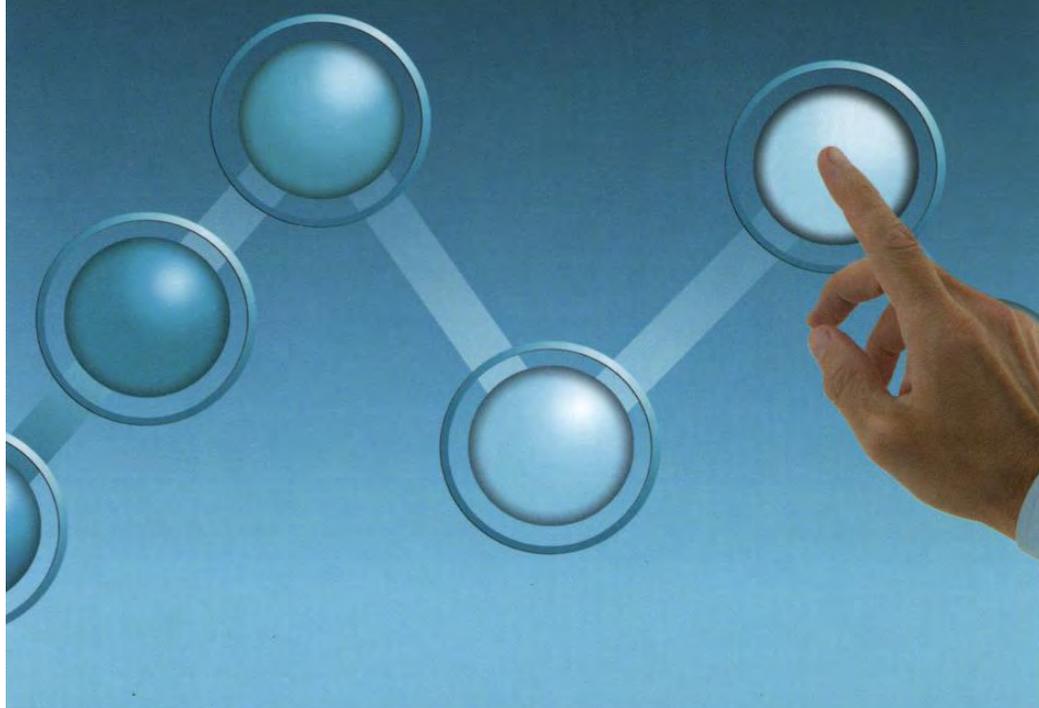


APOIAR PARA CRESCER



ANÁLISE DE RESULTADOS



mentor

rede de apoio ao empreendedorismo

INDÍCE

1.	ENQUADRAMENTO	2
2.	METODOLOGIA.....	5
3.	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS APURADOS.....	7
3.1.	DEFINIÇÃO DE METODOLOGIAS DE MENTORING.....	7
3.1.1.	Benchmarking Internacional de Práticas de Mentoring	8
3.1.2.	Metodologias e Práticas de Matching (Fase I)	10
3.1.3.	Metodologias e Práticas de Matching (Fase II)	12
3.2.	PLATAFORMA RELACIONAL	14
3.3.	CONSTITUIÇÃO DA REDE DE MENTORES.....	16
3.4.	IMPLEMENTAÇÃO DA REDE DE MENTORES (PROJETOS PILOTO)	17
3.4.	PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO	30
4.	CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE MELHORIA	37
5.	PRINCIPAIS INDICADORES DE REALIZAÇÃO E IMPACTO	40
	ANEXOS.....	41

1. ENQUADRAMENTO

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito do projecto MENTOR, de que são promotores o CEC/CCIC e a AIMinho, e apoiado no âmbito do Sistema de Apoio às Ações Coletivas do COMPETE – Programa Operacional Fatores de Competitividade.

Eram objetivos gerais deste projeto:

- Constituir uma rede de Mentores de empreendedorismo
- Alavancar os ritmos de crescimento das novas empresas
- Assegurar a sustentabilidade dos negócios reduzindo a taxa de mortalidade empresarial
- Contribuir para a sofisticação da oferta de serviços de apoio ao empreendedorismo
- Dinamizar casos de sucesso de empreendedorismo feminino e jovem

O projeto Mentor foi realizado com o fim de contribuir para o reforço do ecossistema de apoio ao empreendedorismo das Regiões Centro e Norte e, por inerência, nacional. Procurou por isso atuar sobre a sofisticação dos mecanismos que contribuem para a promoção da eficácia da criação e aceleração de empresas, com especial foco no segmento de empresas cujo modelo de negócios privilegia a geração de valor acrescentado e das empresas lideradas por mulheres ou jovens empreendedores.

A atuação dos mentores pretende “casar” a sabedoria da experiência com a irreverência, energia e motivação de quem inicia o seu sonho, o seu caminho empreendedor.

O projeto procurou organizar um modelo de rede de mentores que desse resposta à necessidade de aceleração da constituição de empresas ou de empresas recentemente constituídas.

Os objetivos operacionais concretizam os anteriores através de:

- Constituição de rede de Mentores de empreendedorismo que sirva os ecossistemas da Região Centro e da Região Norte, da responsabilidade, respetivamente do CEC/CCIC e da AIMinho,
- Constituição de plataforma de gestão das redes de mentores,
- Definição de metodologia de dinamização das redes e de gestão do processo,
- Implementação de projetos-piloto de mentoring.

A operacionalização destes objetivos materializou-se num conjunto de atividades que objetivavam a organização desta rede. Estas atividades organizaram-se em várias etapas, que, de acordo com o projeto inicial, incluíram:

1. Realização de Estudos:
 - a. Estudo em Benchmarking de práticas de Mentoring
 - b. Estudo de Metodologias e Práticas de Matching
 - c. Formulação de Metodologia de Atuação
2. Criação de Plataforma Relacional (web)
3. Criação e alargamento da Rede de Mentores (incluindo Workshops Rede de Mentores)
4. Projetos-piloto
5. Realização de encontros temáticos
6. Seminários de divulgação e de encerramento

O objetivo da presente avaliação é a verificação do cumprimento dos presentes objetivos nas vertentes qualitativa e quantitativa.

Eixo 1
Definição de metodologias de mentoring

Benchmarking de práticas de mentoring
Metodologias e práticas de matching
Formulação de metodologia de atuação

Eixo 2
Constituição de rede de mentores

- Plataforma Relacional
- Criação/Alargamento da Rede de Mentores
- Workshop da Rede de Mentores

Eixo 3
Implementação da rede de mentoring

- Projeto-piloto CEC/CCIC
- Projeto-piloto AIMinho

Eixo 4
Promoção e divulgação

Encontros temáticos
Análise de resultados
Seminário de divulgação
Seminário de encerramento

2. METODOLOGIA

A avaliação do Projeto Mentor – Rede de Apoio ao Empreendedorismo foi realizado ao longo de todo o projeto, tendo a sua implementação sido permanentemente acompanhada.

Pretendeu-se com esta, não apenas verificar o cumprimento dos objetivos através dos indicadores sugeridos, mas também compreender as vantagens e inconvenientes do dispositivo realizado e do modelo adotado. Para o efeito, além do acompanhamento dos eventos e do diálogo permanente mantido com as entidades organizadoras, realizaram-se inquéritos, e entrevistas aos vários atores participantes na organização e no próprio processo de mentoria.

Serão vertidos no presente relatório as conclusões destes inquéritos e entrevistas.

Os inquéritos foram todos realizados por meio informático e enviados via endereço para email de todos os mentores e mentorados em processo de mentoria no seio da rede. Estes foram gerados em plataforma on line e os resultados obtidos imediatamente. Posteriormente, foram tratados os dados para chegar a conclusões fidedignas.

Foram ainda entrevistados mentores e organizadores do processo de mentoring numa fase final do projeto-piloto, visando não propriamente as características do processo, mas uma apreciação qualitativa do modelo.

A avaliação não se esgota numa apreciação das atividades realizadas e na confirmação dos números de execução apresentados. Procura-se acima de tudo no presente trabalho, fazer a apreciação qualitativa do trabalho realizado, ao nível dos modelos e metodologias adotados, sugerindo melhorias e novas abordagens para o futuro.

Pretende-se assim, que o Projeto MENTOR seja, não apenas uma experiência de mentoria no Norte e Centro de Portugal, mas o início de uma atividade sustentada e

profícua para todas as partes intervenientes, que se possa prolongar no tempo e contribuir ativamente para o dinamismo dos ecossistemas empreendedor, bem como para a sucesso do processo de formação de empresas e para a aceleração de empresas já constituídas.

As sugestões apresentadas no fim deste trabalho pretendem-se assumir como uma base de trabalho para o início imediato da dinamização da REDE MENTORES no Norte e Centro de Portugal, melhorando o que pode ser melhorado, colmatando as lacunas verificadas e resolvendo os problemas originados na aplicação do modelo recomendado a partir dos estudos realizados.

As respostas aos inquéritos e a transcrição das entrevistas não estão presentes neste documento pelo respeito ao pedido de anonimato de muitos dos respondentes.

3. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS APURADOS

3.1. DEFINIÇÃO DE METODOLOGIAS DE MENTORING

Os estudos realizados procuraram dar resposta a várias questões necessárias para a implementação de um sistema que permitisse lançar e gerir uma rede de mentoring (mentores e mentorados), nomeadamente:

- Como constituir uma rede de mentores?
- Quais os modelos com maior sucesso?
- Como organizar a rede?
- Qual o papel do mentor?
- Quais as características que mentor e mentorado deverão ter para que o mentoring tenha sucesso?
- Como realizar o matching?
- Que procedimentos adoptar para gerir e controlar a rede?
- Que grau de controlo e de carga burocrática para garantir que a mentoria alcança os objetivos e não há abuso de confiança de nenhuma das partes?
- Que implicação poderá ter o mentor na gestão da iniciativa do mentorado?

Os três documentos elaborados complementam-se na orientação para respostas concretas e para a estruturação da atividade que lhe foi subsequente.

3.1.1. Benchmarking Internacional de Práticas de Mentoring

O Estudo realizado pela UpConsult respondeu aos requisitos pretendidos, realizando uma sumula de conceitos, procurando encontrar os locais adequados para realização dos estudos.



Foram visitados três ecossistemas empreendedores e realizaram-se múltiplas entrevistas e questionários em organizações ativas dos ecossistemas de Frankfurt, Berlim e Bilbao.

