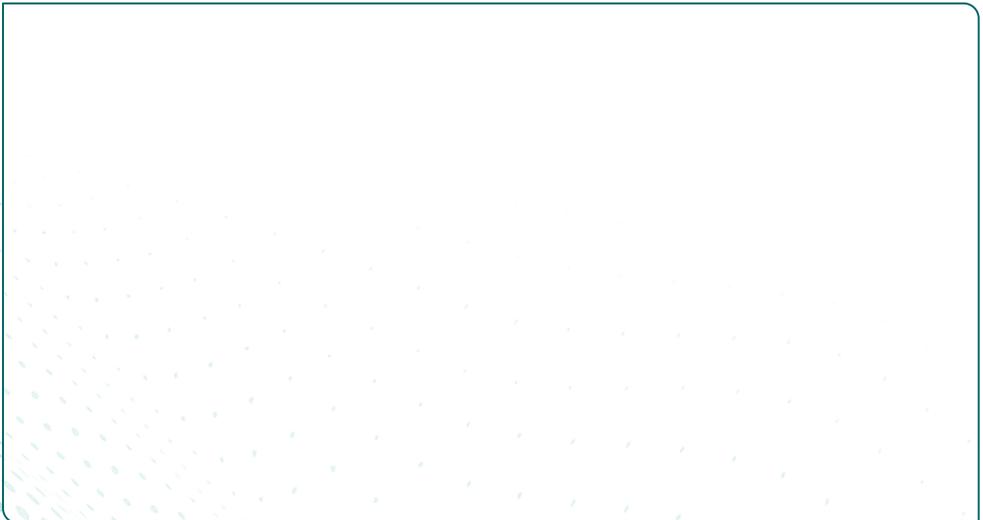
Recordar sua experiência em anos passados certamente contribuirá para o seu autoconhecimento. Na medida em que a revisão de sua carreira fizer você lembrar-se das coisas que fez bem e sentiu prazer em fazer, o processo contribui para a definição aprofundada do seu objetivo de carreira. Quando alguma 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.

Ficha de Acompanhamento

Principais assuntos tratados neste encontro:

A large, empty rectangular box with rounded corners and a thin teal border, intended for the mentor to write down the main topics discussed during the meeting.

Principais encaminhamentos para o próximo encontro:

A large, empty rectangular box with rounded corners and a thin teal border, intended for the mentor to write down the main follow-up actions for the next meeting.

Segunda Reunião

Sugestões

**Perspectivas
de Carreira**

Características e Fortalezas

- ⦿ Peça para o mentorado descrever as características que ele acredita serem as suas principais características e forças pessoais.
- ⦿ Peça a ele que ilustre cada característica com exemplos e evidências.

Futuro

- ⦿ Procure conhecer a visão de futuro, as expectativas de próximos passos e o projeto futuro de carreira desejado pelo mentorado.
- ⦿ Como muitas vezes o profissional não possui visão clara acerca de suas preferências a longo prazo, busque fazer perguntas abertas que permitam a reflexão a partir da projeção da realidade futura.

Necessidades Específicas

- ⦿ A partir das forças pessoais, busque explorar os caminhos de desenvolvimento e expansão necessários para garantir a evolução do mentorado, de acordo com a sua aspiração.

Segunda Reunião

Preparação do Mentorado

O material do mentorado propõe as seguintes atividades em preparação para esta reunião:

COMEÇANDO A EXPLORAR SUA IDENTIDADE

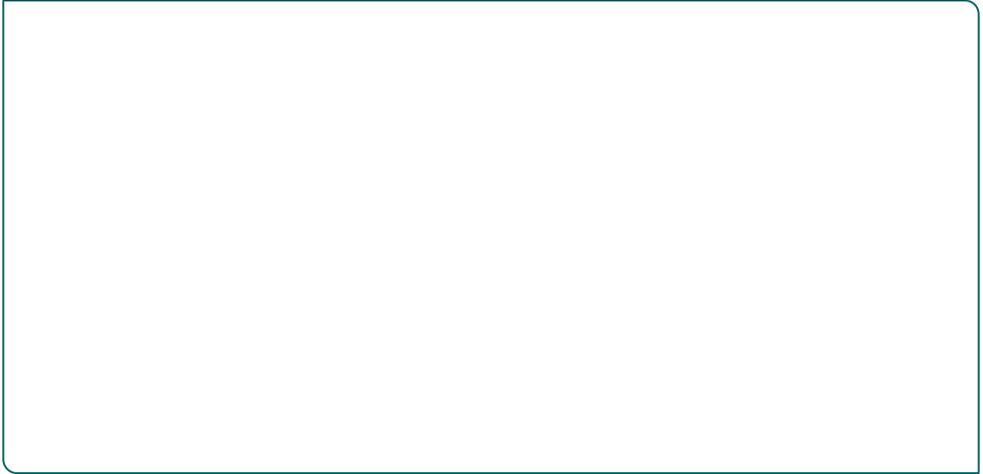
O ditado “Se você não sabe para onde está indo, como você saberá que chegou lá”? certamente se aplica à construção de um plano de ação e de desenvolvimento individual. Se você não sabe o que quer desenvolver para continuar crescendo na sua carreira, como você pode avaliar o que conseguiu?

