

CONSULTORIA DE: BENCHMARKING INTERNACIONAL DE PRÁTICAS DE *MENTORING*



Junho, 2013

CONSULTORIA DE:

**BENCHMARKING INTERNACIONAL
DE PRÁTICAS DE MENTORING**

Junho, 2013

Índice

1. Enquadramento concetual	5
1.1. Empreendedorismo, inovação e desenvolvimento regional	5
1.2. <i>Mentoring</i> no contexto do empreendedorismo e da inovação	13
1.3. Definição dos conceitos associados ao <i>Mentoring</i>	21
1.4 Principais modelos conceptuais de mentoring	37
2. Caracterização de práticas conhecidas	47
2.1 Diagnóstico das melhores práticas ao nível nacional/internacional	47
3. Realização de 3 estudos de caso de âmbito internacional	56
3.1. Justificação da escolha dos casos	56
3.2. Apresentação do CASO 1 - KOMPASS	57
3.3. Apresentação do CASO 2 – CATAPULT MEDIA.NET BERLINBRANDENBURG	65
3.4. Apresentação do CASO 3 - BAND <i>Business Angels Netzwerk Deutschland e.V.</i>	72
3.5. Apresentação do CASO 4 – Bilbao Ekintza	75
3.5. Lições da experiência	81
4. Proposta de um modelo geral	88
4.1. Etapas da Proposta de um Modelo Geral	88
4.2. Definição de Objetivos do Programa	91
4.3. Processo de Seleção	93
4.4. <i>Matching</i>	94
4.5. Ciclo de <i>Mentoring</i>	96
4.6. Avaliação	98
Referências	100

Ficha Técnica

Este trabalho foi enriquecido com estudos de caso após informação obtida através de entrevistas realizadas a representantes das entidades abordadas.

Nesse sentido deixamos um especial agradecimento:

Frank Wilhelmi, Business Angels Networking Germany AG

Oliver Best, CATAPULT MEDIA.NET Berlinbrandenburg

Hellen Bommersheim, Kompass

Susana Bilbao, Bilbao Ekintza

1. Enquadramento concetual

1.1. Empreendedorismo, inovação e desenvolvimento regional

Nesta secção abordamos de forma sucinta conceitos fundamentais sobre empreendedorismo, inovação e desenvolvimento regional. Estes conceitos enquadram o contexto em que o Projeto Mentor foi pensado, enquanto instrumento de uma estratégia de desenvolvimento económico e social a nível regional, estratégia essa que assenta em boas práticas de criação e difusão de conhecimento através do estímulo ao empreendedorismo e à inovação.

É hoje amplamente reconhecido que o conhecimento e a inovação desempenham um papel essencial na determinação das trajetórias de desenvolvimento económico e social, quer a nível regional quer a nível nacional (Solow, 1956; Temple, 1999; Romer, 1990). Para melhor se entender a relevância do conhecimento e da inovação no desenvolvimento das regiões começamos por lembrar três conceitos essenciais ligados à ideia de ecossistema regional: *os sistemas regionais de inovação e empreendedorismo; o grau de especialização e variedade numa região; o conceito de inovação aberta.*

1. Enquadramento concetual

Sistemas regionais de inovação e empreendedorismo

Em primeiro lugar consideramos o conceito de Sistemas Regionais de Inovação e Empreendedorismo – entendido como as interações entre a infra-estrutura regional e o conjunto de instituições (formais e informais), bem como os mecanismos associados ao desenvolvimento do conhecimento e sua transferência para a esfera económica e que incluem o mercado de trabalho e os estabelecimentos de educação superior e de investigação científica e tecnológica. Em boa verdade a geração de mais valias económicas e sociais assenta, não num processo de geração e aplicação de conhecimento exclusivamente interno às empresas, mas sim num processo sistémico, embebido em redes de conhecimento distribuído, que embora com foco regional, é também em grande parte um processo extra-regional.

O conceito de sistemas regionais de inovação e empreendedorismo é, portanto, construído em torno da ideia que a rede de ligações ou interações de colaboração e *networking*, envolvendo vários tipos de atores, é o elemento principal que permite um melhor entendimento de como funciona o processo de criação e difusão de inovações (Edquist, 1997).

1. Enquadramento concetual

Com base na demarcação dos elementos que constituem o sistema, diferentes autores diferenciam entre sistemas nacionais (Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Freeman, 1987), sistemas setoriais (Malerba, 2002), sistemas tecnológicos (Carlsson, 1995; Carlsson & Stankeiwitz, 1995; Callon, 1992) e sistemas regionais (Cooke, Gomez, Uranga & Etxebarri, 1997).

Paradoxalmente, o facto de o conhecimento que alimenta o desenvolvimento económico ser um conhecimento distribuído a nível global, aumenta o papel das regiões na promoção de riqueza através da inovação (Doloreux & Parto, 2004). A região torna-se mais importante por causa dos elementos culturais e da proximidade física e institucional que favorece a confiança e formas de colaboração de maior flexibilidade. As regiões são, portanto, um ponto de encontro territorial para desenvolvimento de conhecimento dentro de cada empresa e para trocas intencionais e não intencionais de informação e de conhecimento tácito (conhecimento que não viaja distâncias longas) e, assim sendo, as regiões condicionam os processos de acumulação, distribuição e geração de externalidades.

1. Enquadramento concetual

Daqui decorre que o processo de criação / aplicação de conhecimento é um processo fortemente territorializado, processo esse que alimenta o empreendedorismo local (Rondé & Hussler, 2005, Asheim & Isaksen, 1997; Maskell & Malmberg, 1999). Michael Porter foi um dos primeiros a argumentar que as vantagens competitivas das empresas são formadas com o apoio de capacidades dinâmicas localizadas e através de interações com recursos e competências a nível regional (Porter, 1998), recursos esses que não são facilmente imitáveis por concorrentes localizados em outros contextos regionais. No essencial o conceito de sistemas regionais de inovação e empreendedorismo foi desenvolvido com intenção de melhorar o nosso entendimento de como a política pública pode melhor influenciar esses processos (Maskell & Malmberg, 1999).

A relevância política do conceito está precisamente no facto de chamar a atenção para a necessidade de considerar as interações mútuas entre um conjunto heterogéneo e alargado de atores, incluindo agencias de financiamento, autoridades regionais, associações empresariais, intermediários financeiros, estabelecimentos de ensino e de investigação científica, etc. Note-se que à luz deste conceito as práticas de *mentoring* podem ser vistas como um mecanismo eficaz de criação e reforço de ligações e interações entre diferentes tipos de atores do sistema regional.

1. Enquadramento concetual

Especialização e variedade

O segundo conceito importante, para o enquadramento de práticas de *mentoring* no contexto da inovação, empreendedorismo e desenvolvimento regional, diz respeito ao relativo grau de especialização (tecnológica, de sectores e de conhecimentos) de uma região. O grau de especialização de uma região determina em grande medida a sua relativa exposição a flutuações cíclicas ou a disrupções estruturais dos mercados. Por causa da acumulação de conhecimento numa direção (ou domínio de conhecimento) e da dependência do caminho que daí decorre, o grau de especialização também determina as oportunidades acessíveis *i.e.* o “espaço” que a região tem para desenvolvimentos futuros (Storper, 1997). Por exemplo, o empreendedorismo de uma região pode ser focado em pequenas variações em torno do mesmo sector / tecnologias ou ser um factor de forte diversificação de mercado e conseqüentemente de segmentação de recursos regionais. São as ligações de colaboração (incluindo os mercados de trabalho localizados) que criam *spill-overs* de proximidade, que resultam no aumento de oportunidades para inovação e empreendedorismo (Malmberg & Maskell, 2002).

1. Enquadramento concetual

É conhecido que “fortes” interdependências entre a infraestrutura local e os padrões pouco diversificados de investimento, acumulação de conhecimento e empreendedorismo podem conduzir a situações de bloqueio. Note-se que, assim sendo, o estímulo à inovação e ao empreendedorismo (e respetivos instrumentos onde se inclui o mentoring) não são um fim em si mesmo (Howells, 2005). O que se pretende é que a inovação e o empreendedorismo estejam ao serviço da dinâmica social e económica da região, gerando melhores níveis de competitividade nos mercados internacionais. Recentemente as teorias económicas introduziram o conceito de **variedade-relacionada** (Frenken et al. 2007) para explicar a importância da relação entre a composição tecnológica - sectores e a base de conhecimentos da região.

É pois importante compreender o papel que o empreendedorismo, a inovação e respetivos instrumentos de apoio, desempenham como mecanismos de geração de *variedade-relacionada*, evitando especializações demasiado estreitas e espaços de oportunidade relativamente mais limitados. Este conceito reforça a ideia que a competitividade de uma região se baseia na forma como a inovação e o empreendedorismo contribuem para reforçar, alargar ou aprofundar as cadeias de valor, *i.e.* na forma como contribuem para que a parcela da cadeia de valor global que incide sobre a região seja precisamente aquela parcela que permite (algum) controlo da cadeia a nível global.

1. Enquadramento concetual

Inovação Aberta

Por último, o terceiro conceito de enquadramento associado à importância do empreendedorismo e da inovação no desenvolvimento regional é o conceito de inovação aberta, vista como opção estratégica das empresas para aquisição e desenvolvimento de conhecimento em parceria com o entidades externas (Chesbrough 2003, 2005). Nos dias de hoje a distribuição do conhecimento em redes (à escala global) reforçou a necessidade de abrir os processos de inovação, outrora mais herméticos e executados intramuros *i.e.* exclusivamente dentro das empresas.

A abertura do processo de inovação ao exterior acelera os *lead-times* e aumenta a produtividade e performance geral do processo (Herstad et al. 2008). Isto resulta também num maior estímulo ao empreendedorismo e, a nível regional, a disseminação de práticas de inovação aberta permite reforçar a colaboração e o efeito de *cluster*. Embora se possa pensar que a inovação aberta conduz a um nivelamento na distribuição e acesso a conhecimento e capacidades dinâmicas (Friedman 2005, Chesbrough 2003), a verdade é que continua a haver forte divergência económica regional (medida *e.g.* em taxas de crescimento económico e emprego), resultante de acentuadas diferenças regionais na capacidades de criar, importar e difundir conhecimentos (Florida, 2005; Simmie, 2003, 2004).

1. Enquadramento concetual

Isto significa que existem “por aí” a nível global muitos ambientes regionais com contextos específicos, recheados de ideias e conhecimentos que podem ser utilizados por quem se queira iniciar nas práticas de inovação aberta (estendidas a escalas extra regionais) (Cooke 2007, 2005, Asheim 2005, Bathelt et al 2004). As práticas da inovação aberta trazem três lições valiosas.

Em primeiro lugar, chamam a atenção para a importância da heterogeneidade do conhecimento externo às empresas. Segundo, apontam claramente para a ideia de que o acesso a conhecimento externo deve ser pensado à escala global, não apenas à escala regional ou nacional. Em terceiro lugar, relembram que a geração e desenvolvimento de ideias e projetos não deve estar confinada a fronteiras organizacionais fechadas.

O empreendedorismo aparece assim como a atividade chave nos processos de inovação aberta, pois em muitos casos a externalização de ideias (geradas com base em conhecimento interno) é realizadas através da criação de novas iniciativas empresarias (o mesmo para a internalização de ideias com base em conhecimento externo) Carlsson & Eliasson, 2002).