As questões colocadas no Caderno de Encargos foram integralmente respondidas:

Índice

1. Enquadramento concetual e caracterização das práticas conhecidas

1.1.	Definição dos conceitos associados ao Mentoring	4
1.2.	Papéis a Desempenhar pelo mentor	9
1.3.	Função do mentor no relacionamento com a mentorada	10
1.4.	Responsabilidades do mentor	11
1.5.	Responsabilidades da mentorada	13
1.6.	Problemas típicos do relacionamento entre mentor e mentorado	15
1.7.	Principais modelos de Mentoring e respetivas aplicações	17
1.8.	Benefícios do Mentoring e respetivas aplicações	24
1.9.	Avaliação dos programas de Mentoring	26
1.10.	Diagnóstico das melhores práticas ao nível nacional/internacional	27

2. Realização de 3 estudos de caso de âmbito internacional

2.1.	Justificação da escolha dos casos	36
2.2.	Apresentação do CASO 1 - KOMPASS	37
2.3.	Apresentação do CASO 2 - CATAPULT MEDIA NET BERLINBRÄNDENBURG	44
2.4.	Apresentação do CASO 3 - BAND Business Angels Network Deutschland e.V.	51
2.5.	Lições da experiência	54

Annexo

	Lições da experiência - diagrama de fluxo de operações - modelo de aplicação de Mentoring	64
--	---	----



Este estudo aponta já um conjunto de soluções possíveis para adoção no modelo a implementar no Norte e Centro do país.

3.1.2. Metodologias e Práticas de Matching (Fase I)

A associação entre o mentor e o mentorado é um dos aspetos determinantes para o sucesso da mentoria (ou mentoring), justificando por isso a realização de um estudo pormenorizado sobre as diferentes metodologias e práticas.



Além destes aspetos foi determinante para a execução do projeto, a identificação de todos os aspetos de dinamização e controlo decorrentes do próprio modelo adotado.

Índice

1. Metodologia e Práticas de *Matching* - Projeto Mentor (Fase I)

1.1. Enquadramento conceitual	5
1.2. Identificação de Empreendedores: Métodos de diagnóstico rápido das suas necessidades e características. Seleção de iniciativas empresariais/startups	7
1.3. Métodos para identificação de mentores com perfil adequada	12
1.4. Identificação de perfis de compatibilidade – <i>matching</i>	19
Métodos Sistemáticos	20
Métodos Holísticos	24
Dos métodos sistemáticos e holísticos à escolha condicionada	31
Programas de formação para mentores e mentorados	32
1.5. O papel das entidades gestoras da rede de <i>mentoring</i>	33
1.6. Os mecanismos de acompanhamento do processo de <i>mentoring</i>	35



Deste estudo resultam um conjunto de recomendações para a realização do *matching*.

Estas recomendações foram adotadas com algumas variações no Norte e no Centro, pelas diferenças de estrutura e de experiências existentes nos promotores desta iniciativa. Releva-se ainda o papel das entidades gestoras das redes de *mentoring* e a importância dos mecanismos de acompanhamento da dinâmica e do processo.

São ainda sugeridas metodologias para a preparação de mentores e mentorados, bem como de mecanismos de acompanhamento por parte da estrutura promotora.

Da discussão subsequente teve-se em consideração a importância das entidades gestoras da rede os métodos de *matching*

3.1.3. Metodologias e Práticas de Matching (Fase II)

Índice	
1. Enquadramento	
1.1 Modelos de Mentoring	3
1.2 Enquadramento do Mentoring no projeto Mentor	6
2. Definição de um modelo geral para implementação de mentoring no Projeto MENTOR	
2.1 Definição dos objetivos do programa de mentoring	10
2.2 Processo de seleção de Empreendedores e de Mentores	10
2.3 Identificação de perfis de compatibilidade -matching	13
2.4 Gestão do ciclo de mentoring – Ações	15
2.5 Avaliação dos resultados do programa	21
3. Programas de Mentoring nas Regiões Centro e Norte	
3.1 Projeto OUSAR	22
3.2 Projeto Mentoring – Região Centro	25
3.3 Projeto Mentoring – Região Norte	29
ANEXOS	
Ficha de inscrição – Empreendedores	34
Ficha de requisitos para atribuição de mentor	36
Ficha de inscrição – Mentores Voluntários	38
Código de Conduta ou Regulamento de Rede	40
Fichas de reunião de mentoring	45
Fichas de avaliação	47

A segunda parte deste estudo concretiza os anteriores através da concretização de um modelo de mentoria. Neste estudo apresentam-se diferenças entre o ecossistema do Norte e do ecossistema do Centro. Destas advieram algumas variações na aplicação do modelo geral de matching e da gestão e organização do acompanhamento da mentoria.

O modelo geral apresentado, e implementado, corresponde ao esquema abaixo:



Os estudos foram bem aproveitados para a execução do projeto.

Os estudos realizados, que têm uma síntese natural neste, enquadraram a atividade e buscaram entre os vários modelos de mentoring usados nos mais dinâmicos ecossistemas empreendedores as melhores práticas de em síntese resultaram as metodologias propostas e adaptadas.

Alguns dos elementos sugeridos foram adaptados às características das organizações e às condições e regiões e dos candidatos a mentorados que corresponderam ao pedido de candidaturas para mentoria. O próprio estudo dá pistas para essa adaptação.

3.2. PLATAFORMA RELACIONAL



A plataforma relacional funciona e tem carregada a informação necessária sobre os mentores aderentes.

O aspeto gráfico e o *design* é compatível com as necessidades do sítio e possui informação relevante a quem pretende iniciar um negócio. Entre esta informação encontra-se a referência de todos os mentores inscritos na rede.

Durante o período observado o sítio poderia ter sido dinamizado de permitindo a todos aceder a informação assumindo-se como um ponto de encontro entre mentorados e organização, mentores e organização ou até entre mentores e mentorados. Para o efeito seria necessário possuir uma arquitetura mais amigável do ponto de vista do administrador.

Faria sentido também ser entrada para um *microsite* de acesso protegido para organização dos trabalhos a todos os que participam nas mentorias em curso.

Rede de Mentores



Notícias AIMinho

Get Connected I Get Ahead (O Mentoring no sucesso do empreendedorismo) 29 outubro-14h:30m AIMinho Braga

Notícias CEC

Catch your Future - Seminário de Encerramento Projeto Mentor - Auditório do CEC, 5 de novembro

Em destaque



Catch your Future - Seminário de Encerramento Projeto Mentor - Auditório do CEC, 5 de novembro



Get Connected I Get Ahead (O Mentoring no sucesso do empreendedorismo) 29 outubro-14h:30m AIMinho Braga



Workshops de Dinamização "Catch your Partner II" - 28 de julho e 4 de agosto - auditório do CEC

[ver mais](#)

Apesar da informação que disponibiliza, esta plataforma não assume todas as funcionalidades que potencialmente pode ter.

A sua dinamização e flexibilização, fazendo parte de um modelo melhorado de gestão da Rede de Mentores será certamente um dos aspetos a trabalhar num futuro próximo.

3.3. CONSTITUIÇÃO DA REDE DE MENTORES

A criação da rede de mentores foi realizada através de um esforço de comunicação que incluiu anúncios nos sites da AIMinho e do CEC/CCIC, contactos pessoais e com várias outras instituições, como sejam Incubadoras, Centros Tecnológicos ou Instituições de Ensino Superior.

Foi dinamizado através de dois workshops realizados em Coimbra e em Braga.



Nestes workshops reuniram-se os mentores disponíveis e um conjunto de empreendedores pré-selecionados e consultores e representantes das instituições organizadoras.

Dos trabalhos resultou o compromisso dos mentores e dinamizou-se um processo de matching, de acordo com as práticas associadas ao modelo recomendado.

Deste esforço resultou a criação de pares mentor-mentorado.

3.4. IMPLEMENTAÇÃO DA REDE DE MENTORES (PROJETOS PILOTO)

Os projetos piloto tinham como objetivo lançar uma rede de mentores com um número controlado de empreendedores, dando natural preferência a mulheres e jovens (conforme objetivos gerais do programa).

No processo de preparação para os projetos piloto foi realizado o recrutamento e seleção de mentores e mentorados. Destes resultaram:

- o 60 Mentores (33 no Centro e 27 no Norte)
- o 22 Mentorados (12 no Centro e 10 no Norte)

Os Workshops incluíram eventos de matching, onde foram dinamizados encontros entre mentor e mentorado procurando criar dinâmicas de entrosamento e monitorar e contornar os obstáculos. Esta monitorização é um aspeto importante do projeto piloto porque permite compreender as dinâmicas, as limitações do modelo e os defeitos na sua aplicação, permitindo melhorar e corrigir os problemas ocorridos, dando origem a um modelo dinâmico e próprio, adequado aos ecossistemas e resolvendo os aspetos mais peculiares das culturas a si associados.

No acompanhamento, além do contacto direto, quase permanente, com os promotores foram realizados inquéritos online a todos os 21 mentores que realizam presentemente mentoria neste projeto piloto e mentorados. Destes questionários obtiveram-se:

- 17 respostas de mentorados
- 13 Respostas de mentores

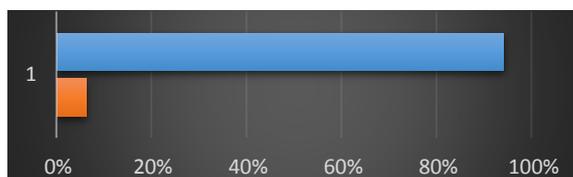
Que corresponderam a uma taxa de respondentes de, respetivamente:

- 77% de mentorados
- 70% de mentores

Caracterização e Respostas de Mentorados (cf. Modelo de inquérito em Anexos)

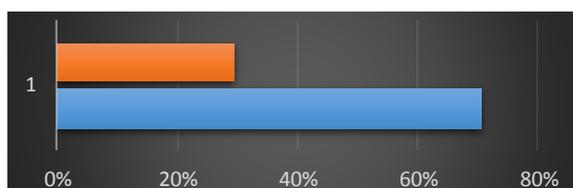
Idade

	Frequência	Nº
Entre 25 e 35 anos	94%	16
Mais de 35 anos	6%	1



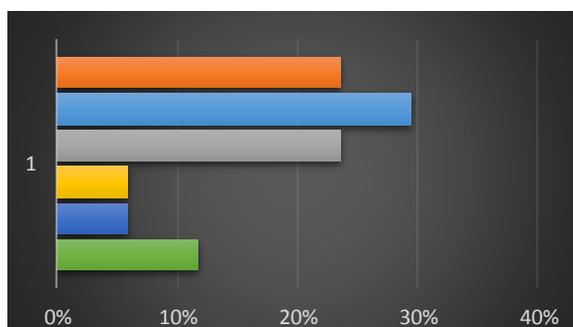
Género

	Frequência	Nº
Feminino	29%	5
Masculino	71%	12



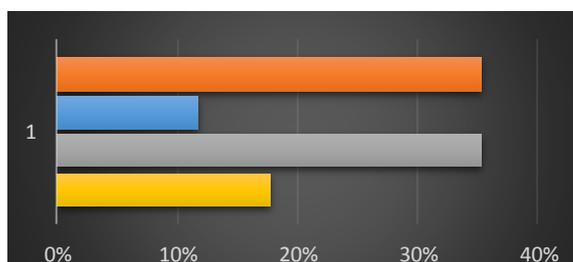
Classificação atividade

	Frequência	Nº
Serviços B2B	24%	4
Comércio	29%	5
TIC	24%	4
Turismo	6%	1
Industria	6%	1
Agroalimentar	12%	2