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.

Responda às seguintes perguntas:

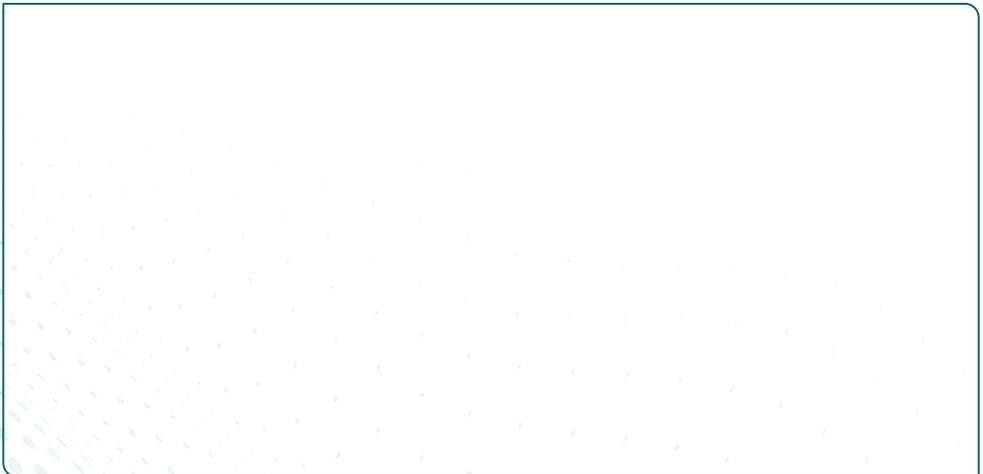
Missão

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 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 relacionará 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).

Características

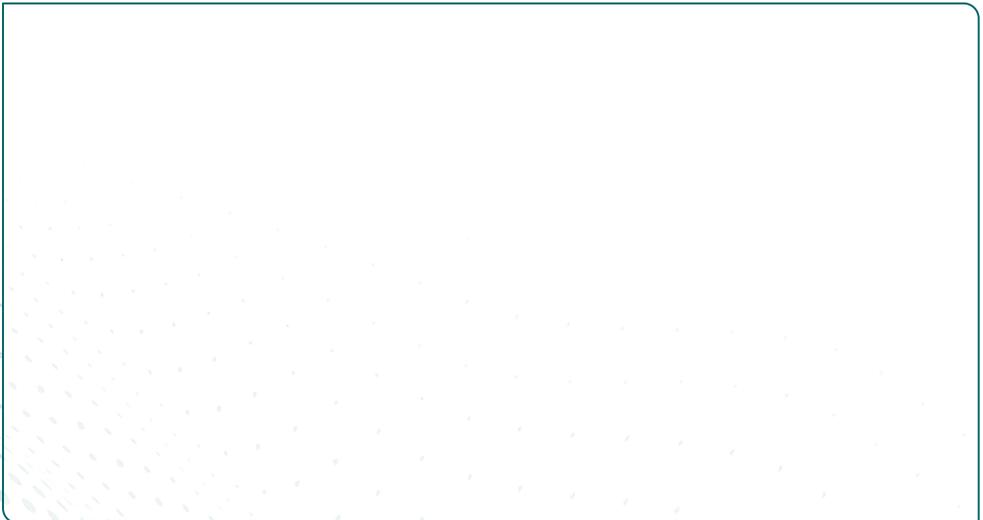
Explicação

Ficha de Acompanhamento

Principais assuntos tratados neste encontro:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for writing the main topics discussed during the meeting.

Principais encaminhamentos para o próximo encontro:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for writing the main follow-up actions for the next meeting. The bottom-left corner of the page features a decorative pattern of overlapping circles and dots.

Terceira Reunião

Sugestões

**Tomando Posse
das Suas
Fortalezas**

Objetivo deste encontro

- ⦿ Identificar as principais realizações do mentorado até este ponto de sua carreira, a fim de identificar pontos fortes e potenciais a partir de histórias e fatos verdadeiros.

Como extrair o melhor de cada case

- ⦿ Por trás de cada história contada estão inseridas as principais fortalezas e gaps do mentorado. Busque identificá-los e relacioná-los às perspectivas de carreira traçadas, bem como às características pessoais evidenciadas na Segunda Reunião.
- ⦿ Faça uma correlação entre as fortalezas, os valores e os objetivos de médio e longo prazo.

Endereçando os pontos de melhoria

- ⦿ Busque identificar os gaps que precisam ser superados para que o mentorado realize sua visão de futuro. A abordagem do desenvolvimento a partir das fortalezas gera energia para que o mentorado lide com mais facilidade com os pontos que precisam ser aprendidos ou aperfeiçoados.

Terceira Reunião

Preparação do mentorado

O material do mentorado propõe as seguintes atividades em preparação para esta reunião:

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;

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.

R são os Resultados que você obteve.