1. Enquadramento concetual

1.2. *Mentoring* no contexto do empreendedorismo e da inovação

Resulta do que atrás foi exposto que os programas de *mentoring* têm um papel importante a desempenhar no contexto da inovação e do empreendedorismo, como fatores de desenvolvimento regional. As atividades de *mentoring* devem ser encaradas como uma componente do ecossistema de empreendedorismo, componente essa que deve ser orientada de forma a contribuir para a estratégia de desenvolvimento da região de forma complementar e/ou suplementar relativamente aos outros instrumentos de apoio ao serviço da mesma estratégia.

No que se segue, começamos por **justificar a necessidade da existência de esquemas de apoio baseados em *mentoring*** (nas suas diferentes formas). De seguida procuraremos ilustrar **como pode o *mentoring* enquanto esquema de apoio (público ou semipúblico) desempenhar um papel importante em complementaridades com outros apoios.** Finalmente procuraremos mostrar **de que forma os programas de *mentoring* podem contribuir para o desenvolvimento do ecossistema regional**, nas componentes atrás explicadas, nomeadamente: o sistema regional de inovação e empreendedorismo; o relativo grau de especialização versus variedade; e as práticas de inovação aberta.

1. Enquadramento concetual

A necessidade de Mentoring como apoio ao empreendedorismo

Podemos encontrar várias justificações para a necessidade de *mentoring* como forma de apoio aos ecossistemas de empreendedorismo e inovação. Num trabalho de Baptista et al. (2008) sobre novas empresas em Portugal entre 1982 e 2002, é sugerido que a criação de novos negócios teve um impacto muito reduzido sobre o crescimento do emprego. Os autores justificam dizendo que uma das principais causas está relacionada com a falta de qualidade das *startup* que são criadas. Pelos relatório GEM (Global Entrepreneurship Monitor) sabe-se que, quando comparado com outros países, Portugal apresenta de facto uma preponderância em empreendedorismo de necessidade que, como se sabe, é de menor qualidade e tem menor relevância para a consolidação dos ecossistemas regionais de inovação e empreendedorismo.

Por outro lado é conhecido que os principais problemas na realização de negócios (ver por exemplo Doing Business, 2013. Economy Profile: Portugal) em Portugal passam por: difícil acesso ao financiamento, ineficiência administrativa ou excesso de burocracia, instabilidade nas regras fiscais, regulação laboral rígida, instabilidade política, etc.

1. Enquadramento concetual

No que respeita a condições estruturais menos favoráveis ao empreendedorismo os inquiridos GEM chamam também a atenção para a “falta de estímulo, por parte da cultura nacional, ao sucesso individual, conseguido através do esforço próprio.” Ou seja, as normas culturais e sociais não estão orientadas para estimular o empreendedorismo.

Ora o *mentoring* pode ajudar a minorar todas estas barreiras ao empreendedorismo com sucesso, nomeadamente a melhorar a qualidade das iniciativas empresariais, tornando-as mais orientadas a oportunidades validadas (e menos resultantes de necessidades de subsistência), centrando-as em ideias mais inovadoras e sobretudo apoiando os empreendedores nas múltiplas dificuldades burocráticas, fiscais, administrativas, etc. O *mentoring* apresenta-se assim como um mecanismo que aumenta a eficácia do processo empreendedor. Embora as ideias de negócio sejam pertença dos empreendedores e não dos mentores, e portanto possam ser por isso mesmo expressão de necessidades e não de oportunidades, através de *mentoring* o processo de tentativa-erro (também conhecido por “pivoting”) pode contribuir para aproximar iniciativas de necessidade a iniciativas de oportunidade, contribuindo assim para um desejado aumento da qualidade do empreendedorismo.

1. Enquadramento concetual

Mentoring enquanto esquema de apoio complementar a outros apoios

A importância do *mentoring* como mecanismo de apoio ao empreendedorismo com base na inovação está também associada à sua complementaridade com outros instrumentos de apoio.

Com efeito existem inúmeros esquemas*, públicos e privados, de apoio ao empreendedorismo. As iniciativas públicas podem adotar posturas regionais ou ao nível nacional e com sistemas de incentivos a programas específicos. Por sua vez várias entidades privadas, como por exemplo Fundações e Bancos, disponibilizam apoios na forma de concursos e prémios. Na perspetiva do promotor, especialmente no caso de empresas *startup*, os prémios podem ser mesmo muito eficazes como estímulo (Kamenetz, 2008).

Face aos apoios que podem existir, podemos constatar que não parecem, portanto, faltar apoios públicos ou privados que, com diferentes objetivos, metodologias e montantes se disponibilizam para financiar o empreendedorismo.

* Sem ser exaustivo podemos referir apoios *públicos* como: a “call for entrepreneurship” da Portugal Ventures, o Passaporte para o Empreendedorismo – Impulso Jovem, as ILEs Iniciativas Locais de Emprego – IEFP, as Linha de crédito MICROINVEST, INVEST+ do IEFP, o programa FINICIA – IAPMEI, os sistema de incentivos à inovação e empreendedorismo no QREN, etc.

1. Enquadramento concetual

O que parece faltar é esse apoio ser acompanhado por aconselhamento especializado em gestão de forma a aumentar a eficácia dos apoios meramente financeiros. Ora é precisamente nesta lacuna que os programas *mentoring* e/ou *coaching* podem atuar. **A importância do mentoring pode, portanto, ser enfatizada precisamente como mecanismo de apoio ao empreendedorismo que é complementar aos esquemas de financiamento públicos e privados já existentes, aumentando a sua eficácia.**

Se é verdade que desde há muito existem apoios ao empreendedorismo baseados em financiamento, e fundamentados na noção de que existe uma falha de mercado no financiamento a *startups*, é também verdade que outro tipos de apoio que se centram no fornecimento de aconselhamento, são muito mais recentes. À semelhança do que está a acontecer na Europa e nos EUA, existe hoje uma maior aderência a um novo tipo de apoio, na forma de programas de aceleração. Estes programas (veremos alguns casos com maior detalhe mais à frente) são dinamizados por Universidades, centros de incubação de base universitária, grandes empresas multinacionais, empresas de consultoria ou pessoas em nome individual, etc. Em vez de financiamento os programas de aceleração funcionam como programas de formação muito intensos – em clima imersivo.

1. Enquadramento concetual

Nos programas de aceleração, embora o acesso e concessão de financiamentos continue a ser uma componente importante, o principal *focus* do apoio dado é o aconselhamento. Em muitos casos esse aconselhamento consiste num programa de *mentoring* alinhado com a duração do programa de aceleração.

A grande aderência (relativa aos apoios meramente financeiros) que este tipo de programas tem conhecido em Portugal e na Europa, sobretudo quando associados ao empreendedorismo nos jovens e nos estudantes e em alguns casos no empreendedorismo de base tecnológica, sugere uma importante lacuna no atual panorama de apoios, que é o desenvolvimento de esquemas baseados em programas de ação, ou “empreendedorismo de ação”. Rasmussen & Sørheim (2006) já tinham chamado a atenção para a importância deste tipo de programas que possibilitam, ganhos de experiência num contexto real de negócio, formação de equipas, identificação e teste real de oportunidades, que em muito podem contribuir para o dinamismo regional aumentando o número de novas empresas com potencial de crescimento mais rápido.

1. Enquadramento concetual

A contribuição dos programas de mentoring para o desenvolvimento do ecossistema regional

Como atrás sugerimos um ecossistema de inovação e empreendedorismo pode ser visto através de três vertentes: o sistema de ligações e interações entre os atores e entre estes e a infraestrutura regional (incluindo a infraestrutura de ensino e de tecnologia); o grau de especialização e/ou variedade (relacionada); e a relativa abertura na operacionalização de processos de inovação realizados em colaboração. A contribuição dos programas de *mentoring* pode portanto ser vista de forma diferenciadas nestas três vertentes.

Assim no que respeita à contribuição para o sistema de interações um programa de *mentoring* – onde os mentores sejam personalidades da região onde vão prestar *mentoria*, pode contribuir para o fortalecimento das ligações regionais. Com efeito sendo o mentor sobretudo alguém que ajuda o mentorando a fazer contatos, a sua ação leva a um aumento das interações nas empresas mentoradas. O mentor contribui também para uma certa “legitimação” dos processos de empreendedorismo regionais, *i.e.* a sua ação aumenta a aceitação social a falhas do empreendedor.

1. Enquadramento concetual

Em segundo lugar, a ação dos mentores é também um processos de transmissão de conhecimentos. Dependendo da orientação do programa de *mentoring* e do alinhamento desse programa com a estratégia da região, a ação do mentor pode ser no sentido de “focar” as iniciativas empresariais que acompanha, ou de privilegiar a geração de variedade-relacionada através de estratégias de diversificação a montante ou a jusante da cadeia de valor regional. A ideia base é que os programas de *mentoring* podem ser geridos de forma a promoverem o necessário equilíbrio entre especialização e variedade, através da variedade-relacionada. Sendo que as atuais estratégia regionais de inovação assentam no conceito RIS3 – *Smart Specialization*, o *mentoring* pode ajudar a uma maior focalização na relativa especialização inteligente que a região escolher ser estratégica.

Por último os programas de *mentoring* são também essenciais enquanto mecanismos de suporte à inovação aberta. O mentor é por definição alguém que introduz o empreendedor no ecossistema e na rede contactos que ele necessita, promovendo projetos e iniciativas em colaboração com outras organizações.

1. Enquadramento concetual

1.3. Definição de conceitos associados ao *mentoring*

Explicada a importância do empreendedorismo e inovação no desenvolvimento regional e o papel do *mentoring* nestes últimos, nesta secção concentramo-nos em definir mais em detalhe os conceitos associados ao *Mentoring*. No essencial o *mentoring* pode ser caracterizado como uma relação entre uma pessoa mais experiente e outra que pretende adquirir e desenvolver conhecimentos em determinada área. Desde os tempos da mitologia grega com a Odisseia de Homero*, têm sido inúmeras as variantes do conceito de *Mentoring* enquanto relação entre Mestre e Aprendiz. O mentor na sua definição original é pessoa que introduz o mentorando às redes de contatos (e poder) de que ele necessita para ter sucesso. Ao longo dos tempos o *mentoring* desenvolveu-se nas ordens religiosas ou profissionais, na administração pública, e no sector privado como apoio à integração dos recém recrutados. Por outro lado, sabe-se hoje que a transmissão ou transferência de saber, e efetiva absorção pelo recetor, envolve aspetos tácitos que só podem ser adquiridos através da “experimentação” *i.e.* da tentativa-erro e do “learning by doing”. O *mentoring* pode pois também ser encarado como um mecanismo que facilita a transmissão de conhecimento tácito entre mentor (mais experiente) e mentorado (aprendiz).

* Na Odisseia de Homero, Ulisses entrega a educação de seu filho Telémaco ao seu amigo Mentor

1. Enquadramento concetual

Atualmente existem práticas de *mentoring* em muitos outros contextos como por exemplo, na relação professor-aluno, na relação entre alunos mais experientes (ou mesmo ex-alunos) e alunos recém chegados, e mais recentemente e no domínio da gestão e do empreendedorismo na relação entre gestores mais experientes e outros gestores principiantes que procuram apoio para o desenvolvimento das suas carreiras profissionais. O aparecimento e sobretudo o reconhecimento da importância das práticas de *mentoring* na gestão de empresas é, porém, um fenómeno recente e aparentemente associado a um importante artigo da Harvard Business Review em 1979 (ver Roche, 1979) onde o autor chamava a atenção para a maior performance de profissionais de gestão que se socorriam de mentores.