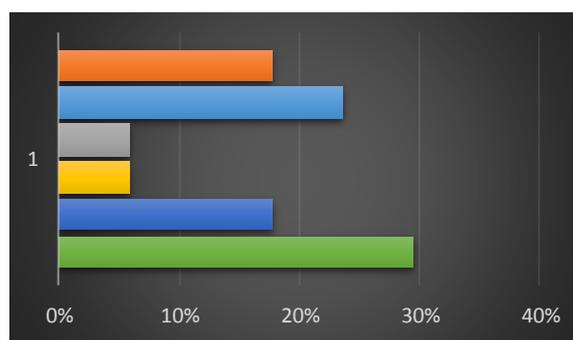
Crescimento

	Frequência	Nº
Rendimento Regular	35%	6
"Vai crescendo conforme o mercado"	12%	2
Rápido	35%	6
Muito rápido	18%	3



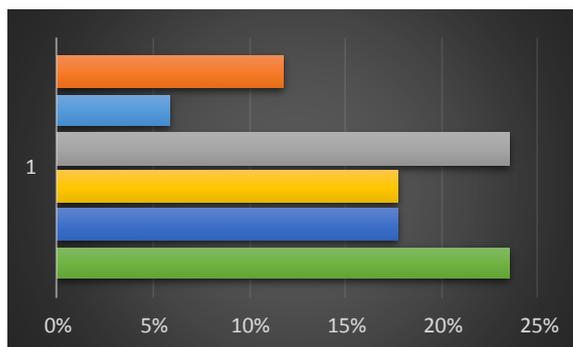
Grau de maturidade

	Frequência	Nº
Apenas uma Ideia	18%	3
Modelo de Negócio Desenhado	24%	4
Prototipo realizado	6%	1
Teste de mercado feito	6%	1
Empresa Constituída	18%	3
Primeira venda	29%	5



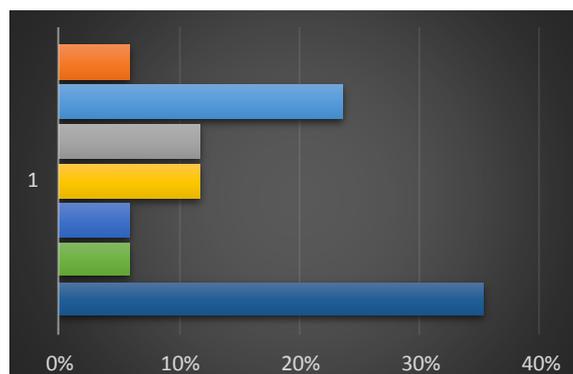
Freq. Mentoria

	Frequência	Nº
Raramente	12%	2
pouco frequente	6%	1
Quando é preciso	24%	4
Semanalmente	18%	3
Quinzenalmente	18%	3
Mensalmente	24%	4



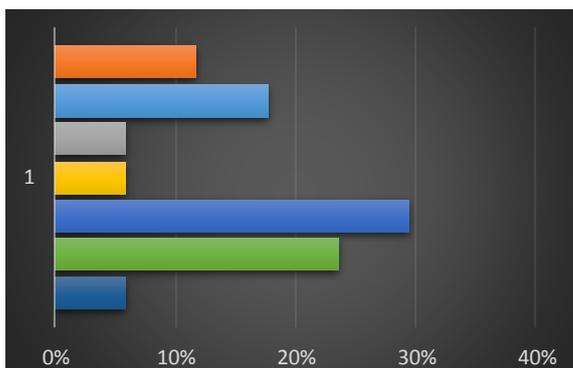
Contribuição da mentoria

Não tem tido utilidade	6%	1
Aperfeiçoar mod negócios	24%	4
Compreender aspetos técnicos negócio	12%	2
Acelerar constituição negócio	12%	2
Melhorar organização da empresa	6%	1
Mudar o meu modelo de negócio	6%	1
Obter potenciais clientes	35%	6



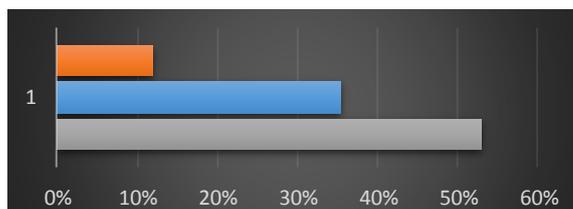
Com Mentor, já fez

Estou igual	12%	2
Já alterei o modelo de negócios	18%	3
Já fiz o protótipo	6%	1
Já fiz teste de mercado	6%	1
Já encontrei potenciais clientes	29%	5
Reorganizei a minha empresa	24%	4
Já fiz vendas	6%	1



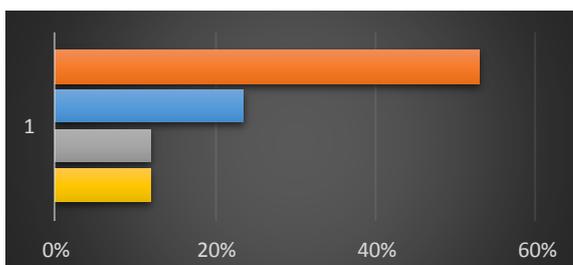
Avaliação da estrutura

"Qual estrutura de apoio"?	12%	2
Está lá quando preciso de apoio	35%	6
É proactiva - Estão sempre presentes	53%	9



Tipo de empreendedor

A afirmar uma ideia de negócio	53%	9
Em processo lançamento de Start-Up	24%	4
Empresário recente (< 2 anos)	12%	2
Empresário há mais de 2 anos	12%	2



Ainda que nem todos os mentorados tenham respondido, a taxa de respondentes é suficientemente alta para considerar o questionário significativo.

Conforme as prioridades estipuladas no projeto o número de empreendedores jovens selecionados é largamente maioritário. A presença de mulheres é também muito significativa.

Os empreendedores selecionados estão, na sua maioria num estado avançado de teste do seu modelo de negócio, sendo a grande maioria recente e tentando afirmar a sua ideia como negócio.

As áreas de atividades é diversa, mas há um grande enfoque num conjunto de temas que se podem classificar como da área de serviços, sendo a indústria e o cluster agroalimentar meramente residuais. Esta distribuição influencia certamente a expectativa de crescimento rápido por parte dos empreendedores.

É relevante que uma clara maioria dos respondentes afirme já ter progredido no seu projeto empreendedor desde o início da mentoria. No entanto, o cruzamento com outra informação não permite afirmar que este dado se deve apenas ao trabalho realizado com os mentores.

No período em análise, os mentorados reuniram algumas vezes com os mentores e a sua principal preocupação é as vendas, parecendo haver a expectativa de ajuda no setor comercial.

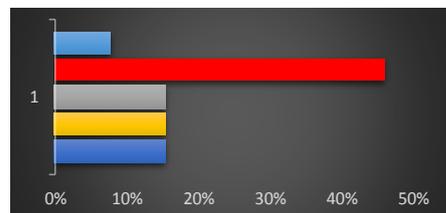
Ainda que a taxa de respondentes por parte dos mentores não tenha sido tão elevada como entre os mentorados, 70% é também uma percentagem que se pode considerar significativa. Além disso, porque o foco deste projeto é a rede de mentores e o modelo a si associado, realizou-se um conjunto de entrevistas que completou as ideias aqui transmitidas e permitiu ter ideias mais concretas sobre o modelo de mentoring aplicado neste "piloto".

Apesar da diferença dos inquéritos (Cf. Anexo) as respostas de mentorados e de mentores foi congruente.

Respostas de Mentores (Cf. Modelo de inquérito em Anexos)

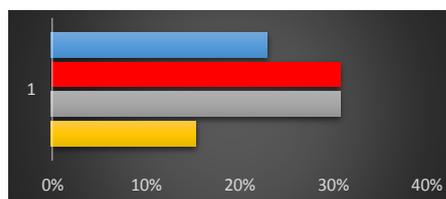
Em que área enquadraria o mentoria que realiza?

	%	nº.
Mentoria de Formação (foca-se na aquisição de competências)	8%	1
Mentoria de gestão (refere-se à gestão do negócio)	46%	6
Mentoria de Gestão e de Formação	15%	2
Mentoria Técnica e de Gestão	15%	2
Todas elas	15%	2



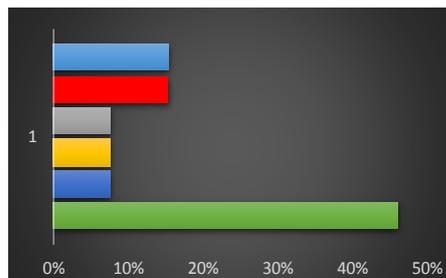
Estádio do negócio/ideia do seu mentorado/a no início a mentoria

	%	nº.
Apenas uma ideia	23%	3
Já tinha a empresa constituída,	31%	4
Já tinha um modelo de negócio	31%	4
Já tinha um protótipo	15%	2



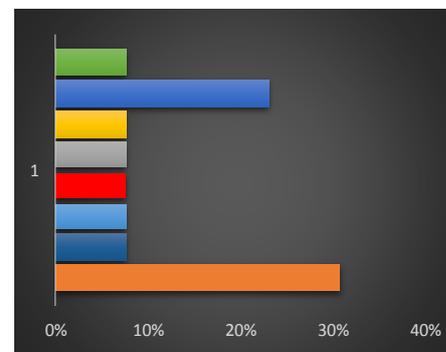
A prioridade de intervenção incidu sobre:

	%	nº.
Angariação de parceiros e clientes	15%	2
Estruturação do modelo de negócio	15%	2
Plano de negócios	8%	1
plano de negócios/inação/teste ao mercado	8%	1
Realização de um teste ao mercado	8%	1
Remodelação do modelo de negócio	46%	6



Nível do mentorado na escala IRL (Investment Readiness Level)

	%	nº.
Primeira abordagem ao modelo de negócio (Business Model Canvas)	8%	1
Avaliação do mercado / Análise de competitividade	23%	3
Validação da solução encontrada	8%	1
Realização de protótipo ou teste baixo rigor ao mercado	8%	1
Validação do produto junto do mercado	8%	1
Realização de protótipo ou teste rigoroso ao mercado (MVP)	8%	1
Validação do lado esquerdo da Tela (BMC)	8%	1
Validação do negócio e constituição da empresa	31%	4

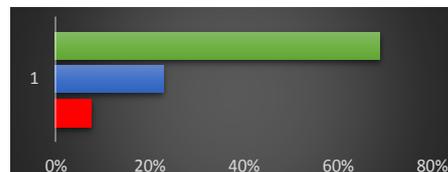


A atividade dos mentores teve um enfoque na remodelação do modelo e no apoio a vendas ou à angariação de clientes.