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:

AÇÃO REALIZADA	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA
Criou e manteve relacionamento influente com pares e demais líderes para facilitar negociação com parceiros importantes para o projeto.	Relacionamento (com parceiros)
Conseguiu agir em situações difíceis e/ou de pressão sem perder a calma ou o foco de seu trabalho, persistindo em seus desafios.	Resiliência

Fatores de Satisfação e Insatisfação

Muitos cargos implicam atividades e responsabilidades que a 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.

Dicas:

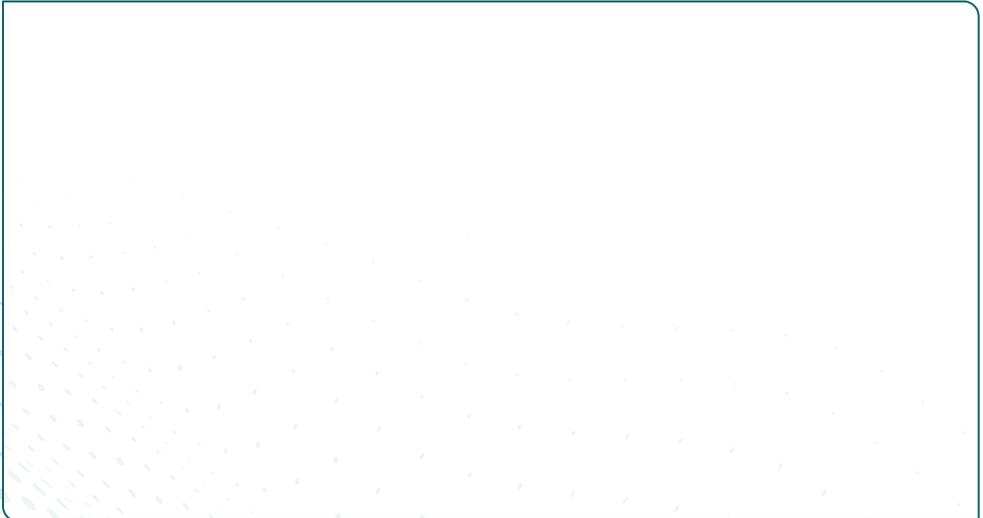
Identificar tanto as coisas que o satisfazem quanto aquelas que não o satisfazem no seu trabalho melhorará não apenas sua percepção sobre si mesmo e os cargos e desafios que melhor atenderão às suas necessidades e aspirações, como também o ajudará a direcionar o seu projeto de carreira.

Ficha de Acompanhamento

Principais assuntos tratados neste encontro:



Principais encaminhamentos para o próximo encontro:



Quarta Reunião

**Estabelecendo
Objetivos e
Indicadores de Desenvolvimento**

Objetivo deste encontro

- ⦿ Estabelecer e planejar os objetivos de desenvolvimento e carreira do mentorado a serem alcançados a médio e longo prazo e as ações, incluindo ações de desenvolvimento, necessárias para concretizá-los.
- ⦿ Registrar em um plano de desenvolvimento as principais ações no âmbito do Programa de Mentoria e próximos passos de carreira no setor público.

O que esperar do mentorado

- ⦿ Que ele pense nos projetos ou tarefas que poderia fazer na função / posição atual, como forma de desenvolvimento *on the job*, na linha mais ampla que foi definida nas reuniões de Mentoria.
- ⦿ Que pense também em como poderá avaliar sua evolução nos itens escolhidos.

Como contribuir

- ⦿ Processos de aprendizagem requerem feedback especial - mais afirmativos e construtivos do que críticos, sempre mantendo a transparência.
- ⦿ Ajude-o a estabelecer objetivos e indicadores de sucesso. Busque objetivos ou indicadores intermediários, o que facilitarão a percepção de desenvolvimento, passo a passo.

Plano de Desenvolvimento:

- ⦿ Veja a seguir um modelo que você pode utilizar com seu mentorado para escrever cada uma das metas do seu plano de ação.

Estrutura - Ação de Desenvolvimento

Objetivo/Ação de desenvolvimento:

Onde será realizada?

Motivação (O que está motivando seu mentorado para esta ação):

Prazo de conclusão:

O que fazer (passos para realizar a ação):

Como fazer e competências necessárias:

Impacto que esta ação terá sobre ele:

Impacto da ação para o órgão no qual ele atua:

Como ele vai medir seu progresso? Quais os indicadores?

Quem pode ajudá-lo nesta jornada? (time, pares, líder, outros):

Quarta Reunião

Preparação do Mentorado

O material do mentorado propõe as seguintes atividades em preparação para esta reunião:

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

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 de 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 a 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, 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.