A prática de *mentoring* é uma atividade social e psicológica de elevada complexidade pelo que não existe uma definição universal. Algumas definições possíveis no domínio da gestão e do empreendedorismo são:

- Uma relação dinâmica em que um gestor com mais experiência se interessa pelo desenvolvimento da carreira/negócio de um gestor-principiante.
- Mentores são pessoas que através da sua ação diligente prestam ajuda para que outras possam realizar o seu potencial.

1. Enquadramento concetual

Uma das definições de *mentoring* mais utilizadas é a de (MacLennan, 1999):

- *O processo pelo qual um gestor sénior (com maior experiência) fica disponível para estabelecer um relacionamento não especificado com um gestor principiante, onde deverá ajudar a procurar informação; comportar-se como "modelo" (role model); elaborar pareceres; ensinar sobre quaisquer aspetos que possam ser importantes para a performance do gestor-aprendiz no seu contexto organizacional.*

No contexto deste trabalho propomos utilizar a seguinte definição:

Mentoring é um processo, onde se promove uma relação entre mentor e mentorando, e onde o mentor promove contatos e contribui com conhecimentos e experiências, de forma criativa e construtiva, permitindo ao mentorado acelerar a absorção de conhecimento tácito e a aprendizagem (tentativa – erro), ao mesmo tempo que desenvolve autoconfiança para mais rapidamente atingir os seus objetivos.

1. Enquadramento concetual

Como processo de apoio à aprendizagem o *mentoring* tem semelhanças e sobreposições com outros processos, e.g. *coaching*, aconselhamento, tutoria, ensino, etc., *coaching* e *mentoring* são provavelmente os mais comparados e contrastados. Contudo, deve-se ter em atenção que a distinção fundamental está ao nível da relação que é criada. **Em *coaching* existe apoio e transmissão de conhecimentos com áreas e objetivos específicos definidos. Em *mentoring* vai-se mais além e pretende-se cultivar uma relação de longo prazo com base numa troca mútua de informações, experiências e perspetivas.** Além disso em *mentoring* o mentor tem de ter conhecimento e experiência no tipo de trabalho e funções realizadas pelo seu mentorado. De certa forma o *mentoring* inclui *coaching*, mas o inverso não é verdade.

Precisamente porque o *mentoring* se define como uma **relação de confiança** única em que o mentor não é apenas um conselheiro técnico, mas sobretudo alguém que promove contatos com terceiros e desenvolve uma relação aberta onde quaisquer questões, conselhos e discussões possam surgir, em ambos os sentidos, **o seu efeito como mecanismo de apoio às empresas nos seus estágios iniciais pode ser decisivo.**

1. Enquadramento concetual

Sobretudo em áreas de empreendedorismo tecnológico os empreendedores precisam de muito mais do que financiamento e apoio técnico no domínio da sua especialidade. Em muitos casos os empreendedores necessitam sobretudo de alguém que os introduza no ecossistema de empreendedorismo local e à rede de contactos chave que “abram portas”. Precisam também de alguém em quem possam aprender a confiar e que possa complementar o seu conhecimento técnico, de forma a conseguir acelerar um processo que é essencialmente de aprendizagem tentativa-erro e aquisição de conhecimento tácito e que na ausência de um mentor iria certamente demorar mais, gerar mais erros e logo ter maiores custos.

Na relação de Mentoring, o mentor desempenha vários papéis que alimenta com diferentes competências e comportamentos. O papel que o mentor adota a cada instante depende das necessidades do empreendedor e da situação em concreto.

Confidente
Coacher
Conselheiro
Perito
Desafiador
Facilitador
Feedback
Motivador
Modelo

1. Enquadramento concetual

Papéis a desempenhar pelo mentor

Facilitador: identifica potenciais oportunidades e arranja contatos e formas de acesso a pessoas;

Desafiador: faz de advogado do diabo, testa pressupostos, ensaia argumentações contrárias.

Conselheiro: fornece aconselhamento objetivo para um conjunto de assuntos;

Perito: é fonte de conhecimento técnico e profissional em várias áreas;

Coacher: fornece assistência em áreas e com objetivos específicos;

Modelo: promove e encoraja determinados comportamentos;

Confidente: sabe ouvir - receios, ansiedades;

Feedback: fornece juízos construtivos;

Motivador: sabe encorajar e motivar;

1. Enquadramento concetual

Função do mentor no relacionamento com o mentorado

Como ilustra a figura seguinte os papéis mais importantes que o mentor pode assumir vão desde a gestão da relação, motivação, treino e ensino, desenvolvimento de respeito e confiança mútua, resposta a necessidades de resolução de problemas concretos e apoio em qualquer situação.

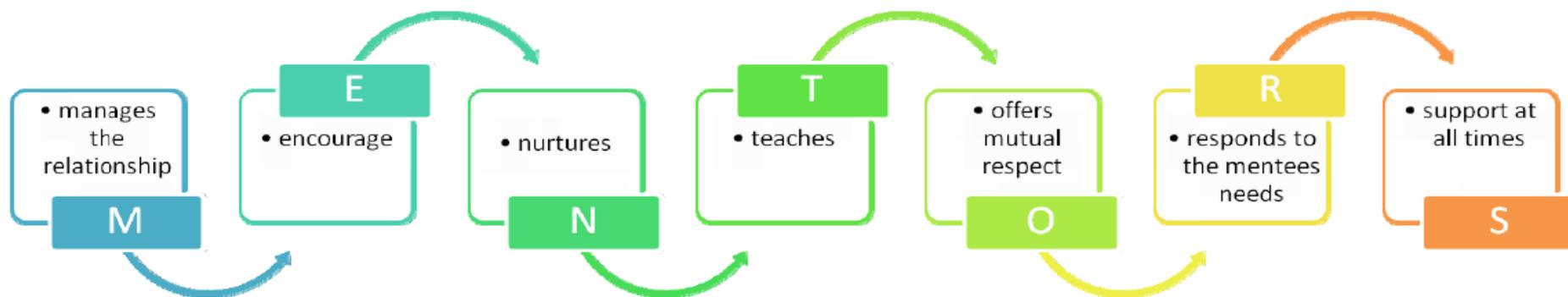


Figura 1 - As funções de um mentor
(Fonte: University of Wolverhampton Business School, 2009/2010)

1. Enquadramento concetual

Responsabilidades do mentor

Os múltiplos papéis desempenhados pelo mentor trazem consigo diferentes tipos de responsabilidades mútuas pelo que a relação de *mentoring* deve de alguma forma ser regulada (ou formalizada) através de um Código de Conduta entre a iniciativa de *mentoring* e o mentor e um acordo de *mentoring* entre o mentor e o mentorado onde se incluem os direitos e responsabilidades de mentores e mentorados.

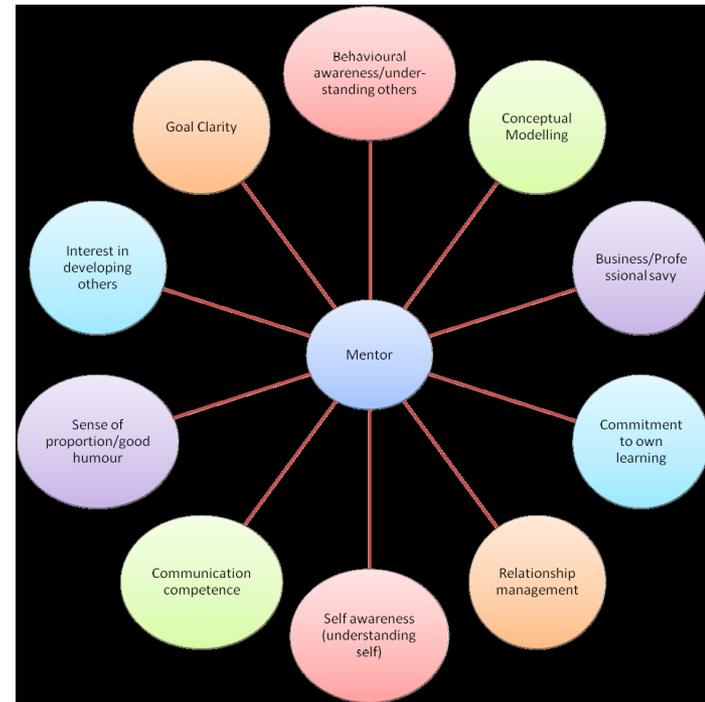
No essencial as principais responsabilidades dos mentores são as seguintes:

- Realizar reuniões periódicas com o(s) mentorado(s);
- Elevado grau de compromisso e empenho;
- Disponibilidade permanente para fornecer recursos e acesso a pessoas chave;
- Saber ouvir as questões, problemas, desafios;
- Estar preparado para fornecer aconselhamento, deixando os empreendedores decidir por si.

1. Enquadramento concetual

Responsabilidades do mentor

- Ensino e desenvolvimento de competências que melhorem a capacidade dos empreendedores;
- Preparação para a partilha de experiências com ilustração dos desafios que foram alcançados;
- Promoção e facilitação da participação de empreendedores em eventos importantes na respetiva área de negócios;
- Participação em reuniões, no contexto do programa de *mentoring* em que se encontra envolvido.



As 10 Competências de um mentor
(Fonte: Clutterbuck 2004)

1. Enquadramento concetual

Responsabilidades dos mentorados

Por seu turno, os empreendedores ou iniciativas empresariais participantes num programa de *mentoring* devem também estar conscientes das suas responsabilidades e obrigações para que a relação possa funcionar com sucesso. No essencial as **principais responsabilidades dos empreendedores-participantes** são:

- Realizar reuniões periódicas com o mentor;
- Evidenciar as necessidades e pedir ao mentor recursos e acesso a redes e contatos chave;
- Saber ouvir os conselhos, avaliações e juízos do mentor, mas tomá-los como input para decisões próprias;
- Aprender áreas de competência complementar;
- Cumprir as orientações e tarefas combinadas com o mentor.

1. Enquadramento concetual

Responsabilidades dos mentorados

- Partilhar experiências, sucessos, falhanços e ilustrar a forma como os desafios foram alcançados;
- Pedir ao mentor para facilitar o acesso a eventos essenciais na sua área de negócios;
- Participar em reuniões do programa de *mentoring* onde se encontra inserido sempre que tal for solicitado.

mentor |'men,tôr|

Noun

- an experienced and trusted adviser
- an experienced person in a company, college, or school who trains and counsels new employees or students



1. Enquadramento concetual

Problemas típicos do relacionamento entre mentor e mentorado

A clarificação de funções e responsabilidades, quer da parte do mentor quer da parte do Empreendedor-mentorado, pode porém não evitar o surgimento de problemas no desenvolvimento da relação. Os principais problemas que podem surgir prendem-se com:

- Conflitos de interesse;
- Definição inadequada de expetativas, funções e responsabilidades;
- Dificuldades de relacionamento, normalmente associadas a desigualdades no grau de compromisso, falta de tempo por parte do mentor, questões de género, etc.;
- Problemas de *matching* - perfis mentor e mentorado pouco compatíveis;
- Reduzido cuidado por parte da coordenação do programa de *mentoring* no acompanhamento da relação;
- Acentuadas diferenças de cultura, valores, entre mentor e empreendedor.