Como identifica progresso no percurso do seu mentorado?

Evolução moderada: passo a passo com cautela
Grande evolução - fiquei impressionado/a
Progresso lento: empreendedor pouco empenhado

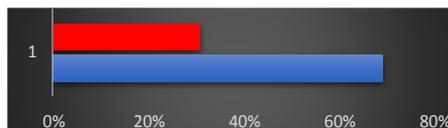
%	nº
69%	9
23%	3
8%	1



A seleção / matching foi adequado?

Sim, ainda que os resultados se encontrem muito abaixo da expectativa
Sim, a relação de mentoria é muito estimulante e útil para ambas as partes

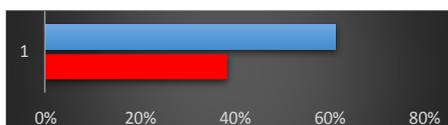
%	nº
31%	4
69%	9



Como avalia a estrutura de apoio à Rede Mentor?

É proativa - estão sempre presentes
Está lá quando preciso de apoio

%	nº
62%	8
38%	5



Como avalia a participação na Rede Mentor?

Está ser uma experiência positiva
Estou entusiasmado

%	nº
54%	7
46%	6



As respostas relativamente à satisfação na participação deste projeto são, da parte de mentores e mentorados, maioritariamente positivas.

Cruzando a informação entre respondentes do inquérito a mentores e do inquérito a mentorados, é possível afirmar-se que os mentores mais realizados com a presente experiência correspondem aos mentorados mais satisfeitos com os resultados alcançados. O contrário é também válido, apesar de se concluir que os mentores menos motivados não terem respondido ao inquérito.

Este facto valoriza a importância do matching na prevenção de dificuldades de relacionamento e na gestão das redes em encontrar um modelo universal (como noutros casos, cada par é irrepitível e peculiar).

Questiona-se ainda o papel do mentorado sempre que não se mostra ativamente empenhado no sucesso da relação. Como empreendedor compete-lhe procurar o mentor e encontrar respostas para as questões que ambos determinaram. A estrutura de apoio técnico deve ter um papel de apoio complementar.

Os casos em que os mentores não encontram o tempo e a motivação necessária para apoiar ativamente o percurso do mentorado devem ser reconsiderados, devendo tomar a iniciativa de solicitar novo processo de matching.

Ambas as estruturas de apoio têm apreciações positivas ou muito positivas por parte de ambas as populações (mentores e mentorados).

Entrevistas a Mentores (resumo)

As entrevistas realizadas não foram aleatórias, tendo sido as estruturas de apoio consultadas na seleção dos mentores. Foram selecionados os mentores mais acessíveis e participativos, em que a parceria mentor/mentorado parecia ter resultado melhor. O objetivo foi avaliar o modelo de mentoria e ouvir diretamente de quem pôs em prática a opinião sobre as seguintes áreas:

1. Satisfação dos participantes em integrar o projeto;
2. Aspectos positivos;
3. Aspectos negativos;
4. Sugestões de melhoria.

As estruturas de apoio do CEC/CCIC e da AIMinho foram também inquiridas (Cf. o guião das entrevistas em Anexo).

Região	Centro	Centro	Centro	Centro	Centro
Está a ser gratificante ser mentor?	não	não	sim	sim	sim
Porquê?	falta da própria motivação e do mentorado	Mentorado desmotivado que só procurou mentoria para arranjar clientes. Sente-se frustrado.	Permite fazer voluntariado empresarial. Positivo para desenvolver empresas jovens	Processo inovador em Portugal no qual pessoas com experiência empresarial podem ajudar empreendedores	
Aspetos positivos (1)		Preparar futuros empresários	Conhecer novas áreas de negócio	Partilha de conhecimento de forma altruísta	Possibilidade de partilhar experiências de gestão com projectos inovadores e dinâmicos
Aspetos positivos (2)			Sistema mentoria leve e burocraticamente ágil	Constituição de uma rede de mentores	Perceber as tendências/prefêrências da nova geração, uma vez que a idade média dos mentorados é baixa.
Aspetos negativos (1)	Pouca estruturação da relação de mentoria	Critério de seleção de mentorados	Dedicação de alguns mentorados	Não existência de uma metodologia e procedimentos de trabalho	“Fácil conversão” do processo de mentoring numa relação comercial prejudicando o objetivo do projeto
Aspetos negativos (2)	Pouca preparação do matching (os mentores sabem pouco dos mentorados)	Critério de seleção de Mentores	Disponibiliza informação sobre empresas participantes	Pequena frequência de encontros	Eventual inexperiência dos mentores na correcta utilização dos pressupostos do mentoring por falta de formação ou experiência.
Sugestões	Tem que haver maior fio condutor ao longo dos trabalhos	Maior preparação prévia dos mentorados		Procurar sistematizar todo o processo de acompanhamento	Formação dos mentores sobre regras do mentoring
Sugestões	Ter maior conhecimento prévio do(s) mentorado(s)	Como mentor gostava de ter sido também mais preparado para o exercício de mentoria		Organizar mais eventos de partilha entre mentorados	Esclarecimento dos mentorados sobre o processo (nomeadamente no apoio à gestão vs. relação comercial)
Sugestões	> feed back / monitoragem por parte da coordenação (CEC)				

Região	Norte	Norte	Norte	Norte
Está a ser gratificante ser mentor?	Sim	sim	sim	sim
Porquê?	Porque tem um projeto onde efetivamente os promotores procuram tirar o máximo partido do Mentor. Caso só tivesse o outro projeto, poderia ter sido uma experiência pouco ou nada gratificante	Estimulante pelo desafio que o mestrando permanentemente coloca. Tem funcionado muito bem.	Gratificante aprender. É oportunidade de trocar perspetivas e experiências, normalmente muito enriquecedoras pelo carácter cirativo, inovador e empreendedor das ideias/projetos.	Os mentorandos são empenhados e é gratificante orientar a sua energia com a experiencia de negócio
Aspetos positivos (1)	O facto de haver uma rede de mentores predispostos a ajudar empreendedores a encontrar o seu caminho	Desafio que é trabalhar com jovens. A mentoria é um teste às características do empreendedor: Têm que "seduzir" o mentor.	Permite a combinação da experiência com a irreverência numa articulação entre gerações. É muito positiva a combinação destas duas perspetivas e o equilíbrio gerado.	Junta iniciativa dos jovens à experiência. Permite ultrapassar obstáculos e introduzir prioridades para o desenvolvimento do negócio
Aspetos positivos (2)		Rejuvenescimento do tecido empresarial, acesso a "Open Innovation"	Presença constante da equipa da AIMinho	Network permitiu aumentar celeridade a encontrar as soluções certas
Aspetos negativos (1)	Não ser claro qual a "função" do mentor e até que ponto está responsabilizado a aceitar a ser mentor	Sabe-se pouco dos mentores	Ausência de plataforma que permita facilitar o agendamernto e report das reuniões entre mentor e mentorando.	Continuidade e disponibilidade para fazer mentoria ativa
Aspetos negativos (2)	Não haver um "fecho" em termos temporais que permita o mentor "libertar-se" dos projetos e passar a ser mentor de outros projetos	Definir objetivos específicos para o empreendedor cumprir e definir metas a cumprir por todos	Encontros regulares entre mentores e mentorandos - oportunidade de dar nota da evolução das ideias/projetos e eventualmente trocar/conjugar contatos.	

Região	Norte	Norte	Norte	Norte
Sugestões	A Rede Mentor poderá ter um papel ativo no juntar projetos e investidores (nomeadamente clubes de BA's)	O sistema deve caracterizar melhor os mentores e ajudar o mentorado a encontrar o mentor.	Disponibilizar uma plataforma que permita a articulação mentor/mentorado	O modelo devia contemplar a possibilidade dos mentores terem participação mais ativa no projeto
Sugestões	Divulgar de forma mais eficiente o papel do Mentor junto de todos os participantes no processo	O projeto devia incluir empresas já instaladas	Criar metodologia de referencia com documentos e impressos tipo	Disponibilização de backoffice para suporte de algumas atividades
Sugestões	Criar calendários para o período de mentoria com um "fecho" claro que, não obstante poder continuar a haver apoio, tal já careceria de acordo mútuo	Deviam-se relacionar os projetos mais adiantados com BA's. Estes deviam ser admitidos no Sistema enquanto tal.	Promover encontros entre mentores e entre todos os mentores e mentorandos para articulação de competências e com outros atores do ecossistema empreendedor.	Apoio à gestão para orientação nas tarefas administrativas

Entrevistas às Entidades Dinamizadoras da Rede

As entrevistas realizadas no CEC/CCIC e na AIMinho tiveram a seguinte agenda (Cf. guião em anexo):

1. Avaliação do contacto com mentorados;
2. Acompanhamento dos mentores;
3. Principais dificuldades sentidas;
4. Qual a vantagem distintiva do projeto?
5. Sugestões para melhorar o sistema;
6. Utilização da plataforma;
7. Continuação do programa de forma sustentável.

O contacto com os mentorados foi permanente em ambos os dinamizadores do projeto. Apesar de ser referido a dificuldade de reporte da sua parte, foram acompanhados e a organização apoiou-os em diversas ocasiões da sua vida de empreendedores.

O acompanhamento dos mentores foi mais conseguida no Norte, pelo maior contacto diário que a Associação Empresarial tem com os seus mentores. No Centro este contacto foi mais difícil e, por isso mais raro.

As dificuldades sentidas são também distintas no Norte e no Centro. No Norte a articulação entre mentores e mentorados é referida como a principal debilidade. No Centro, é salientada a deficiente apropriação dos conceitos de mentoring por parte dos atores do projeto-piloto.