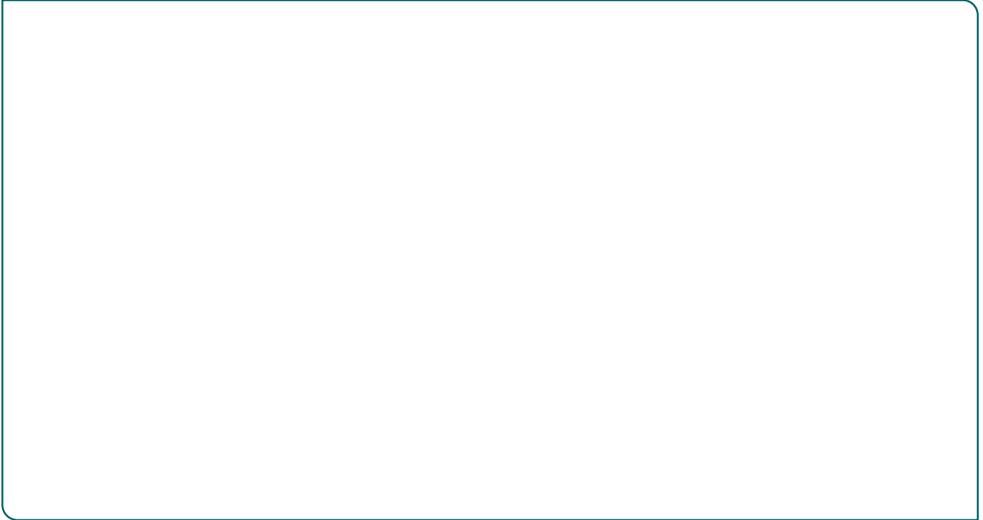
Reflita sobre as perguntas abaixo e prepare uma proposta de plano de desenvolvimento para compartilhar com a sua mentora ou seu mentor.

Plano de Ação:

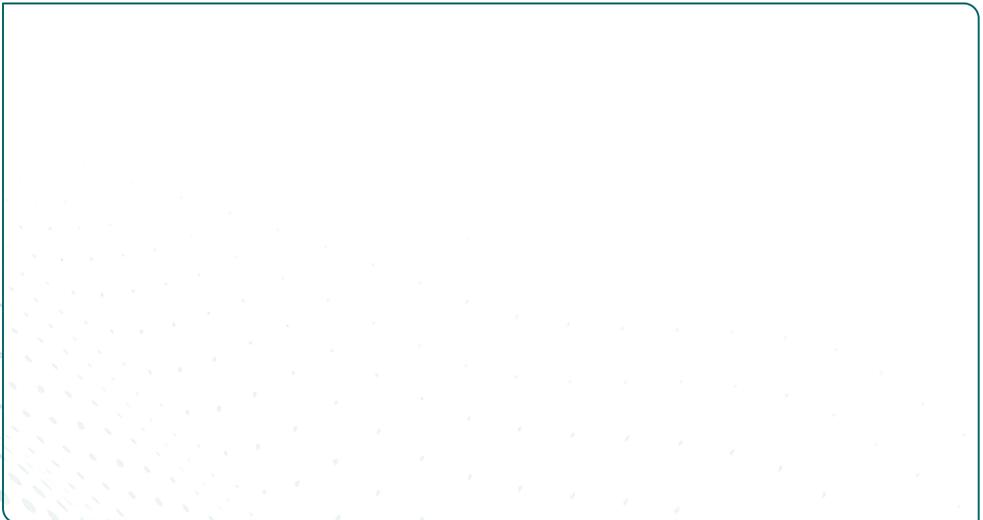
- ⦿ Eu acredito que já possuo as condições necessárias para fazer o que gostaria?
- ⦿ Se ainda não as possuo, acredito ter meios para desenvolvê-las?
- ⦿ Para atingir meus objetivos, que dificuldades acredito que irei encontrar? Neste caso, o que poderei fazer para superá-las?
- ⦿ Que objetivos me proponho 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?

Ficha de Acompanhamento

Principais assuntos tratados neste encontro:



Principais encaminhamentos para o próximo encontro:



Reunião 5 a 7

Sugestões

**Demais Reuniões
de Crescimento e
Desenvolvimento**

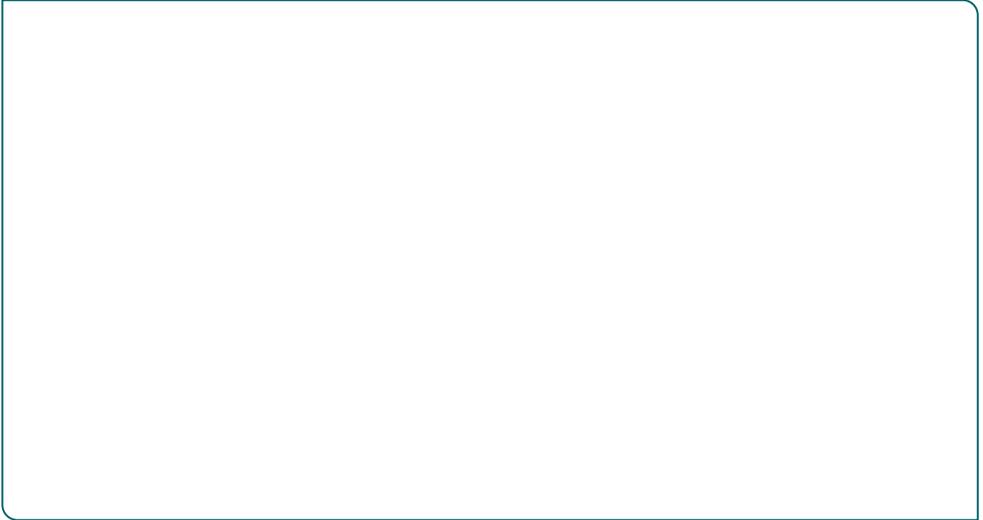
Reuniões 5 a 7

Demais Reuniões de Crescimento e Desenvolvimento

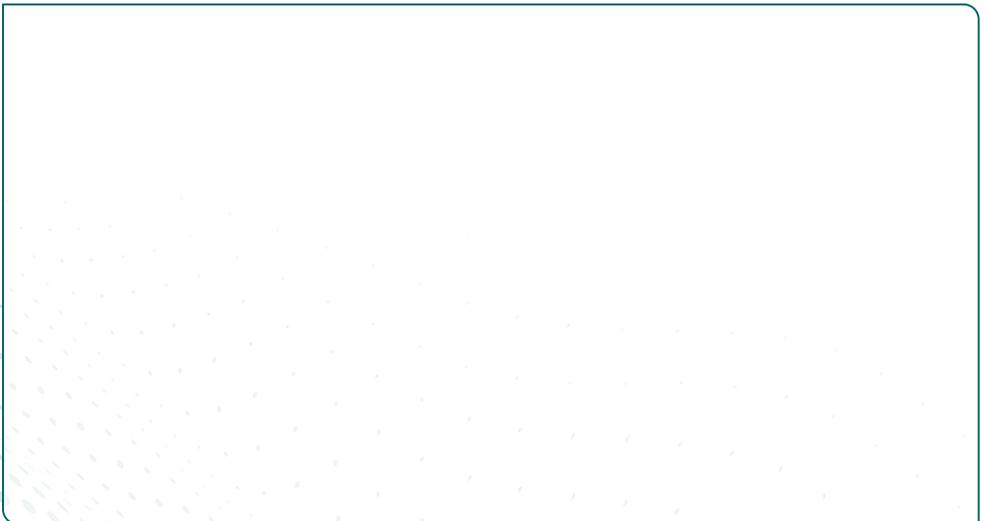
- ⊙ Acompanhar a execução das ações previstas no Plano de Desenvolvimento, considerando o dia a dia e as ações de aprendizado *on the job* do mentorado.
- ⊙ Ajudar o mentorado a refletir a partir das ações reais e concretas para poder enriquecer seu aprendizado e ajustar ou fortalecer seu plano de desenvolvimento.
- ⊙ Garantir a conexão e a coerência entre as reflexões feitas a partir da experiência, e o propósito e visão do mentorado.
- ⊙ Apoiar o aprendizado do mentorado trazendo elementos concretos observáveis, indicadores comportamentais, que ajudem na avaliação de sua evolução.
- ⊙ Estimular ajustes e atualizações necessários no seu PDI; revisitá-lo à luz das reflexões das sessões O Plano é um documento dinâmico.

Ficha de Acompanhamento

Principais assuntos tratados neste encontro:

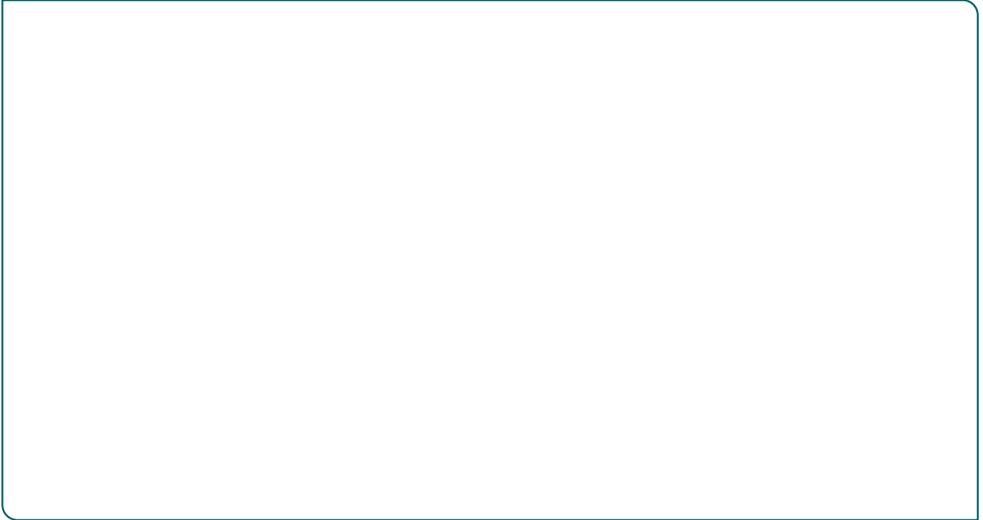
A large, empty rectangular box with rounded corners and a thin black border, intended for writing the main topics discussed during the meeting.