Estes problemas podem ser reduzidos se existir um bom *matching* e uma boa coordenação entre os intervenientes.

1. Enquadramento concetual

Problemas típicos do relacionamento entre mentor e mentorado

Dos potenciais problemas existem dois que nos parecem recorrentes e que merecem maior destaque. Desde logo a questão da confidencialidade e dos direitos de propriedade industrial e intelectual sobre a iniciativa empresarial e respetivos produtos/serviço. Sobretudo em áreas tecnológicas deve ser claro que todos os direitos pertencem à empresa e não aos mentores, mesmo quando o seu aconselhamento possa abranger *expertise* nas áreas técnicas relevantes.

Uma outra questão importante prende-se com o facto de na sua maioria os problemas estarem associados a um *matching* deficiente, *i.e.* ajustamento entre as características do mentor e do empreendedor mal conseguido. A reincidência deste problema justifica a importância das metodologias de *matching* ou intermediação (não abordadas neste trabalho), que podem ajudar a melhorar o processo de escolha de mentores em função das características da iniciativa empresarial e vice-versa.

1. Enquadramento concetual

Benefícios do mentoring e respetiva aplicação

Um outro aspeto importante dos programas de *mentoring*, ou num plano mais geral dos programas de incubação e/ou aceleração que fazem uso de práticas de *mentoring*, é a identificação de benefícios e avaliação de resultados. Em geral, quer em contextos de aceleração, quer em períodos mais alargados, o uso de *mentoring* traz os seguintes benefícios para os empreendedores:

- Oportunidade para aumento das suas competências, conhecimentos de gestão e da autoconfiança;
- Aumento potencial da visibilidade das suas ideias promoção e oportunidades de *networking*;
- Melhor entendimento dos papéis do fundador/gestor de empresas e negócios;
- Acesso a conhecimento tácito em gestão – “formas não escritas de fazer as coisas”;
- Desenvolvimento de profissionalismo *i.e.* maior eficácia profissional;
- Reconhecimento como empreendedor;
- Aprendizagem relativa às práticas de gestão do trabalho, recursos humanos, finanças, etc.

1. Enquadramento concetual

Benefícios do mentoring e respetiva aplicação

Porém, a aplicação de modelos de *mentoring* tem também impactos positivos no mentor. Por exemplo:

- Satisfação pessoal pela contribuição dada ao empreendedor;
- Oportunidade para partilhar experiências e conhecimento;
- Oportunidade para adicionar valor e contribuir para propostas de negócio com valor económico;
- Oportunidade para aprender com os problemas de outros negócios / empreendedores;
- Oportunidade de participação no negócio como *Business Angel* num estágio mais avançado.



1. Enquadramento concetual

Benefícios do mentoring e respetiva aplicação

Um ponto importante no que respeita à participação voluntária e não-remunerada dos mentores é a motivação e a recompensa que os mentores podem receber por participarem em programa de mentoring. De certa forma como atrás se referiu os mentores procuram não só oportunidades de aprendizagem, mas sobretudo nos casos em que são também investidores *Business Angels*, procuram oportunidades para investir. De certa forma em alguns casos essa é também a expectativa de empreendedores que entendem que o envolvimento do mentor como investidor significa um maior compromisso. É nosso entendimento, porém que no caso em que mentores se constituam como *Business Angels* passam a ser em primeira mão parceiros do negócio, que também são mentores. O conceito de mentor que aqui usamos é o de mentor desinteressado e voluntário e assim sendo uma forma eficaz de o motivar e recompensar é o programa de *mentoring* estabelecer uma qualquer forma de contrato de responsabilidade social. Ou seja o programa de *mentoring* divulgar (através de campanha de comunicação adequada) quem são os seus mentores e que os considera indivíduos / empresários de superior notoriedade e responsabilidade social.

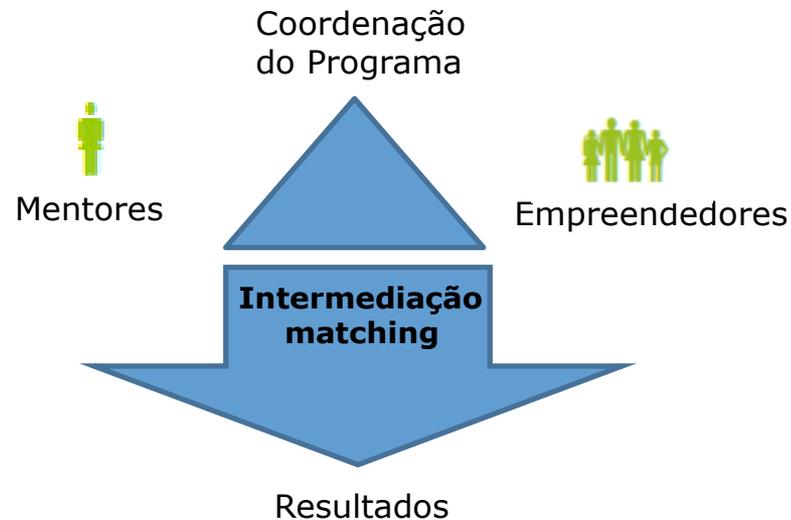
1. Enquadramento concetual

1.4. Principais modelos de *mentoring*

No que respeita a modelos de *mentoring* e sua respetiva implementação, começamos por distinguir dois tipos de modelos: **modelos de programas de *mentoring* a nível regional/nacional** (ou focando determinados aspetos tecnológicos, sectoriais ou de inovação); **modelos do funcionamento e desenvolvimento da relação de *mentoring* a nível individual** *i.e.* no plano do relacionamento entre o mentor e o empreendedor – aprendiz, que por sua vez se podem classificar em modelos de *mentoring* “1 para 1” ou modelos de mentoria múltipla, *i.e.* onde um mentorando pode ser tutorado por vários tipos de mentores em simultâneo ou em fases diferentes de evolução da sua iniciativa empresarial.

No que respeita aos modelos de programas de *mentoring* a nível regional, o modelo mais geral assenta na gestão cuidada do triângulo de intermediação entre o programa, os mentores e as iniciativas empresariais/empreendedores. Neste modelo cada região em função da estratégia que tem para desenvolvimento da inovação e empreendedorismo deve definir os objetivos e os resultados esperados para o programa de *mentoring*. A contribuição esperada do programa de *mentoring* enquadra, portanto, as atividades de coordenação geral do programa e os critérios de elegibilidade e seleção de mentores e iniciativas empresariais, bem como o processo de *matching*.

1. Enquadramento concetual



- Retenção na região de talentos em empreendedorismo (empreendedores e mentores)
- Valorização das iniciativas e experiências existentes nas pessoas da região
- Aumento da probabilidade de sobrevivência das empresas alvo de mentoring
- Melhoria dos resultados económicos e sociais nas empresas alvo de mentoring
- Fertilização cruzada a nível regional entre pessoas de formações/idades e capacidades diferentes

1. Enquadramento concetual

Um outro tipo de modelo de *mentoring* diz respeito ao desenvolvimento da relação que se estabelece entre o mentor e o mentorando. Na maioria dos casos, o *mentoring* é definido como uma relação de 1 para 1, onde o um mentor assume várias funções/papéis, sendo da maior importância a confiança mútua que se estabelece entre ambos. O consagrado Professor de Empreendedorismo de Stanford, Steve Blank define a relação de *mentoring* como:

“... a two-way street. To make it work, you have to bring something to the party”.

Como veremos mais à frente, embora mais raro, é também possível estabelecer relações de múltipla mentoria. Neste caso o mentorando tem vários mentores, orientados por funções ou especialidades ou separados no tempo.

1. Enquadramento concetual

De acordo com Crawell-Ward o ciclo de *mentoring*, na figura 2, tem uma fase inicial onde o importante é ganhar o compromisso e o envolvimento de ambas as partes, explicitando desde logo, expectativas e direções de trabalho. Segue-se uma fase intermédia que consiste em construir a relação de uma forma positiva, reforçar o conhecimento mútuo, potenciar a aprendizagem conjunta e estabelecer uma rotina de reuniões de trabalho. Finalmente, a última fase corresponde a uma fase de revisão, avaliação e eventual fecho da relação de *mentoring* (dando eventual início de um outro tipo de relação em que por exemplo o mentor possa ser investidor *Business Angel*). Nesta fase o mentorando pode passar a ser considerado como um potencial mentor.

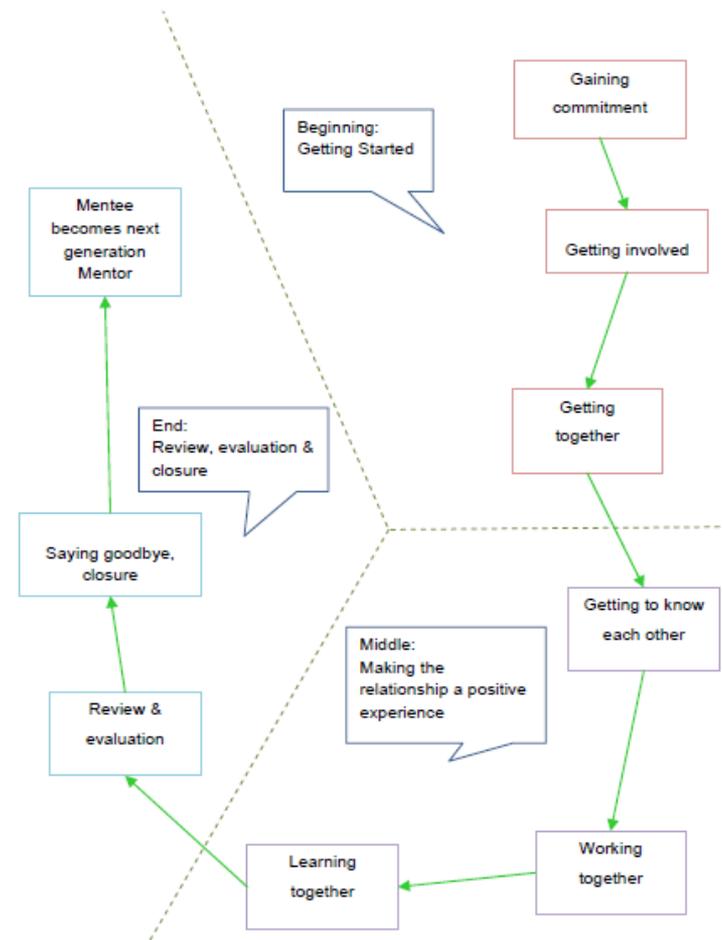
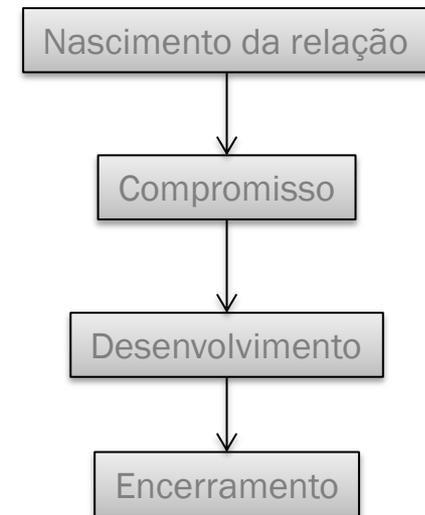


Figura 2 - O ciclo de Mentoring
(fonte Cranwell-Ward et al., 2005)

1. Enquadramento concetual

Um outro modelo mais simples é o proposto por MacLennan (1999) e no essencial envolve 4 fases:

1. Início ou **Nascimento** da relação;
2. **Compromisso** que corresponde à fase de consolidação de confiança, e de uma direção de trabalho envolvendo focalização do negócio;
3. **Desenvolvimento** que corresponde à fase de progresso na obtenção de resultados;
4. **Encerramento** da relação que corresponde a uma fase de revisão, avaliação e possível início de um outro tipo de relacionamento.