No Norte, o facto de a AIMinho já ter realizado uma experiência no Mentoring com o projeto Ousar e possuir uma rede de associados empresários (no CEC/CCIC os associados são associações empresariais) é possivelmente determinante para uma melhor perceção sobre o sucesso no relacionamento dos mentores e mentorados.

Foi ainda referida a dificuldade de cumprimento dos objetivos traçados no prazo imposto pelo projeto e a necessidade de melhoria na articulação entre ambas as entidades dinamizadoras.

A metodologia adotada, nas suas várias vertentes, foi um dos aspetos diferenciadores referidos. Foi relevada a importância dos momentos de **networking** pela sua utilidade e contributo não apenas para troca de experiências, mas também como instrumento para conhecimento dos **stakeholders** do ecossistema empreendedor.

Na perspetiva destas organizações o modelo adequa-se às necessidades sentidas, a sua melhoria poderá passar pelas seguintes iniciativas:

- melhor apropriação dos conceitos de mentoring,
- maior envolvimento das suas organizações na gestão dos processos,
- maior duração do programa de mentoring para cada iniciativa empreendedora,
- reforço do networking, envolvendo outros atores do ecossistema,
- dilatação da rede de mentores, podendo mesmo abranger novas regiões.

A plataforma foi utilizada apenas como um instrumento de comunicação, mas deverá, no futuro ver a sua função reforçada como um instrumento de gestão e de contacto entre os participantes no processo e como uma forma de desmaterialização dos processos administrativos associados, sem, no entanto, prescindir de um controlo efetivo do processo de mentoring por parte das entidades gestoras, assumindo-se definitivamente como uma plataforma relacional. O seu papel como canal de comunicação com as comunidades regionais em que os mentores e mentorados estão inseridos é um aspeto em que poderá ser melhorada e poderá potenciar uma mais fácil adesão de interessados.

A continuação do programa é não só desejada pelas organizações, como estão já em curso algumas iniciativas nesse sentido. Para isso propõem o reforço do envolvimento dos vários atores regionais e sub-regionais do ecossistema empreendedor como é o caso das incubadoras e clubes de Business Angel e o reforço da articulação entre o CEC e a AIMinho num esforço concertado de maior aproveitamento de sinergias e de aprendizagens, promovendo a maior abrangência geográfica de alguns projetos e parcerias.

A melhoria dos instrumentos de comunicação e de envolvimento de mentores e mentorados são também relevantes para a efetivação de relações com maior sucesso e empenho. Entre estas é necessário apoiar os empreendedores na maturação das suas características empreendedoras e os mentores nas suas características intrínsecas enquanto mentores.

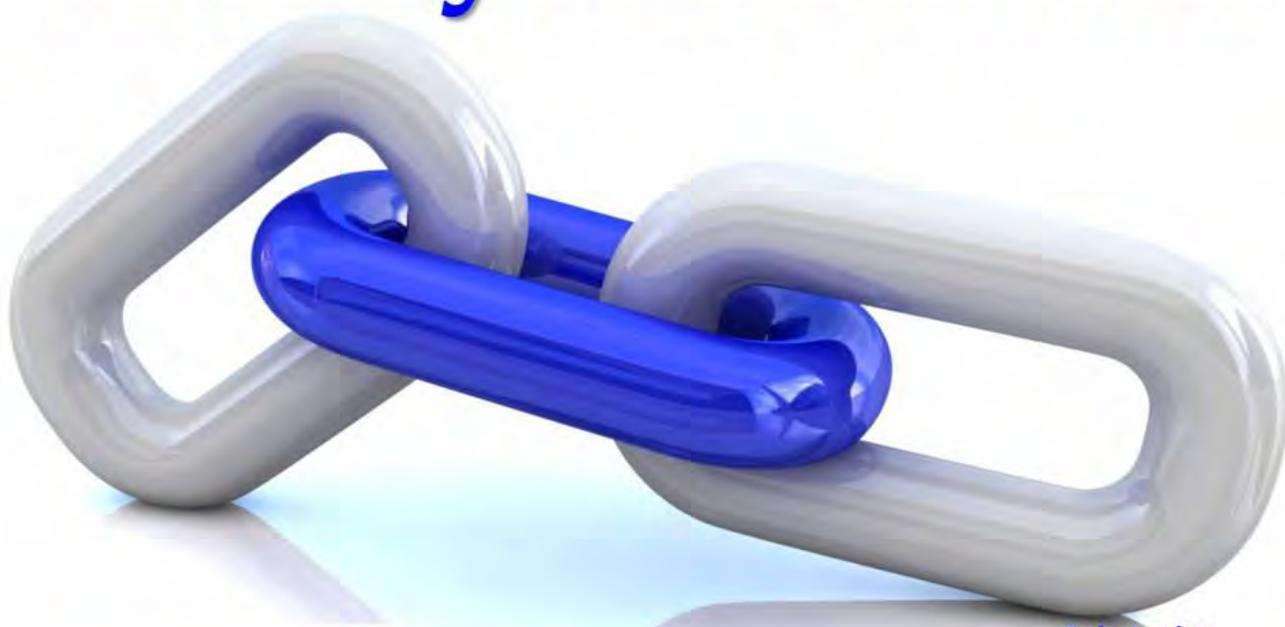
3.4. PROMOÇÃO E DIVULGAÇÃO

A promoção e divulgação do projeto foi realizada através de publicações, folhetos e seminários.

Foram realizados quatro seminários de divulgação. No Centro forma realizados na sede do CEC/CCIC, em Coimbra:

- 05-06-2014 – Sessão Catch your Partner (72 participantes)

Catch your Partner



5 de Junho





- 05/11/2014 – Sessão Catch your Future (128 participantes)





No Norte foram realizados também dois seminários de divulgação na sede da Associação Industrial do Minho, em Braga:

- 12 de junho 2014: Catch your partner II (52 participantes)



CATCH YOUR PARTNER

12 Junho 2014
16h30 | AIMinho

PROGRAMA

16:30 | Receção de Participantes

16:45 | Abertura da Sessão
António Marques
Presidente da AIMinho

17:00 | Empreender com Sucesso
Luis Torres
Administrador da TORRESTIR, S.A.

17:15 | O Mentoring como alavanca de Empreendedorismo
Pedro Fraga
Administrador da F3M - Information Systems, S.A

17:30 | O Papel dos Business Angels como parceiros de negócio
Ricardo Luz
Presidente da Invicta Angels

17:45 | A Banca no Apoio ao Empreendedorismo
Luis Santos
Responsável pelo dossier de Empreendedorismo & Microcrédito do Marketing BES - Banco Espírito Santo

18:00 | Debate

18:20 | Encerramento

AIMinho
Associação Industrial do Minho

GPS
N 41.54204º, W 8.42077º
Av. Dr. Francisco Pires Gonçalves, 45 - Ap. 99
4711-954 Braga - Portugal
Tel.: +351 253 202 500 | Fax: +351 253 276 601

mentor
Tudo de apoio ao empreendedorismo

CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA DO CENTRO
CONSELHO EMPRESARIAL DO CENTRO

AIMinho
Associação Empresarial

COMPETE
PROGRAMA OPERACIONAL FACTORES DE COMPETITIVIDADE

ER
QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

- 29 de outubro 2014: Seminário "Get Connected Get Ahead - O mentoring no sucesso do empreendedorismo" (82 participantes)



Nestes encontros participaram mentores, mentorados, empreendedores interessados em processos de mentoria, business angels, representantes de incubadoras e outros atores do ecossistema empreendedor local.

Os primeiros seminários dedicados ao tema "Catch your Partner" procuraram ser sessões de animação e motivação para o empreendedorismo e de publicitação da Rede Mentor.

Os encontros tiveram repercussão na imprensa local e regional.



PROGRAMA

14:30

RECEÇÃO DE PARTICIPANTES E NETWORKING

15:00

ABERTURA DA SESSÃO

ANTÓNIO MARQUES | AIMinho
JOSÉ COUTO | CEC-CCIC

PAINEL 1

15:30

O MENTORING COMO FATOR DE SUCESSO

ANTÓNIO CARLOS RODRIGUES | Casais - Engenharia e Construção, S.A.

RITA TRINDADE | Earth Essences

PAULA FEIO | Soluções - Sistemas Integrados de Gestão, Lda

16:15

METODOLOGIAS DE MATCHING

RUI FERREIRA | BIZ4You - Corporate Advisory, Lda.

PAINEL 2

16:30

EMPREENDEDORISMO: DE BRAGA PARA O MUNDO

CARLOS OLIVEIRA | InvestBraga

16:45

PORTUGAL EMPREENDEDOR: DESAFIOS PARA O FUTURO

JORGE SARAIVA | DISHMOB Braga

Moderador: JORGE OLIVEIRA | IAPMEI

17:00

DEBATE

17:30

ENCERRAMENTO

CARLOS NEVES | CCDF-N

JOSÉ COUTO | CEC-CCIC

ANDRÉ VIEIRA DE CASTRO | AIMinho

AIMinho - Associação Industrial do Minho Tel.: 253202500 | GPS: N41.54 204º, W9 52077º



As sessões "GetConnected GetAhead" e "Catch your Future" foram sessões de fecho do programa. Mais do que o fecho do projeto, foram a assunção das entidades promotoras de continuação de apoio a esta rede e de envolvimento na dinamização do ecossistema empreendedor.

A compilação dos estudos realizados foi distribuída nos últimos Seminários.



4. CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE MELHORIA

O modelo foi bem estudado e o sucesso das aplicações do modelo noutras geografias são disso comprovativo. No entanto a sua aplicação na Região Norte e na Região Centro sofreram alguns defeitos na sua aplicação e o próprio modelo requer algumas afinações que proporemos neste capítulo.

A plataforma Relacional, apesar do design agradável e da inclusão da informação relevante à data do seu lançamento, não funcionou durante a implementação dos processos de mentoring **como ferramenta de “encontro” entre mentores e mentorados**. Apesar de não condicionar o sucesso ou o insucesso do projeto, o seu funcionamento deverá ser dinâmico e funcionar como uma central de informação sobre a rede e os programas de mentoring em curso. Sugere-se que possa evoluir para um local privilegiado onde:

- Potenciais mentores possam registar-se;
- Candidatos a mentorados possam inscrever-se;
- Se encontre toda a informação relevante sobre o ecossistema, incluindo resultados de eventos realizados e datas de eventos de matching, ou outra informação relevante no que concerne a apoios a empreendedores;
- Ter zona privada para suporte de correspondência e lançamento de relatórios entre mentor e mentorado e estrutura de suporte.
- Poderão existir links para outras organizações que possam apoiar empreendedores (com ou sem mentor), como sejam, incubadoras, instituições públicas de suporte, programas de apoio ao empreendedorismo, associações empresariais, instituições de crédito, clubes de BA, etc.