Principais encaminhamentos para o próximo encontro:

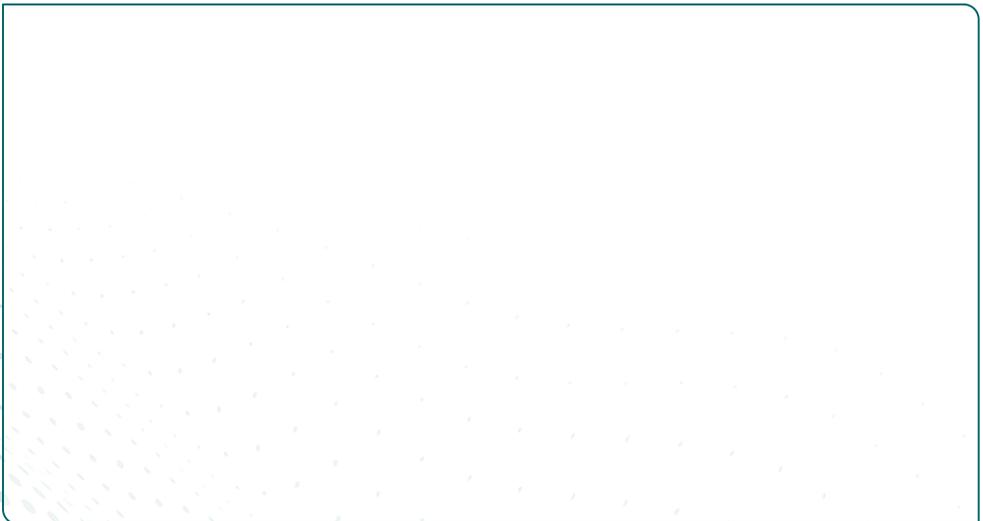
A large, empty rectangular box with rounded corners and a thin black border, intended for writing the main follow-up actions for the next meeting. The bottom-left corner of the page features a decorative pattern of overlapping circles and dots.

Ficha de Acompanhamento

Principais assuntos tratados neste encontro:

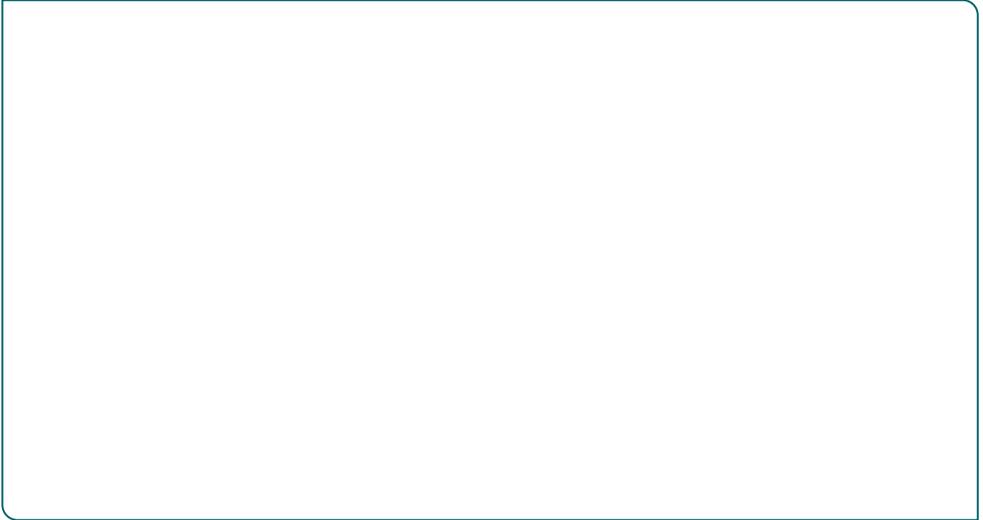
A large, empty rectangular box with rounded corners and a thin black border, intended for handwritten notes about the main topics discussed during the meeting.

Principais encaminhamentos para o próximo encontro:

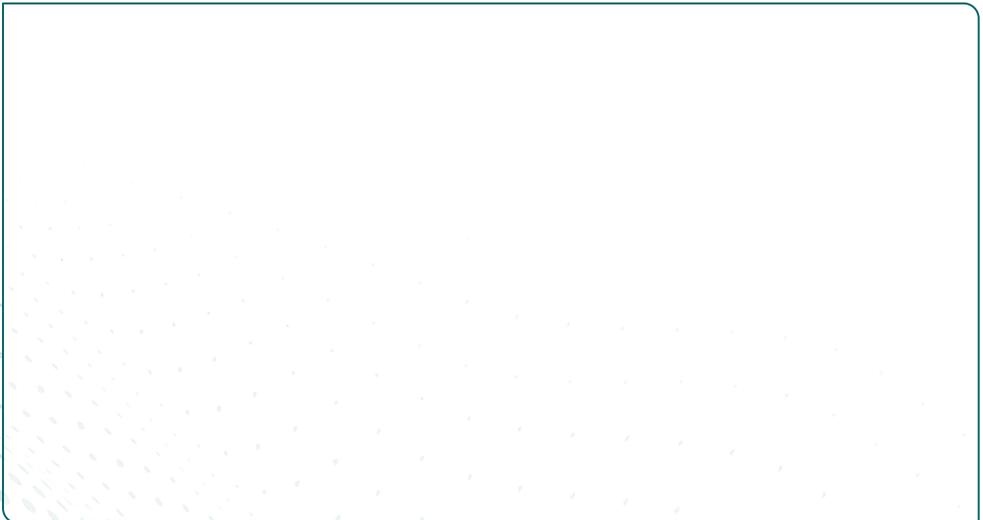
A large, empty rectangular box with rounded corners and a thin black border, intended for handwritten notes about the main follow-up actions for the next meeting. The bottom-left corner of the page features a decorative pattern of overlapping circles and dots.