1. Enquadramento concetual

Modelos de Mentoria Múltipla - Peer Mentorship & Learning

Embora menos utilizados, começam a existir também modelos de mentoria múltipla, *i.e.* o mentorando estabelece uma rede de contatos e não um relacionamento aprofundado com apenas uma pessoa mais experiente. Note-se que este tipo de modelos é, portanto, menos adequado ao *mentoring* enquanto mecanismo de tutoria pessoal individualizada e é mais adequado para situações de *coaching*, onde o que está em causa é a transmissão de conhecimentos técnicos, neste caso provenientes de vários mentores/*coachers* e não tanto a criação de uma relação de confiança mais duradoura e estruturada. De acordo com um artigo do Wall Street Journal (2009), centrado nas relações entre mentor e gestores juniores (recém chegados), as relações de *mentoring* não têm de ser monogâmicas. O artigo recomenda que mentorandos procurem mais do que um mentor pensando na complementaridade de competências que eles possam oferecer. Não obstante, sobretudo no domínio do empreendedorismo, pensamos que a múltipla mentoria ou tutoria pode ter várias desvantagens, já que nem sempre é fácil delimitar as áreas de aconselhamento entre mentores e, por outro lado, é frequente o desacordo e até contradição de conselhos dados por diferentes mentores ao mesmo mentorando. Um caso interessante de mentoria múltipla pare ser o *mentoring peer-to-peer*, ou *mentoring* interpares.

1. Enquadramento concetual

Modelos de Mentoria Múltipla - Peer Mentorship & Learning

Em contraste com o tradicional modelo de *mentoring one-to-one* onde um gestor mais experiente desempenha o papel de mentor de um empreendedor-aprendiz, o modelo de *peer Mentoring*, consiste em juntar vários empreendedores com problemas semelhantes para que possam partilhar experiências e aprendizagens. Neste modelo não há, portanto, um mentor “mais experiente”. A ideia é estimular a aprendizagem *peer-to-peer*, onde empreendedores que tenham recentemente resolvido determinados problemas possam partilhar as suas soluções com outros empreendedores nas mesmas condições.



1. Enquadramento concetual

O mentoring no contexto dos aceleradores de negócios

Embora tradicionalmente os modelos de *mentoring* aplicados a empreendedores e iniciativas empresariais nos estágios iniciais, sejam aplicados ao longo dos primeiros anos de crescimento da empresa, mais recentemente os “aceleradores de negócios” criaram um novo contexto para a aplicação de programas de *mentoring*.

De acordo com a Bloomberg “os aceleradores visam transformar ideias de negócios em protótipos ou produtos que estão prontos para o mercado de forma muito mais rápida (semanas ou meses)”. Neste contexto os programas de *mentoring* encontram novas formas de aplicação em ambientes de formação em que mentor e empreendedor (ou equipa empreendedora) convivem de forma intensa durante horas/dias para, por exemplo, construção ou validação do modelo de negócio, teste e validação das necessidades do cliente e funcionalidades do produto/serviço, ou até para processos de “desenvolvimento de cliente”.

Estes diferentes contextos de aplicação de Programas de *mentoring* acelerados são suportados por metodologias de trabalho específicas como é o caso do **Business Model Canvas** ou do **Lean Startup**.

1. Enquadramento concetual

Alguns exemplos de programas de aceleração que usam *mentoring* e que atingiram grande notoriedade internacional são: **StartupBootCamp** - SBC <http://www.startupbootcamp.org/> (já aplicado em 6 países Europeus), o **Lean Startup Machine** – LSM <http://leanstartupmachine.com/> (já aplicado em mais de 40 cidades em todo o mundo) ou o maior programa de aceleração nos EUA conhecido como o **US-Techstars** <http://www.techstars.com/> .

Para além disso temos ainda contextos de *mentoring* semelhantes a estes programas mas patrocinados por grandes empresas. É o caso do BizzSpark da Microsoft, ou do Intel Business Challenge. Alguns desses exemplos socorrem-se de plataformas Web para suporte de todo o processo de *mentoring*, sendo possível usar videoconferência para a realização de sessões entre Mentores e mentorandos.



lean**startup**machine



The Accelerator for Global Startups



Intel Business Challenge
Europe 2013



techstars

Microsoft BizSpark

1. Enquadramento concetual

Avaliação dos programas de mentoring

Quanto à avaliação dos resultados da aplicação dos modelos *mentoring* em programas específicos, ela está inevitavelmente associada aos processos de acompanhamento do programa de *mentoring* ou do programa mais geral de aceleração e/ou apoio ao empreendedorismo, onde o *mentoring* está inserido.

Por exemplo, através de reuniões periódicas do coordenador do programa com os mentores servirão o objetivo de acompanhamento mas também o de avaliação das atividades. Neste tipo de programas é boa prática criar fichas específicas para *reporting* dos mentores e dos mentorados.



2. Caracterização de práticas conhecidas

2.1. Diagnóstico das melhores práticas ao nível nacional/internacional

Nesta secção do trabalho, realizamos um breve diagnóstico de alguns casos mais conhecidos em Portugal e no estrangeiro. O diagnóstico é essencialmente descritivo e realizado com base em informação secundária imediatamente disponível. Recorremos a documentos ou websites para análise dos programas de *mentoring* e respetivos contextos de funcionamento. Na secção seguinte (3 - Realização de estudos de caso de âmbito internacional), os casos de estudo estão estruturados com base num processo de identificação, triagem e seleção seguidas de visitas e entrevistas no local aos responsáveis pelos programas de *mentoring* e, portanto, complementam, a primeira revisão de práticas aqui apresentada.

No que se segue seleccionámos os seguintes casos:

- Casos em Portugal: **Beta-i , CEBT, IPN, StartupLisboa, OUSAR – AIMinho**
- Casos Internacionais: **Rede de Mentores de Madri+d, INTEL Business Challenge, StartupLab - Young Enterprise Council YEC**

2. Caracterização de práticas conhecidas

CASO Beta-i <http://beta-i.pt/>

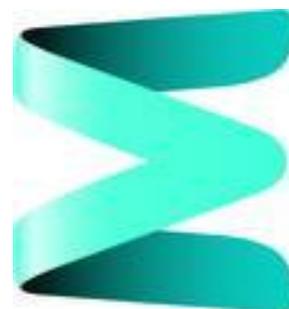
A Beta-i, Associação para a Promoção da Inovação e do Empreendedorismo, é uma organização sem fins lucrativos. Utiliza *mentoring* nos programas de “aceleração” que promove como é o caso do Beta-start do Founder Institute (programa de Silicon Valley) ou o SeedCamp (programa Europeu líder em capital semente). A Beta-i Organiza cerca de 8 aceleradores Startup-weekend por ano. Os mentores da Beta-i são os seus 30 associados. Para além destes, em cada programa de aceleração pode ter mentores próprios. A Beta-i identifica e convida mentores entre jovens empreendedores com sucesso, na sua maioria pessoas com elevadas qualificações e com provas dadas em criação de empresas. Os empreendedores que participam em programas de *mentoring* são os que se inscrevem nos programas de aceleração e são quase sempre ligados ao empreendedorismo tecnológico.



2. Caracterização de práticas conhecidas

CASO CEBT <http://www.uc.pt/gats/cursos/cebt>

O CEBT é um curso de Empreendedorismo que também oferece sessões de Mentoring. O curso teve a primeira edição em 2006, e apresentou a originalidade de ser promovido por três universidades da região Centro: U. Coimbra, U. Beira Interior e U. Aveiro - em parceria com o CEC - Conselho Empresarial do Centro/CCIC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro. O curso intercala sessões workshop temáticas com sessões de Mentoring. Os mentores são Professores recrutados nas Universidades de Coimbra, Beira Interior e Aveiro. Também estão envolvidas no *mentoring* as unidades de transferência de tecnologia das respetivas universidades e/ou alunos de doutoramento em áreas associadas à inovação e empreendedorismo. As sessões de *mentoring* são organizadas em torno de temas específicos e os participantes têm oportunidade de mostrar e receber *feedback* sobre o trabalho desenvolvido no seu projeto por parte de equipas de mentores experientes convidados para cada sessão de apresentações dos projetos.



CEBT



2. Caracterização de práticas conhecidas

CASO IPN <https://www.ipn-incubadora.pt>

Criada em 2002 por iniciativa do Instituto Pedro Nunes (IPN) e da Universidade de Coimbra, a IPN-Incubadora, promove a criação de empresas *spin-offs*, de base tecnológica oriundas dos laboratórios do IPN, da Universidade de Coimbra, do sector privado ou de projetos de I&DT em consórcio com a indústria. Não havendo um programa de *mentoring* explícito, todas as empresas têm a possibilidade de recorrer a uma bolsa de consultores especializados em distintas áreas (Gestão, Investimentos, Marketing, Fiscal, SHST, Estratégia, Tecnologias, Qualidade, etc.).



2. Caracterização de práticas conhecidas

CASO Startup Lisboa <http://startupilisboa.com/>

A criação, em 2011, da Incubadora de Empresas de Lisboa resulta de uma medida aprovada no Orçamento Participativo da Câmara Municipal de Lisboa (www.lisboaparticipa.pt). A incubadora visa facilitar a criação e desenvolvimento da iniciativa empresarial através da combinação de infraestruturas e serviços de apoio especializados. Oferece programas de pré-incubação, desenvolvimento do modelo de negócios, consultoria especializada, acompanhamento por mentores. Oferece também formação específica, organiza eventos de *networking* e atividades complementares. Tem uma vasta rede de mentores da área financeira e da área tecnológica sendo o processo de *matching* feito pela equipa de gestão e a partir do conhecimento específico das necessidades dos projetos e das características dos mentores.



2. Caracterização de práticas conhecidas

CASO OUSAR – Associação Industrial do Minho

<http://www.ousar.pt>

O Programa OUSAR insere-se no âmbito do Sistema de Apoio a Ações coletivas do Compete / QREN e visa a Inovação e o Empreendedorismo em três vertentes: Empreendedorismo e Espírito Empresarial, Inovação e Propriedade Industrial. Este programa é uma intervenção aglutinadora, que pretende reunir esforços da Regiões Norte e Centro, no domínio dos apoios à criação e consolidação de novas empresas. O projeto OUSAR inclui a criação de um Clube de Mentores para apoio a 10 empreendedores selecionados no âmbito do Desafio OUSAR II, acompanhando, aconselhando e apoiando o desenvolvimento da ideia/negócio do empreendedor. Dentro do Clube de Mentores é selecionado um profissional com experiência comprovada na área empresarial que dá apoio a cada um dos projetos selecionados.