Para que possa alcançar os objetivos propostos esta plataforma tem que estar associada às organizações que gerem as redes de mentores que terão que manter atualizada a informação ali disponível. Para esse efeito, deverá ser possível a sua gestão de forma amigável e fácil.

Do ponto de vista global, a avaliação dos mentorados e mentores sobre o projeto é positivo. Destaca-se também o reconhecimento do papel das entidades gestoras da rede (CEC/CCIC e AIMinho) no aprofundamento de uma relação mais estreita entre mentores e mentorados.

No entanto, em alguns casos mentorados e mentores consideraram que o resultado da relação ficou aquém das expectativas iniciais. Os principais fatores apontados que condicionam o sucesso da mentoria foram os seguintes:

- Falta de informação sobre o papel de mentor/mentorado;
- Falta de informação sobre o âmbito do programa de mentoring;
- Características empreendedoras pouco evidentes nos mentorados;
- Empreendedorismo em part-time por parte do mentorado;
- Falta de preparação por parte do mentor;
- Ausência de preparação para os papéis de empreendedor e de mentor por parte de um ou ambos os membros da relação de mentoria;
- Inexistência de um guião de relacionamento;
- Matching mal realizado, inadequação de pares formadas.

Ainda que o modelo proposto não tenha sido aplicado integralmente, em todos os seus detalhes metodológicos, acreditamos que as abordagens seguidas são adequadas às condições e necessidades verificadas no Norte e Centro de Portugal e que no essencial não desvirtuam os objetivos do programa. Para a otimização do seu funcionamento propõe-se a introdução de alguns instrumentos metodológicos e preparação das pessoas neles envolvidos:

- Foco nas **características intrínsecas dos mentorados**. As ideias e modelos de negócio alteram-se durante a mentoria, mas as características e motivações dos mentorados não são facilmente alterados com a mentoria. Um empreendedor pode mudar várias vezes as características do seu projeto de forma a assegurar o

seu sucesso, mas uma boa ideia poderá não passar disso mesmo se não for executada por empreendedores motivados.

- Particular atenção às características pedagógicas e motivação para a mentoria por parte dos mentores.
- Realização de **ações complementares de formação para empreendedores** em aspetos como: realização do plano de negócios, apresentação de pitch, obtenção de financiamento, organização do trabalho, gestão de projetos, etc.
- Realização de **"Seminários de Apoio"** à mentoria para mentores e à troca de experiências no acompanhamento dos mentorados.
- Previsão de momentos chave para acompanhamento e **avaliação do processo** de mentoria e de dinamismo do projeto empreendedor por parte de ambas as partes e com conhecimento da entidade dinamizadora da rede.
- Inclusão na rede de **Business Angels**, não como mentores, mas como monitores do sistema e parceiros da relação de mentoria, contribuindo em reuniões marcadas para o efeito para atestar a evolução verificada e eventual interesse na participação do capital social da iniciativa.

5. PRINCIPAIS INDICADORES DE REALIZAÇÃO E IMPACTO

O processo não se finalizou, nem certamente alguma vez será finalizado, na medida em que o mentoring inicia-se mas não se completa. É uma dinâmica que muda culturas e melhora os processos. O período durante o qual se realizou os projetos-piloto não permitiu completar nenhum dos processos. Por esta razão não há dados completos sobre o número de postos de trabalho criados ou sucesso das iniciativas.

- N° de empresas inscritas nas redes de Mentores: N: **9** C: **13** Total: **22**
- N° de Mentores envolvidos na Rede: N: **27** C: **33** Total: **60**
- N° Mentores participantes nos Workshops de capacitação da Rede:
N: **38 (12+12+14)** C: **43 (15+10+18)** Total: **81**
- N° de Workshops de capacitação da rede de mentores: N: **3** C: **3** Total: **6**
- N° de empresas da Região Centro envolvidas no projeto-piloto da rede de mentores: **13**
- N° de empresas da Região Norte envolvidas no projeto-piloto da rede de mentores: **9**
- N° de participantes nos Encontros Temáticos: N: **52** C: **72** Total: **154**
- N° de participantes nos Seminários de Divulgação: N: **28** C: **37** Total: **65**
- N° de participantes nos Seminários de Encerramento: N: **82** C: **128** Total: **210**
- N° de ações geridas pelas Redes de Mentores criadas*: N: **27** C: **15** Total: **42**
- N° de empreendedores capacitados: N: **15** C: **14** Total: **29**
- N° de promotores com projetos de maior valor acrescentado: N: **5** C: **7** Total: **12**
- N° de empreendedores jovens capacitados: N: **15** C: **13** Total: **28**
- N° de empreendedores femininos capacitados: N: **6** C: **6** Total: **12**

* - reflete as interações documentadas entre pares mentor/mentorado. As iterações não documentadas foram em muito maior número que as documentadas.

ANEXOS

1. Lista de mentores
2. Lista de mentorados
3. Formulários dos Inquéritos
 - a. Inquérito a Mentorados
 - b. Inquérito a Mentores
4. Guiões de entrevistas
 - a. Entrevistas a Mentores
 - b. Entrevistas a representantes das entidades dinamizadoras do projeto
5. Documentos de apoio

REDE DE MENTORES (NORTE)



André Vieira de Castro

CEO Argatintas | Chairman
BIC Minho

[ver mais](#)



António de Oliveira

Professor Universitário na
área do Empreendedorismo

[ver mais](#)



António Fernandes Rodrigues

Presidente C. Administração
Casais Engenharia e
Construção

[ver mais](#)



António Marques

Presidente da Associação
Industrial do AIMinho

[ver mais](#)



António Sanfins

Coordenador Geral do IDITE -
Minho

[ver mais](#)



Baptista da Costa

Administrador dos TUB -
Transportes Urbanos de
Braga

[ver mais](#)



David Afonso

Vice Presidente da
PRIMAVERA BSS, SA

[ver mais](#)



Ermelando Sequeira

Administrador

[ver mais](#)



Fernando Mendes

Gerente

[ver mais](#)



Filipe Fadigas do Vale

Diretor Geral da Public
Domain - Marketing, Web &
Mobile

[ver mais](#)



Francisco Marques

CEO - Grupo José Pimenta
Marques

[ver mais](#)



Graça Cunha Coelho

CO-CEO / Direção
Administrativa e Financeira/
Direção Apoio a Cliente na
Cachapuz

[ver mais](#)



Joaquim Pereira

Empresário e Consultor

[ver mais](#)



José Agostinho Silva

Vice-Presidente do Instituto
Politécnico do Cávado e do
Ave (IPCA)

[ver mais](#)



José Augusto Marques Rodrigues

Administrador Geral da
Jamarfel S.A.

[ver mais](#)



José Eduardo Freitas

Empresário, Perito da
Comissão Europeia e
Professor Universitário

[ver mais](#)



José João da Silva Neves

Administrador

[ver mais](#)



José Ricardo Oliveira Martins

Administrador de várias empresas em Portugal e no Brasil

[ver mais](#)



Manuel Oliveira

Acionista e Gestor de empresas

[ver mais](#)



Maria Clementina Fretas

Diretora Geral e Diretora Comercial

[ver mais](#)



Nuno Gomes

Acionista e Administrador Executivo do BICMINHO, Vice Presidente Executivo da BICS – Associação Nacional dos BIC Portugueses

[ver mais](#)



Pedro Barros Rodrigues

Gestor de empresas

[ver mais](#)



Pedro Tinoco Fraga

CEO F3M – Information Systems, SA

[ver mais](#)



Ricardo Salgado

Diretor Geral DSTelecom

[ver mais](#)



Rui Fernandes

Coordenador Operacional do Instituto Empresarial do Minho (IEMinho)

[ver mais](#)

REDE DE MENTORES (CENTRO)

- | | |
|---|---|
|  | <p>Acácio Grilo
Director na Opencoach e
Area Governor Centro de
Portugal na Toastmasters
International</p> <p>Ver mais</p> |
|  | <p>Afonso Martins
Diretor de Marketing</p> <p>Ver mais</p> |
|  | <p>Ana Catarina Gomes
Diretora Científica da
Unidade de Genómica do
Blocant</p> <p>Ver mais</p> |
|  | <p>Ana Teresa Machado
Gerente da Imoexpansão -
Sociedade de Mediação
Imobiliária, Lda.</p> <p>Ver mais</p> |
|  | <p>António Alves Vieira
Sócio e Diretor Técnico da
NOW WHAT, Consultoria Lda.</p> <p>Ver mais</p> |
|  | <p>António Tavares
Presidente da Direção do
NERGA</p> <p>Ver mais</p> |
|  | <p>Armando Fernandes
Business Coach</p> <p>Ver mais</p> |



Belarmino Manuel Simões Azevedo

Diretor Geral da SIRMAF,
Lda.

ver mais



Bruno Godinho Lemos

Marketing & Vendas

ver mais



Carlos Van Zeller

Administrador na Altri

ver mais



Daniela Batista Marta

Gestora de Projetos

ver mais



Estanislau Alves Pereira

Presidente da Direcção da
Associação Comercial e
Industrial de Marinha Grande

ver mais



Fernando Paiva de Castro

Presidente da Direcção da
AIDA e Vice-Presidente do
Conselho de Administração
da Aliança Vinhos de
Portugal, S.A.

ver mais



Fernando Ribeiro

Ex-Diretor de Negócios na
Portugal Telecom

ver mais



Gil Ferraz
Sócio em várias empresas



João Damasceno
Diretor Geral da Águas da Figueira, S.A. e Presidente da Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz



João Luís Cardoso
Administrador na Litocar



João Nunes
Presidente do Conselho de Administração da Associação BLC3 - Plataforma para o Desenvolvimento da Região Interior Centro



João Pires
Diretor Geral na SRAM



Jorge Miguel Figueira
Coordenador DITS.UC – Divisão de Inovação e Transferências do Saber da Universidade de Coimbra



José Basílio Simões
CEO e Presidente da ISA - Intelligent Sensing Anywhere



José Cardoso de Matos
Partner (B'TEN)



José Rui Perelra Soares
Adminstrador (B'TEN)



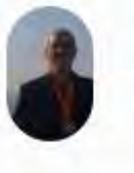
José Vasconcelos
Partner (B'TEN)



Leonor Pals
Professora Universtária



Luís dos Santos Lopes
Enfermeiro e Sócio-Gerente
da Policlínica Central da
Figueira da Foz



Luís Filipe Ferrelra
Risk and Project
Management na Associação
BLC3 - Plataforma para o
Desenvolvimento da Região
Interior Centro