Ficha de Acompanhamento

Principais assuntos tratados neste encontro:

A large, empty rectangular box with rounded corners and a thin black border, intended for writing the main topics discussed during the meeting.

Principais encaminhamentos para o próximo encontro:

A large, empty rectangular box with rounded corners and a thin black border, intended for writing the main follow-up actions for the next meeting. The bottom-left corner of the page features a decorative pattern of overlapping circles and dots.

Oitava Reunião

Sugestões

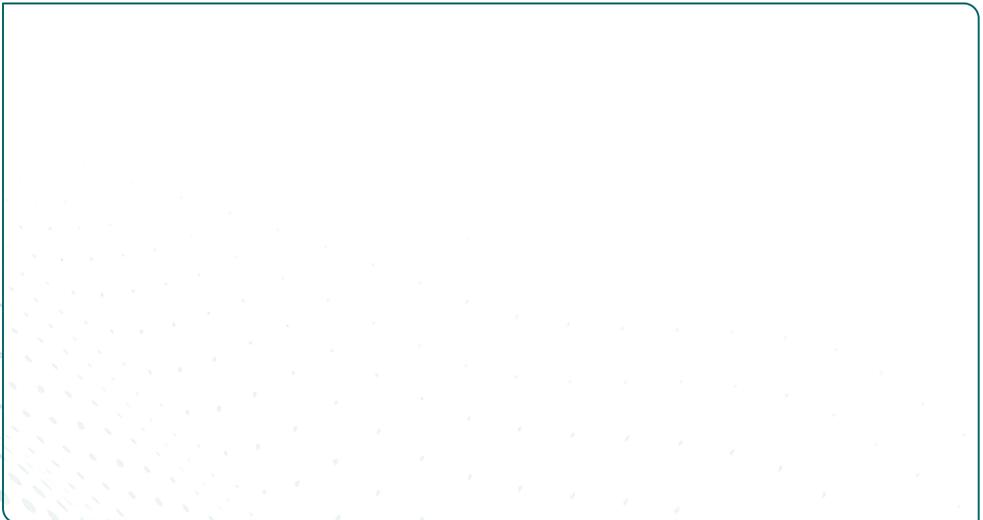
Encerramento

Ficha de Acompanhamento

Principais assuntos tratados neste encontro:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for writing notes about the main topics discussed during the meeting.

Principais encaminhamentos de carreira:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for writing notes about the main career guidance points.

Oitava Reunião

Encerramento

Utilize o último encontro de encerramento do Programa para avaliar a jornada e identificar suas contribuições e seus aprendizados.

É importante pedir feedback sobre seu desempenho ao longo do Programa e o impacto de suas contribuições para o aprendizado e a carreira de seu mentorado. Esse é o momento!

Algumas sugestões de pauta são:

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

Material de Apoio

ENAP

As informações nas páginas a seguir o auxiliarão em sua trajetória como Mentor(a).

- ⦿ **Comunicação**
- ⦿ **Modelo GROW**
- ⦿ **Vieses de Gênero**



Comunicação

Escuta Nível 1

Passiva

- ⊙ Acompanhando a comunicação e esperando a oportunidade de falar;
- ⊙ Ouvindo no modo "on" - "off", ligando e desligando;
- ⊙ Nossa atenção está voltada principalmente para nós mesmos e não para a outra pessoa;
- ⊙ Não prestamos atenção (nas palavras, nos significados, no comportamento do outro).

Em vez disso estamos...

- ⊙ Dando vaga atenção;
- ⊙ Interrompendo;
- ⊙ Assumindo o protagonismo no diálogo.

Tende a deixar as pessoas com raiva porque elas percebem que não estão sendo ouvidas.

Comunicação

Escuta Nível 2

Superficial

- ⊙ Participação parcial;
- ⊙ Ouvimos as palavras, mas não entendemos seu sentido mais profundo;
- ⊙ Preocupação maior com o conteúdo e não com o sentimento.

Estamos...

- ⊙ Ouvindo apenas palavras
- ⊙ Não nos envolvendo com sentimentos
- ⊙ Seguindo nossa própria agenda

Pode trazer uma sensação de incompletude para o interlocutor, pois ele percebe que não está sendo considerado em seus sentimentos.