2. Caracterização de práticas conhecidas

CASO Madri+d

<http://www.madrimasd.org/empreendedores/redmentoresmadrid/>

A rede de mentores de Madrid é uma iniciativa dirigida a projetos empresariais e novas empresas de base tecnológica na Comunidade de Madrid, gerida pela Fundação Madrid+d. O seu objetivo é dar apoio de Mentoring, durante 6 meses, a *startups*. O serviço prestado consiste em reuniões periódicas entre empreendedores e mentores complementadas com formação específica. A rede de mentores é constituída por empresários e profissionais de gestão, voluntários, com uma trajetória profissional de mérito reconhecido. O *matching* é baseado no interesse mútuo de ambas as partes – sem qualquer custo para o empreendedor. Uma vez criada a relação de *mentoring* os empreendedores apoiados comprometem-se a fazer *mentoring* a outros empreendedores.



2. Caracterização de práticas conhecidas

CASO Intel Business Challenge

<http://www.intelchallenge.eu/>

O Programa Intel Business Challenge 2013 é um concurso internacional para projetos empresariais baseados em aplicações *web & mobile* inovadores em áreas como: Saúde, Dispositivos Médicos, Energias Limpas, ICT, Biotecnologia e Nanotecnologia. O concurso fornece sessões de *mentoring* on-line a todas as equipas participantes. O concurso decorre em duas fases sendo que das cerca de 200 propostas da primeira fase apenas 24 passam a segunda fase, onde terão acesso a mais sessões on-line de Mentoring.

A plataforma de *mentoring* MilestoneHero.com funciona como uma rede social entre mentores e empreendedores. No final a equipa vencedora ganha um programa executivo de formação em Silicon Valley – Califórnia.



2. Caracterização de práticas conhecidas

CASO StartupLab - Young Enterprise Council - YEC

<http://mystartuplab.com/>

O StartupLab é um programa de *mentoring* organizado pelo Young Enterprise Council que fornece sessões de *mentoring* através da plataforma do Facebook. No essencial o programa permite que empreendedores nas fases iniciais se possam ligar a outros empreendedores que se mostrem disponíveis para responder a perguntas e acompanhar o desenvolvimento das iniciativas.

O programa tem enorme aderência nas camadas jovens e é considerado um dos maiores programas de *mentoring* à escala global, com milhares de empreendedores on-line fornecendo aconselhamento, sem quaisquer encargos para os mentorados. O programa permite ainda aos empreendedores mentorados acesso a vídeos, fóruns de debate, comunidades on-line, entrada em eventos YEC para *networking* e visibilidade nos media.



3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

3.1. Justificação da escolha dos casos

Na sequência da primeira parte do trabalho, onde nos debruçámos sobre o enquadramento concetual e caracterização das práticas conhecidas, nesta parte do trabalho pretende-se realizar quatro **estudos de caso de boas práticas internacionais**. Enquanto na secção anterior o diagnóstico das melhores práticas foi realizado com base em informação secundária, nesta parte do trabalho, os casos de estudo são realizados mediante um processo de identificação, triagem e seleção de casos, seguidos de visita e entrevista no local aos responsáveis. Assim sendo os casos que se seguem foram identificados em conjunto com o cliente e tiveram como base de referência o reconhecimento internacional e complementaridade das suas abordagens no apoio ao empreendedorismo e analisou-se a forma como é inserido o *mentoring* no contexto dos programas e dos objetivos gerais de promoção do empreendedorismo nas respetivas regiões. Os casos escolhidos são os seguintes: **Kompass, CATAPULT - Media.Net Berlinbrandenburg, BAND Business Angels Netzwerk Deutschland e.V., e Bilbao Ekintza**. Esta fase termina com a síntese das lições de experiência que se podem retirar dos casos e a proposta de um modelo genérico para programas de Mentoring, a adaptar às características de cada região.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

3.2. Apresentação do CASO 1 - KOMPASS

A Kompass é uma iniciativa para promover jovens empresas startups no contexto da rede de apoio ao empreendedorismo da região de Frankfurt, Rhine Main, Alemanha. A região de Rhine Main criou uma rede regional de apoio ao Empreendedorismo onde participam as autoridades do Estado Federal de Hesse, institutos regionais e organizações privadas de apoio. A rede foi construída na lógica de eficiência coletiva regional e funciona como “balcão” único para referência de todos os tipos de apoio existentes na região e encaminhamento das iniciativas empresariais para os apoios disponíveis mais adequados. A rede é conhecida internacionalmente por ter ganho vários prémios e tornou-se um *benchmark* para outras regiões que pretendem desenvolver os seus sistemas regionais de apoio. No essencial a rede oferece diferentes tipos de apoios complementares, incluindo financiamento, a *startups* que cumpram com critérios de qualificação adequados.



3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

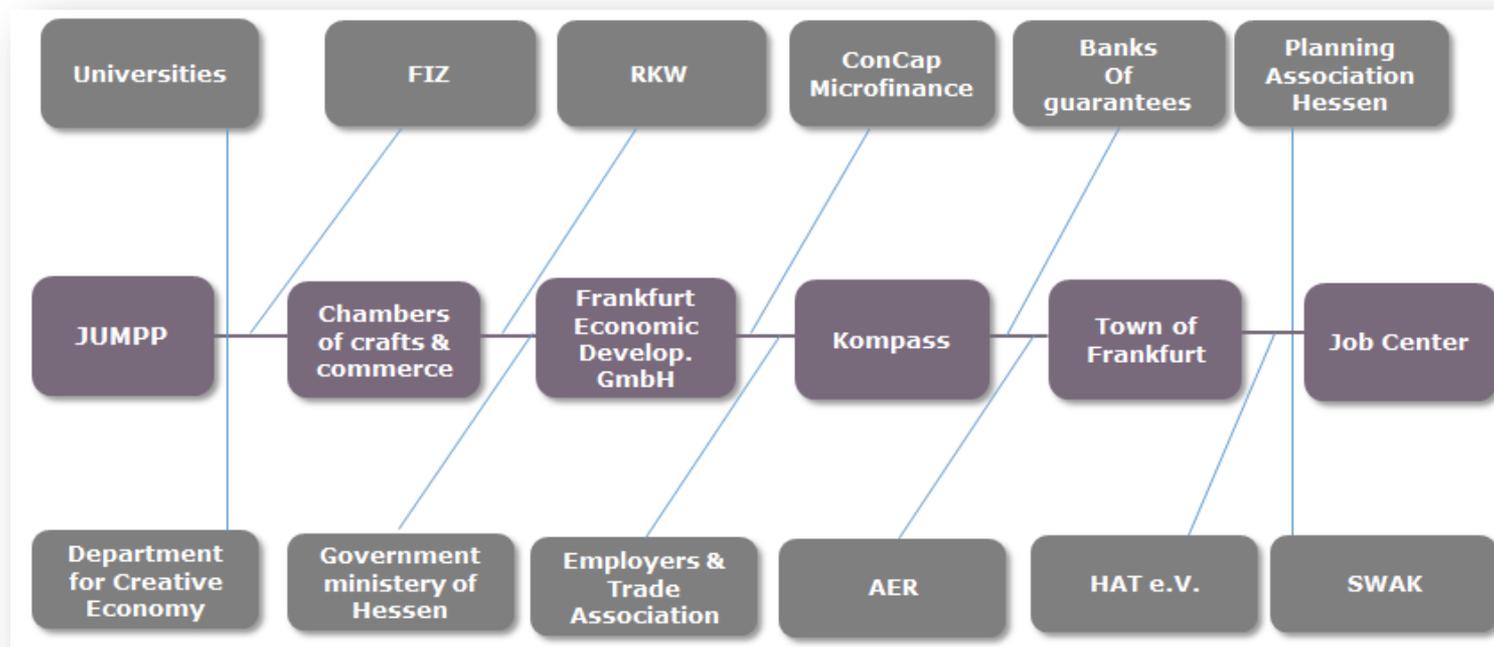


Figura 3 – Os *stakeholders* da Rhine Main.net

Fonte: KOMPASS

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

Criada há quase 10 anos, a Kompass é o pilar da coordenação da Rede regional de Rhine-Main para os serviços de apoio ao empreendedorismo. A sua missão consiste em juntar os parceiros e os patrocinadores relevantes, garantindo um bom funcionamento da rede regional em termos de disponibilidade de diferentes tipos de apoio, articulação das complementaridades e acessibilidade a todos os tipos de projetos e iniciativas empresariais da região. A ideia é criar um espaço onde empresas *startup* possam ter acesso a serviços de formação, estudos de mercado, *mentoring* e *coaching*, estratégia e serviço de consultoria de gestão em geral. Um aspeto interessante das atividades da Kompass é a utilização do modelo e apoio 4+1, como pode ser visto na figura seguinte.