Manuel Rodrigues Marques
Empresário/Presidente da
Direcção da AICP



Marco Pinheiro
Consultor e Business Angel



Miguel Lopes Bernardo

Diretor Executivo da
Associação Empresarial da
Covilhã, Belmonte e
Penamacor (AECBP)

[ver mais](#)



Patrícia Ervilha

Formadora / Consultora

[ver mais](#)



Pedro Maranhã

Administrador na WRC |
Agência de Desenvolvimento
Regional, S.A. e Docente no
ISCAC | Coimbra Business
School

[ver mais](#)



Rogério Hilário

Presidente da Direção da
Associação Comercial e
Industrial do Concelho do
Fundão (ACICF)

[ver mais](#)



Sérgio Lorga

CEO (B'TEN)

[ver mais](#)

Listagem de Mentorados

Região	Nome da iniciativa	Empreendedores envolvidos
NORTE	Earth Essencies	Rita Trindade André Moreira
	Meikstudio	Márcio Silva
	Ma Petite Princesse	Bernardo Cruz Ana Almeida
	Negócios na Hora	Luís Rufo
	Delight Bugs	Tiago Almeida Joana Cardoso
	Time for Minho	Sofia Alves Melanie Alves José Dias
	FishingPros	Tiago Loureiro
	OndaMagna Surfshop	Francisco Araújo
	Títulus	Carla Lima
	SHT - Small Hydro Turbine	José Pinto
CENTRO	Descla	Ana Gomes Tiago Canoso
	Enging	Carlos Martinho
	Glexyz	André Godinho Luz
	Dideq	Diogo Vieira
	Monitoring	António Almeida
	Snail Sicó	Sónia Góis
	Barroca do Retiro	Ana Manso
	Tekna Creative	Carlos Gomes Pedro Oliveira
	Dance Fit Clube	Ariana Camarneiro
	BioPoli	Ana Malta Hugo Moreira
TakiServiços	Carlos Reis	

Programa Mentor (Inquérito)

Mentorados

Que idade tem?

- Menos de 25 anos
- Entre 25 e 35 anos
- Mais de 35 anos

Género:

- Masculino
- Feminino

Que tipo de empreendedor é?

- Empreendedor a afirmar uma ideia de negócio
- Empreendedor experiente numa nova iniciativa
- Empreendedor em processo adiantado para lançamento de Start-Up
- Empresário recente (< 2 anos)
- Empresário há mais de 2 anos

Em qual das classificações abaixo inseriria a sua ideia/negócio?

- TIC (Tecnologia Informação e Comunicação)
- Comércio
- Agroalimentar
- Prestação de serviços a outras empresas (B2B)
- Prestação de serviços gerais
- Apoio Social
- Other:

Como prevê ser o crescimento da sua iniciativa

- Muito rápido (cresce mais de 3X anualmente)
- Rápido (cresce mais de 3X em 3 anos)
- O objetivo é proporcionar-me um rendimento regular
- "Vai crescendo conforme o mercado, sem pressas"

Em que grau de maturidade estava o seu negócio quando aderiu ao Programa Mentor?

(escolha apenas a opção mais relevante)

- Apenas uma Ideia
- Já tinha o modelo de negócio desenhado
- Já tinha realizado um protótipo
- Já tinha feito um teste ao mercado
- Já tinha a empresa constituída
- Já tinha realizado a primeira venda
- Empresa com mais de 3 anos

De que forma tem mantido contacto com o seu mentor?

- semanalmente
- quinzenalmente
- mensalmente
- frequentemente, mas apenas quando é preciso
- Pouco frequentemente e de forma incerta
- Raramente

O processo de mentoria tem contribuído para:

(escolha a opção mais relevante)

- Aprender algo a nível pessoal
- Aperfeiçoar o meu modelo de negócio
- Mudar o meu modelo de negócio
- Compreender aspetos técnicos do negócio

- Acelerar a constituição do negócio
- Obter potenciais clientes
- Melhorar a organização da empresa
- Não tem tido utilidade

Desde que iniciou o processo de mentoria como evoluiu?

(escolha a opção mais relevante)

- Estou igual
- Já alterei o modelo de negócios
- Já fiz o protótipo
- Já fiz um teste ao mercado (validei o modelo de negócios)
- Já encontrei potenciais clientes
- Reorganizei a minha empresa
- Já fiz vendas

Como avalia a estrutura de apoio à Rede Mentor?

- É proactiva - Estão sempre presentes
- Está lá quando preciso de apoio
- Raramente sei dela
- "Qual estrutura de apoio"?

Comentários, sugestões e críticas

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Powered by

This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Questionário a Mentores

Avaliação do Programa Mentor

Apoia algum mentorado no âmbito do Programa Mentor?

- Sim
- Não

A seleção / matching foi adequado?

- Sim, entendo a relação de mentoria com o meu mentorado muito estimulante e útil para ambas as partes
- Sim, ainda que os resultados se encontrem muito abaixo da expectativa
- Pouco adequada. A relação de mentoria não está a alcançar os objectivos que ambos perspetivamos
- Não, tem que se refazer o processo, como está não funcionou connosco

Em que área enquadraria o mentoria que realiza?

- Mentoria Técnica (refere aspetos técnicos associados à produção)
- Mentoria de gestão (refere aspetos associados à gestão do negócio)
- Mentoria de Formação (foca-se na aquisição de competências por parte do mentorado)
- Todas elas
- Mentoria Técnica e de Gestão
- Mentoria de Gestão e de Formação

Em que estágio de evolução do negócio/ideia estava o seu mentorado/a quando iniciou a mentoria

(escolha apenas a opção mais adequada)

- Apenas uma ideia
- Já tinha um modelo de negócio
- Já tinha um protótipo
- Já tinha feito um teste de mercado
- Já tinha a empresa constituída
- Já tinha realizado a primeira venda
- Já tinha a empresa constituída

A prioridade da sua atuação incidirá sobre:

(escolha a opção mais relevante)

- Estruturação do modelo de negócio
- Remodelação do modelo de negócio
- Plano de negócios
- Aspectos técnicos da produção / inovação
- Realização de um teste ao mercado
- Angariação de parceiros e clientes
- Procura de financiamento
- Other:

Em que nível está o seu mentorado na escala IRL (Investment Readiness Level)

(escolha apenas a opção mais adequada)

- 9. Validação do negócio e constituição da empresa
- 8. Validação do lado esquerdo da Tela (BMC - Business Model Canvas)
- 7. Realização de prototipo ou teste rigoroso ao mercado (MVP - Minimum Value Product)
- 6. Validação do lado direito da Tela (BMC - Business Model Canvas)
- 5. Validação do produto junto do mercado
- 4. Realização de prototipo ou teste baixo rigor ao mercado (MVP - Minimum Value Product)
- 3. Validação da solução encontrada
- 2. Avaliação do mercado / Análise de competitividade
- 1. Realização de uma primeira abordagem ao modelo de negócio (BMC - Business Model Canvas)

Como identifica progresso no percurso do seu mentorado?

- Grande evolução - fiquei impressionado/a com a sua capacidade empreendedora
- Evolução moderada: passo a passo com cautela
- Progresso lento: empreendedor pouco empenhado
- Progresso nulo. Situação similar à encontrada

Como prespetiva a evolução da iniciativa do seu mentorado?

- Muito rápido (cresce mais de 3X anualmente)
- Rápido (cresce mais de 3X em 3 anos)
- O objectivo é proporcionar um rendimento regular ao empreendedor
- "Vai crescendo conforme o mercado, sem pressas"

Como avalia a estrutura de apoio à Rede Mentor?

- É proativa - estão sempre presentes
- Está lá quando preciso de apoio
- Raramente sei dela
- "Qual estrutura de apoio"?

Como avalia a participação na Rede Mentor?

- Estou entusiasmado
- Está ser uma experiência positiva
- "vamos ver..."
- "Uma experiência que apenas me toma tempo..."

Comentários, Sugestões e Informações

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)



GUIÃO DE ENTREVISTA A MENTORES

Intro

Ultrapassada a barreira dos 6 meses de mentoria. Pretendemos realizar um ponto de situação. Para isso procuramos saber qual a sua opinião sobre o desenvolver do programa e recolher todas as sugestões que lhe ocorram que nos permita melhorar o sistema e permitir dar continuidade a este projeto.

Região:

1. Norte
2. Centro

Identificação (nome)

Questões:

1. A experiência está ser gratificante? (sim/não)
Porquê? _____

2. Assinale dois aspetos positivos no sistema de mentoria agora implementado:

a.

b.

3. Assinale dois aspetos negativos no sistema de mentoria agora implementado:

a.

b.

4. Quais as sugestões para melhorar:

a.

b.

c.

d.



INQUÉRITO ÀS ENTIDADES GESTORAS DO PROCESSO MENTORING

Intro

Ultrapassada a barreira dos 6 meses de mentoria, procura-se realizar um ponto de situação para compreender o funcionamento do sistema implementado através de uma versão piloto e compreender como o melhorar para que este possa persistir de forma sustentável e útil a todos os intervenientes.

Região:

Entidade:

Questões:

1. O contacto com mentorados é frequente? (sim/não)
2. Os mentores são acompanhados pela estrutura?

3. Quais as principais dificuldades que têm sentido durante esta experiência?

- a.
- b.
- c.
- d.

4. Quais os aspetos que lhe parecem ser as vantagens distintivas do sistema implementado?

- a.
- b.
- c.
- d.

5. Quais as sugestões para melhorar o Sistema?

- a.
- b.
- c.
- d.

6. A utilização da plataforma internet desenvolvida foi um elemento que contribuiu para o desenvolvimento do programa? Como otimizar a sua utilização no futuro?

7. Como continuar o programa de forma sustentável?



Regulamento da Rede de Mentores

1. Enquadramento

A Rede de Mentores é uma iniciativa do Conselho Empresarial do Centro (CEC) e da Associação Industrial do Minho (AIMinho) e está integrada no Projeto Mentor – Rede de Apoio ao Empreendedorismo, que tem como objetivo a promoção do empreendedorismo e o fomento à criação de novas empresas, apoiando empreendedores que queiram desenvolver ideias de negócio diferenciadoras, inovadoras, arrojadas e com viabilidade.

O Projeto Mentor é desenvolvido em co-promoção pelo CEC e pela AIMinho e financiado pelo QREN, no âmbito do Programa Operacional Fatores de Competitividade, com fundos provenientes do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, e consubstancia a criação de uma Rede de Mentores supra regional, sendo que a gestão na NUT II Norte é assegurada pela AIMinho e na NUT II Centro pelo CEC/CCIC.