Comunicação

Escuta Nível 3

Ativa

- ⊙ Captamos as ideias principais - ouvindo os pontos enquanto o outro fala;
- ⊙ Reconhecendo e respondendo - estimulando o outro;
- ⊙ Colocando-nos no lugar do(a) outro(a) - tentando nos imaginar em uma situação parecida, empáticos;
- ⊙ Participando totalmente da comunicação - linguagem corporal, bem como sentimentos e conteúdo - ouvindo o tom de voz, observando as expressões faciais.

Estamos...

- ⊙ Ouvindo o conteúdo, o significado oculto e os sentimentos;
- ⊙ Percebendo o verbal e o não verbal, o objetivo e o subjetivo.

Nível ideal de comunicação nos encontros entre mentores e mentorados.

Modelo Grow de Encontros



G = GOAL

- ⦿ Qual é a meta deste encontro de mentoring?
- ⦿ O que poderia ser útil neste encontro?
- ⦿ O que tornaria este encontro bem sucedido?



R = REALITY

- ⦿ Fale brevemente sobre o que está acontecendo...
- ⦿ O que foi tentado até agora?
- ⦿ Quais foram os resultados?
- ⦿ O quão baseada na realidade é sua meta?



O = OPTIONS

- ⦿ Se passaram 6 meses e tudo ocorreu bem. O que você fez para que isso acontecesse?
- ⦿ Quais são as melhores opções para seguir adiante?
- ⦿ Se você tivesse que seguir adiante o que faria?
- ⦿ Se você fosse _____ o que você diria ou faria?
- ⦿ Por que você acha que está é a melhor opção?



W = WHAT WILL YOU DO?

- ⦿ Que ação você tomaria para seguir adiante?
- ⦿ Como você seguiria?
- ⦿ O que você adquiriria/ conquistaria pelo caminho?
- ⦿ Como você ultrapassaria isso?
- ⦿ Quais os próximos passos?
- ⦿ Numa escala de 1 a 10 o quão comprometido você está?
- ⦿ Nas suas próprias palavras, sumariza o que você irá fazer.

Vieses de Gênero

Fique atento a possíveis vieses inconscientes:

Viés de Maternidade

- ⦿ O viés de que mulheres que se tornam mães não são capazes de conciliar a vida pessoal com a carreira profissional. Além disso, afeta todas as mulheres, mesmo as que não são mães, pois toda mulher é uma mãe potencial.

Síndrome da Impostora

- ⦿ A falta de autoestima para desempenhar uma função em espaços tradicionalmente masculinos, o que leva à necessidade de trabalhar mais e melhor para ter direito a esse reconhecimento. Sensação de ser uma fraude, de não estar certa de que deva estar onde está. (processo seletivo – critérios subjetivos x objetivos).

Teto de Vidro

- ⦿ É uma barreira tão sutil que é "transparente", a expressão vem do limite velado e "imposto" às mulheres que as impede de galgar os degraus mais altos de sua profissão, acabando "achatadas" por esse teto invisível. O vidro serve para ilustrar o fato de que as mulheres podem vislumbrar o alto, mas são impedidas de alcançá-lo. Apesar de tudo, esse limite não é inabalável e, como o vidro, também pode ser bastante frágil.

Vieses de Gênero

Mansplaining

- ⦿ Termo usado para descrever quando um homem tenta explicar algo para uma mulher, assumindo que ela não entenda sobre o assunto. O termo é uma junção de "man" (homem) e "explaining" (explicar).

Maninterrupting

- ⦿ É um hábito em que um homem interrompe a fala de uma mulher com frequência — muitas vezes a ponto de ela não conseguir concluir seu raciocínio. A palavra é uma junção de "man" (homem) e "interrupting" (interrupção).

Gaslighting

- ⦿ É uma manipulação da credibilidade da mulher em si mesma. Uma forma de abuso psicológico na qual um manipulador faz com que a vítima comece a questionar sua própria realidade. Ela começa a duvidar da própria memória ou até mesmo da sanidade. Um dos principais sinais desse tipo de violência é o uso constante de frases como "você está louca!", "pare de surtar", "deve estar de TPM!".

Bropriating

- ⦿ É o fato de um homem se apropriar da mesma ideia já expressa por uma mulher, levando os créditos por ela. O termo é uma junção de "bro" (de brother, irmão, mano) e "appropriating" (apropriação).

Vieses de Gênero

Abaixo compartilhamos alguns estereótipos e algumas frases comuns, que podem ser classificadas como microgressões ou preconceito de gênero.

Estereótipos

- ⊙ Mães abrem mão de ascensão profissional.
- ⊙ A casa é prioridade de toda mulher.
- ⊙ Mulheres são temperamentais e desequilibradas.
- ⊙ Mulheres causam intriga.

Frases que Denotam Microgressões ou Microinsultos

- ⊙ "Trabalha tão bem que parece mulher feia."
- ⊙ "Pensa como homem."
- ⊙ "Gosto de trabalhar com você porque você parece homem."
- ⊙ "Roupa de bater meta."
- ⊙ "Ela deve estar de TPM."
- ⊙ "Leva aquela mulher bonita na reunião."
- ⊙ "Essa fez o teste do sofá."
- ⊙ "Pretende ter filho nos próximos meses?"



Anotações



Anotações



Anotações

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).