3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

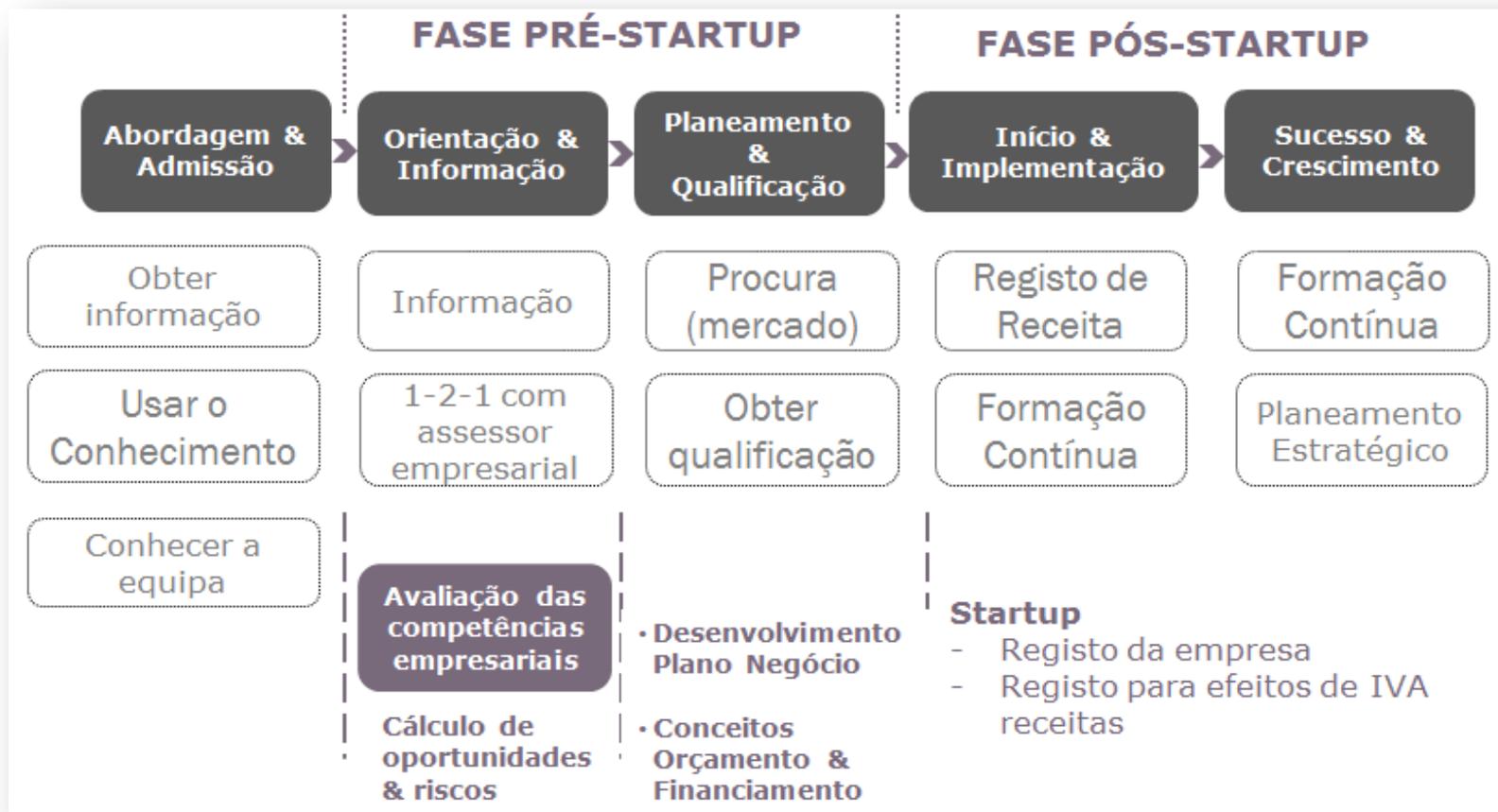


Figura 4 – Modelo de Incubação 4+1

Fonte: KOMPASS

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

O modelo 4+1 é baseado numa caracterização socioeconómica da ideia e do empreendedor/a e na respetiva qualificação. Esta metodologia considera portanto não só os aspetos económicos e financeiros da *startup* mas também os aspetos pessoais do empreendedor como por exemplo a motivação, os antecedentes sociais, as suas competências, tentando o ajuste com as características específicas do negócio e do sector onde se insere. O modelo 4+1 é pois particularmente adequado para processos de *mentoring* e *coaching* e particularmente flexível para se ajustar a questões de género (empreendedorismo feminino), empreendedorismo de emigrantes ou empreendedorismo sénior (para pessoas com mais de 50 anos). Este é um aspeto muito valorizado pela Kompass já que homens e mulheres têm diferentes constrangimentos em termos das suas vidas pessoais, diferentes necessidades de apoio e também diferentes perceções relativamente às atividades empresariais.

O modelo 4+1 é um modelo de processos ou estágios de desenvolvimento de uma empresa. Consiste em 4 estágios: orientação e informação; planeamento e qualificação; *startup* e implementação; sucesso e crescimento. Estas 4 fases são precedidas de uma fase introdutória de caracterização e divulgação da ideia.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

Um outro aspeto importante na atuação da Kompass é a utilização, na fase de orientação e informação de uma ferramenta de caracterização de perfil – “profiling”. Através de uma criteriosa definição do perfil do empreendedor é possível avaliar se as propostas de ideia/empresa podem ou não ser realizadas de acordo com o Plano de Negócios inicialmente proposto. Ou seja a viabilidade do plano de negócios é avaliada recorrendo não só a avaliação dos aspetos económicos mas também a aspetos pessoais do empreendedor são portanto também levadas em conta na preparação do lançamento da empresa, cálculo do período de incubação e na avaliação de necessidades de *mentoring* e *coaching*.

A Kompass utiliza uma ferramenta de *profiling* (constituída por 7 “critérios de avaliação”) dos candidatos que pretendem iniciar uma startup. Esta ferramenta é gratuita. A primeira abordagem e admissão demora cerca de 2 a 3 horas e normalmente é efetuada via videoconferência. Os candidatos admitidos têm direito a 4 semanas de formação gratuita e/ou seminários e a 4 meses de consultoria que simultaneamente serve para a elaboração do Business Plan. Este Business Plan tem que ser aprovado pela KOMPASS para poder obter financiamento do Estado. O Governo faculta verbas para a criação de empresas, mas estas têm que ter o “carimbo” da KOMPASS, que funciona como um certificado de aptidão.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

Durante as fases de planeamento e *startup* a Kompass oferece facilidades de incubação com capacidade para cerca de 46 salas, utilização de salas comuns para reuniões e eventos, etc. O *networking* é promovido e facilitado através da permanente organização de múltiplos fóruns (*Talk rounds*), partilha de melhores práticas (*Round Table debate*) eventos de negócios, mostras e participação em feiras, etc. Por último as atividades de *mentoring* e *coaching* são organizadas pela Kompass numa lógica de consultoria permanente em que consultores especialistas em diversos domínios são colocados à disposição das *startups* de acordo com as necessidades despistadas no *profiling*.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

Os resultados alcançados pela Kompass fazem desta iniciativa uma das mais conhecidas na Europa. Destacamos os seguintes resultados:

- Desde 2000, as atividades da Kompass contribuíram para um crescimento regional de 15% (contra 8% a nível nacional), colocando Frankfurt no *top* das cidades empresariais alemãs.
- A Kompass tem prestado serviços de empreendedorismo a mais de 20 mil clientes.
- Mais de 5.000 empresas fundadas na Kompass foram sujeitas a uma abordagem socioeconómica individualizada que contribuiu de forma positiva para a taxa de sobrevivência das *startups*. Hoje, 42% das fundadoras são do sexo feminino *versus* cerca de 20%, em 2000.
- 85% das *startups* incubadas na Kompass encontram-se ativas e crescendo, cinco anos após a sua fundação (versus 30-50% das *startups* que sobrevivem além de três anos a nível nacional em toda a Alemanha).



3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

3.3. Apresentação do CASO 2 – CATAPULT MEDIA.NET BERLINBRANDENBURG

O **ecossistema de empreendedorismo de Berlim** destaca-se de outros ecossistemas alemães e europeus pela presença de melhores condições para o desenvolvimento iniciativas empresariais em meio urbano, como é caso das 2 ou 3 últimas gerações de empresas na área das tecnologias de internet, incluindo a mais recente geração de *startups* em tecnologias WebMobile.

Com a sua cultura *underground* e informal, Berlim tem sido propícia a múltiplas manifestações artísticas e ao desenvolvimento de empreendedorismo social e tecnológico. Para esta cultura muito contribuem as grandes Universidades locais e a consequente coexistência de uma vasta população jovem estudantil. Um outro facto que parece ser determinante é a relativa abundância na cidade de espaços com rendas relativamente baixas, para instalação de empresas.

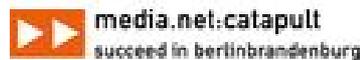
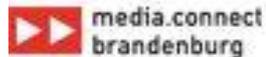
Por outro lado, a existência de várias gerações de empreendedores também contribui fortemente para o dinamismo do *networking* existente em Berlim. Por ser a cidade capital de um dos países mais ricos da Europa, não faltam operadores de Capital de Risco e Business Angels, pelo que o acesso a fontes de financiamento é aparentemente facilitado.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

Por último a recentemente proliferação de eventos de *pitching* e aceleração de negócios, clubes de investimento e de Mentoring, à semelhança do que está a acontecer em grandes cidades Americanas, serve para manter toda esta comunidade de empreendedores e investidores constantemente em contato, e estimula fortemente a rápida evolução do ecossistema local de empreendedorismo.

Trata-se de um ecossistema dinâmico mas relativamente menos conhecido em comparação com os de Londres ou Paris. Em geral as atividades de *mentoring* em Berlim, ocorrem de uma de duas formas: (i) decorrente da relação com Business Angels e (ii) por recurso a um dos vários clubes de empreendedorismo que congregam vários mentores.

No que se segue descrevemos com maior detalhe as atividades de *mentoring* da CATAPULT iniciativa da MEDIA.NET BERLIN BRANDEBOURG.



3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

A MEDIA.NET BERLINBRANDENBURG é uma associação empresarial intersectorial das indústrias criativas na região da capital (música, cinema, televisão e multimédia para publicidade e design). Coopera com instituições, associações e líderes de opinião de negócios, investigação científica e cultura para melhorar as condições económicas regionais. Tem cerca de 350 membros e inclui grandes empresas globais, como a Universal Music Entertainment, UFA Film & TV Produção e do Grupo Scholz & Friends, bem como jovens *startups* como Adspert, Kunst-Stoff ou Moviepilot.

A media.net mantém os seus membros informados e conectados, realiza estudos e organiza eventos que oferecem desenvolvimento profissional orientado para a prática.



3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional



CATAPULT é o programa de *mentoring* de um ano oferecida pelo media.net berlinbrandenburg a jovens empresas criativas. Apoia jovens *startups* inovadoras das indústrias criativas e visa contribuir para acelerar a sua competitividade. A metodologia de *mentoring* envolve quer relações entre mentor e mentorado, quer reuniões mensais *peer to peer*. Nestes casos, jovens empresários reúnem-se mensalmente em grupos de aprendizagem para trocar experiências e ganhar novos *insights*.

Ao mesmo tempo, permite que empreendedores contactem com gestores e empresários experientes (mentores) em encontros *one-to-one*. Os mentores contribuem com as suas perceções pessoais e dão valiosos contributos para abrir portas, fazer novos contactos e identificar oportunidades. Além disso, os participantes podem fazer uso dos contactos dos parceiros da Media.net berlinbrandenburg.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

O Media.net, promove, através do programa CATAPULT vários eventos como o “Jantar de Investidores” onde promovem o encontro de *startups* promissoras com capitalistas alemães e internacionais de renome. O Alumnclub permite reforçar a rede entre os diferentes anos do programa Catapult e conecta todo o ecossistema regional de *startups*. O objetivo da Media.net-Catapult é aumentar a probabilidade de sucesso permanente, a fim de criar empregos sustentáveis e fortalecer o crescimento de uma economia digital globalmente competitiva na região (media.net: catapultEXPERT).



3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

O programa de *mentoring* da Catapult (media.net: catapultEXPERT) tem a duração 10 meses e conta já com mais de 130 participantes nos últimos três anos.

As iniciativas/empreendedores são selecionados através de *speed-dating* com VC e através de outras iniciativas como o Jantar de Investidores. Todos estes eventos são patrocinados por entidades associadas ao processo de investimento, como a Ernst & Young, a Sociedade de Investimento IBB, o Banco de Investimento de Brandemburgo ou a Olswang Alemanha LLP.

Para concorrer, cada iniciativa/empreendedor inscreve-se numa plataforma digital e preenche um questionário. São depois selecionados os participantes em cada sessão (cerca de 13 selecionados por cada 1000 inscritos)

A media.net não faz desta atividade um negócio assumindo-a como responsabilidade social e empreendedorismo social com ambições claramente políticas. Existem vários tipos de mentores e diferentes formas de realizar Mentoring, mas, neste programa nenhum deles é pago ao preço de custo do seu valor hora. O valor máximo é de 25€/hora. Por isso a seleção de mentores é realizada entre aqueles que procuram investir, os que têm ideais de empreendedorismo social e têm outras fontes de rendimento. O pagamento do mentorado realiza-se geralmente através de participação no capital da iniciativa empresarial.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

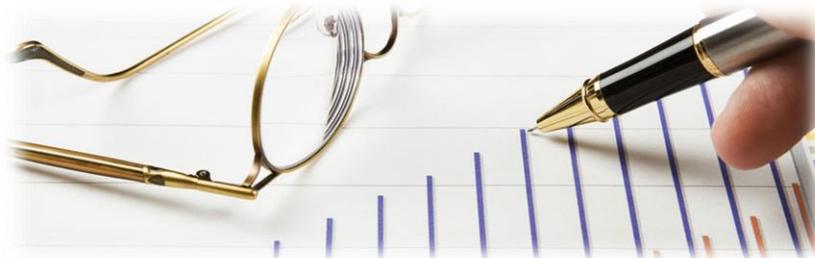
Quanto à seleção de mentores, o programa seleciona gestores com experiência e empreendedores (fundadores) experientes. Para o *mentoring* em *peer-learning* usam-se outros requisitos. Trata-se de organizar reuniões de debate entre pares, sendo que a discussão visa a troca de informações entre empreendedores que passaram recentemente por experiências similares e resolveram problemas semelhantes.