Este projeto visa contribuir para o reforço do ecossistema de apoio ao empreendedorismo.

Esta iniciativa reflete, por um lado, o diagnóstico de existência de resultados que ficam aquém das expectativas, quando se comparam recursos utilizados e “outputs” obtidos na promoção de novas iniciativas empresariais, nomeadamente da dificuldade de aparecimento de um número significativo de empresas que se afirmem pela forte dinâmica de crescimento e pela entrada rápida em mercados internacionais.

Por outro lado, este projeto reflete a leitura dos parceiros (CEC/CCIC e AI Minho) sobre a eficácia das políticas de apoio ao empreendedorismo em que têm estado envolvidos, que devem começar também a centrar-se na necessidade de elevar a sofisticação da oferta de um instrumento de suporte, abrindo novas abordagens que valorizem também o apoio ao processo de aceleração empresarial.

De uma forma pragmática, procura-se dinamizar a economia, capitalizando a sabedoria, experiência e rede de contactos de empresários e gestores bem-sucedidos em processos de apoio eficazes a iniciativas de jovens empreendedores e empreendedoras. Ao mesmo tempo, a relação mentor-mentorando será sempre simbiótica, pois desse processo poderão “nascer”, inclusive, projetos de parceria entre ambos.



Investir no Seu Futuro



2. O conceito de Mentor e Mentorando

Em termos gerais, um Mentor é uma pessoa que ajuda outras a avançar e a valorizar os seus conhecimentos, a carreira, um projeto, uma ideia, uma empresa. Muito mais do que um professor, um Mentor é um indivíduo com grande experiência e conhecimentos em determinadas áreas chave, um conselheiro de confiança e um modelo a ser seguido.

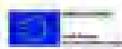
Em termos específicos, na Rede Mentor, o Mentor é um profissional com experiência e reconhecido mérito que se disponibiliza a apoiar gratuitamente empreendedores, no desenvolvimento da sua ideia de negócio ou projeto empresarial e por conseguinte, aceita integrar a Rede de Mentores constituída;

O mentorando é o empreendedor que manifesta interesse em beneficiar do apoio de um Mentor, junta da Rede, reconhecendo assim, os benefícios decorrentes do processo de mentoring para o desenvolvimento da sua ideia de negócio ou projeto empresarial.

3. Quais os benefícios para os "Mentorandos"

Os "Mentorandos" podem beneficiar muito de uma relação de "Mentoring", completando o seu "expertise" e ambições com um conjunto de ensinamentos e conselhos de um experiente gestor e/ou empresário, como por exemplo:

- **Motivação** – Os "Mentorandos" estão cientes de que alguém está a investir no seu sucesso;
- **Novos conhecimentos e experiências** – Adquirem novos conhecimentos e desenvolvem capacidades que podem ser muito úteis na atividade de empreendedor e empresário;
- **Evolução mais rápida** – quando existe uma relação produtiva entre Mentorando/Mentor existem mais oportunidades e estas são mais vantajosas;
- **Networking** – o acesso a uma rede de contactos é fundamental para levar a cabo um projeto;
- **Aconselhamento e Apoio** – Os Mentores podem oferecer uma grande capacidade de crítica e reforço positivo à ideia/projeto/empresa.



Investir no Seu Futuro



4. Quais os benefícios para os Mentores

Os Mentores são pessoas experientes e respeitadas que conseguem acrescentar valor nos projetos em que participam. O Mentor é também uma pessoa interessada no sucesso dos outros, podendo identificar-se algumas motivações que o impõem para esse papel:

- Satisfação pessoal – Orgulho em apoiar projetos que consideram viáveis e pessoas que acreditam ter um perfil de vencedor;
- Reconhecimento – Gosto por serem reconhecidos como pessoas altruístas que querem devolver à comunidade algum do sucesso que tiveram;
- Atualização – Permanente Contacto com pessoas ambiciosas, com ideias e conhecimentos diferentes e inovadores. A relação também beneficia o Mentor na perspetiva em que este também aprende e aumenta os seus conhecimentos através da participação em novas realidades. Além disso, apuram as suas competências como líderes;
- Legado – Reprodução do seu próprio sucesso ao transmitirem conhecimentos e experiências;
- Investimento no futuro – a relação que estabelecem com os mentorandos é simbiótica, pois muitas vezes os mentores passam - durante ou no final do processo de mentoring, não sendo no entanto um objetivo - a parceiros de negócios, muitas catapultando uma ideia ou projeto de negócio para o sucesso.

5. Candidaturas ao processo de Mentoring

a) No âmbito do Projeto Mentor foi criada uma plataforma web de divulgação, candidatura e gestão dos processos de mentoring. Esta plataforma, acessível em www.redementor.pt, tem três objetivos centrais:

- funcionar como canal de comunicação para o exterior, nomeadamente assumindo um papel de plataforma disseminadora de informação sobre a Rede de Mentores, suas atividades e temas variados relacionados com empreendedorismo e inovação;
- funcionar como porta de entrada de pedidos de informação sobre a Rede de Mentores, incluindo uma área para candidaturas a mentorandos;



Investir no Seu Futuro



- estabelecer uma área de trabalho entre Mentores, disponibilizando documentos, notícias e outras informações relevantes para o relacionamento da Rede.

b) Todas as candidaturas ao processo de Mentoring terão de ser obrigatoriamente apresentadas através desta plataforma.

c) Através da plataforma proceder-se-á também à divulgação da lista de mentores aderentes à Rede

E. Como funciona a relação Mentor – Mentorando

O Processo de Mentoring assenta num relacionamento de confiança que é estabelecido entre o Mentor e o Mentorando, sendo que será realizado o acompanhamento do processo pelas entidades promotoras do Projeto (CEC e AIMinho).

a) A atribuição do Mentor ao Empreendedor, tem em consideração os seguintes princípios gerais:

- O tipo de projeto em causa
- O perfil do Empreendedor
- O perfil do Mentor
- Disponibilidade do Mentor
- A localização geográfica (aspecto com caráter indicativo)

Outros fatores a considerar, em função da especificidade do projeto

b) A atribuição de mentor ao mentorando, para além de ser um processo recíproco, isto é, ambos têm que estar de acordo, será realizada ainda com base no modelo de matching definido para a Rede Mentor. Serão também definidas metodologias e documentos de registo a utilizar para orientar e documentar o processo de mentoring.

c) As reuniões a ocorrer, num mínimo de três, deverão ser acordadas pelas partes quanto às datas, horas e local, sendo admissível que possam ocorrer presencialmente ou por meios telemáticos/tecnológicos.

d) No final de cada reunião o empreendedor tem de proceder ao preenchimento do "registo de reunião" (síntese dos principais assuntos abordados, ações a implementar, prazos e responsáveis) e submeter esse registo à validação do Mentor. Posteriormente procede ao seu envio à entidade da Rede que o acompanha (CEC ou AIMinho).



Investir no Seu Futuro



- e) Até ao final do processo de mentoring, que deverá corresponder à data de término do Projeto Rede Mentor, quer o Mentorando, quer o Mentor, preencherão um breve formulário de balanço, identificando pontos fortes, lacunas e oportunidades de melhoria.

7. Responsabilidades do Mentorando:

- a) Manifestar a sua intenção de beneficiar do programa de mentoring, através da submissão da candidatura na plataforma online, nos prazos definidos pelas entidades promotoras do projeto;
- b) Participar nas sessões de trabalho desenvolvidas no âmbito do Projeto Rede de Mentores;
- c) Participar com pontualidade e empenho nas reuniões de trabalho conjuntamente com o Mentor;
- d) Preencher o formulário de balanço final (Mentorando) do Programa de Mentoring (conforme modelo definido pelo Projeto Mentor) e proceder ao seu envio ao coordenador do Projeto MENTOR (AIMinho), no prazo definido.
- e) Preencher o registo de reunião, solicitar a validação do mesmo junto do mentor e proceder ao envio do mesmo às entidades gestora da Rede que acompanha o seu processo.

8. Responsabilidades do Mentor:

- a) Prestar aconselhamento e apoio ao mentorando, através da partilha de conhecimentos, experiências e rede de contactos, constituindo um contributo positivo para a motivação do empreendedor
- b) Participar com pontualidade e empenho nas reuniões de trabalho, definidas conjuntamente com o Mentorando, a decorrer em local a acordar por ambas as partes;
- c) Preencher o formulário de balanço final (Mentor) do Programa de Mentoring (conforme modelo definido pelo Projeto MENTOR) e proceder ao



Investir no Seu Futuro



seu envio ao coordenador do Projeto MENTOR, no prazo definido pelos promotores do projeto.

- d) Participar, mediante a sua disponibilidade, em sessões conjuntas de trabalho a desenvolver no âmbito do projeto (seminário de divulgação, encontros temáticos).

9. Responsabilidades das entidades que promovem a Rede:

- a) Proceder à divulgação da Rede de Mentores e suas atividades.
- b) Dinamizar o processo de constituição da Rede de Mentores, dirigindo convites a potenciais Mentores e promovendo o seu contínuo alargamento.
- c) Proceder à seleção das candidaturas de empreendedores interessados em beneficiar de processos de mentoring, segundo a metodologia de matching definida.
- d) Acompanhar o desenvolvimento dos processos de mentoring, estabelecendo pontos de situação com os pares mentor-mentorando.
- e) Promover seminários ou outras sessões previstas no Projeto rede mentor.

10. Princípios de conduta

- a) Todos os intervenientes que interagem no processo de mentoring, comprometem-se a garantir confidencialidade sobre a informação a que possam vir a ter acesso no desenvolvimento dos processos e a respeitar os direitos de autor e de propriedade intelectual relativos a informações ou materiais a que tenham acesso no decorrer do processo de mentoring.
- b) Todas as atividades desenvolvidas pelo mentor no âmbito da prestação do apoio de mentoria são realizadas, voluntariamente, sem lugar a remuneração. Por conseguinte, os Mentores não poderão aceitar qualquer contrapartida (comissões, honorários ou bens de pagamento) pela colaboração que prestam na Rede Mentor.
- c) Os Mentores aceitam disponibilizar os seus dados de perfil (Nome, Foto, Função/Cargo, Áreas de Interesse como Mentor) para a plataforma de



Investir no Seu Futuro



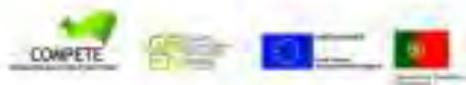
gestão da rede de mentores do projeto. A aplicação é gerida pelos promotores do projeto.

30 de abril de 2013

Os Promotores

CEC/CCIC

AIMinho



Investir no Seu Futuro