O *matching* realiza-se ao longo das reuniões que se realizam inicialmente durante os eventos. Assume caráter espontâneo e decorre do interesse mútuo entre as partes. Todo o processo de *mentoring* é pouco disciplinado, obedecendo a poucas regras formais. No entanto logo nas fases iniciais de formação na preparação dos eventos, é dada grande importância à sensibilização dos mentorados para a escassez de tempo dos mentores e para a necessidade de cumprimento das tarefas acordadas entre ambos no período estipulado.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

3.4. Apresentação do CASO 3 BAND - *Business Angels Netzwerk Deutschland e.V.*

Outro caso a apresentar no âmbito deste estudo de *benchmarking* é o caso de um clube de Business Angels. Os clubes de Business Angels existem na Alemanha há mais de 15 anos. São hoje cerca de 40 *networks* regionais onde no total participam cerca de 1000 Business Angels . Cada clube tem cerca de 25 a 100 membros. Berlim e Frankfurt são as cidades com maior número de Business Angels nos seus respetivos clubes regionais. Em geral para qualquer clube de Business Angels o processo de seleção inicia-se com o preenchimento de um formulário que está *on-line* no Portal da Business Angels Network (a nível nacional). A ficha de caracterização – conhecida como o *OnePager* - fica disponível não apenas para os Business Angels da região, mas para todos os Business Angels da rede nacional. Da mesma forma todos os Business Angels da rede estão inscritos e possuem uma ficha de caracterização . As atividades e *matching* decorrem ao nível nacional de forma automática levando em conta as características da proposta e as especialidades de cada Business Angel.



3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

A Business Angel Beteiligungs AG é um clube de Business Angels da região de Frankfurt que, ao contrário de outros clubes na Alemanha, se constituiu como sociedade anónima – *corporate venture capital*. Cada membro que queira aderir a clube tem que investir 50.000 euros. O clube funciona como uma espécie de Seed Fund e é gerido por um CEO. Atualmente recebem cerca de 25 projetos /mês e têm 3 elementos a fazer o primeiro “screening” - avaliação de risco das propostas que chegam através do portal da rede nacional. No processo de seleção podem também intervir peritos especializados em áreas temáticas.

Com a validação da proposta e a decisão de investir, qualquer clube de Business Angels na Alemanha pode alavancar o montante requerido através de um esquema de matching com o banco KfW que co investe no projeto desde que o mesmo seja apoiado por um Business Angel (banco público Alemão, criado para o financiamento do Plano Marshall no pós-guerra. Havendo financiamento por parte dos Business Angels há lugar a *mentoring* e acompanhamento da gestão. As *fees* de gestão por parte dos Business Angels podem variar entre 8.000 a 12.500 €/mês. De uma forma genérica o funcionamento dos Business Angels pode ser ilustrado pela figura seguinte.



3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

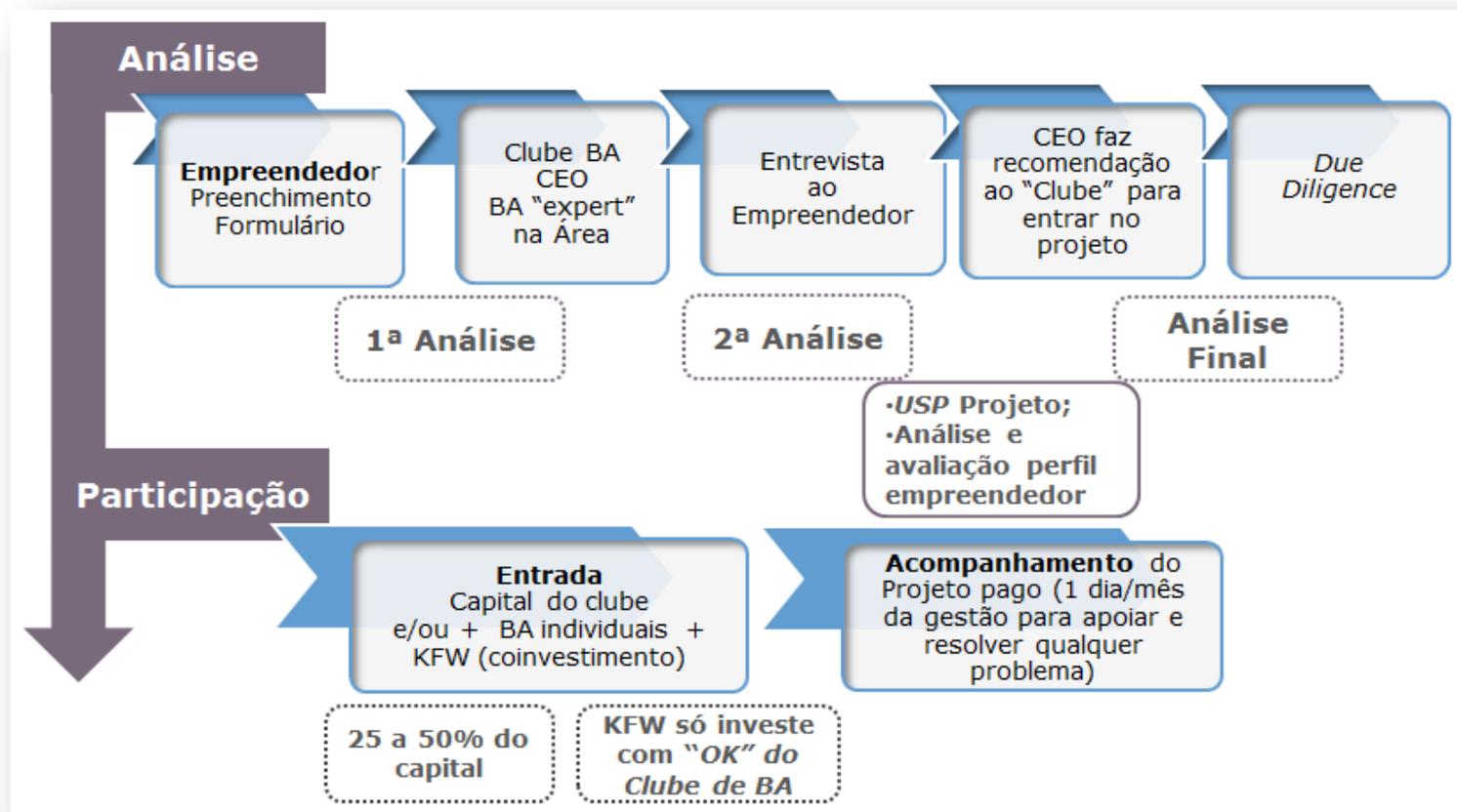


Figura 5 – Modelo de análise e acompanhamento do Business Angels Beteiligungs AG

Fonte: entrevistas

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

3.5. Programa de *mentoring* de Bilbao Ekintza



O programa de *mentoring* da rede Bilbao Ekintza*, foi lançado em 2006 na sequência de uma reflexão estratégica das empresas e das entidades de Bilbao. Visa melhorar o ambiente de negócios da região e promover novas oportunidades de negócios.

Atualmente, a rede Bilbao Ekintza desenvolve o programa de *mentoring* como um dos instrumentos de reforço do “ecossistema” regional de empreendedorismo (incluindo também aspetos como a inovação aberta, a realização de reuniões de negócios para promover relações comerciais entre empresas da região, ou a deteção de sinergias entre as empresas para o desenvolvimento de projetos colaborativos).

A dinamização do programa de *mentoring* insere-se uma aposta no desenvolvimento de competências de gestão de negócios e formação de empreendedores, que na opinião dos seus responsáveis deve começar em idades muito precoces integradas no sistema educativo - incluindo o Programa Erasmus para Empreendedores.

* Em 2012 as autoridades de Bilbao procederam à centralização de três entidades públicas dedicadas à promoção empresarial, ao turismo, ao comércio, à organização de eventos internacionais e à internacionalização numa única rede a Bilbao Ekintza. O programa de mentoring foi lançado anteriormente por uma dessas entidades: a Lan Ekintza.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

Na perspetiva da Bilbao Ekintza, o *mentoring* destina-se a apoiar pessoas que começam a sua iniciativa empresarial, contribuindo para a sua evolução individual enquanto empresários e atuando sobre os seguintes aspetos:

- no processo de enriquecimento das competências empresariais, permitindo ganhar experiência e conhecimento;
- na melhoria da sua visão de longo prazo do mundo dos negócios;
- na facilidade de tomada de decisões na gestão dos seus negócios.



Foto: Wikimedia Commons

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

No desempenho do seu papel, o mentor é visto como: “um orientador(a), com uma vasta experiência no mundo dos negócios, que ajuda a aprender, mostra caminhos, acompanhando, e partilhado com os orientandos a sua experiência, habilidades, conhecimentos e contatos, tanto no mundo dos negócios, como ao nível social”.

O gestores do programa consideram que um bom mentor deve ter os seguintes atributos:

- Capacidade de comunicação e saber ouvir;
- Capacidade de realizar boas perguntas sem fornecer soluções;
- Conhecimento e experiência de mercado;
- Contatos profissionais e pessoais;
- Motivação para partilhar e ajudá-los a aprender;
- Visão de longo prazo.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

O processo de *mentoring* inicia-se com a assinatura de um acordo de confidencialidade e após a realização de quatro sessões de formação para o mentor e de uma sessão para o empreendedor.

O programa tem a duração de um ano, estando previstas a realização de 12 reuniões com a duração de 2 horas cada uma.

O papel da gestão da rede passa pela (i) escolha dos mentores e pela interiorização do seu papel; (ii) formação de mentores (realizando quatro sessões) e formação dos mentorados (uma sessão) antes de iniciarem a sua participação no programa; (iii) pela escolha dos empreendedores com potencial para aproveitar o programa; (iv) pela afetação de mentores a mentorados e (v) pelo acompanhamento da sua relação (duas vezes por ano).

O *matching* entre mentores e empreendedores é realizado em função dos objetivos e do potencial de crescimento das empresas aderentes ao programa, que normalmente se destina a empresas com dois anos de vida, ou seja que já consolidaram o modelo de negócio e para as quais é mais fácil avaliar o seu potencial de evolução e aceleração.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

Em Bilbao o trabalho dos mentores não é pago. Para os mentores aderentes a sua participação no programa é uma forma de responsabilidade social. As empresas apoiadas no passado, colaboram no desenvolvimento de outras empresas no futuro, beneficiando do conhecimento, inovação ou dos serviços que podem oferecer.

Funções dos mentores	Atitude dos mentorados
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar uma “escuta ativa”. • Ajudar o aprendiz a aprender mais rápido a partir da sua própria experiência. • Facilitar a tomada de decisões com o objetivo de que o mentorado cometa o menor número de erros. • Fornecer uma visão de longo prazo do mundo dos negócios. • Contrastar as ideias do mentorado com o seu conhecimento do mercado (clientes, concorrentes e fornecedores), com base em sua experiência. • Facilitar os contactos e conhecimento do mundo dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter uma atitude muito ativa e positiva para discutir a sua situação, ouvir e fazer perguntas. • Autoestima elevada, que permite tratar o orientador como igual. • Não esperar por uma resposta ou solução para um problema particular. • Dispor e querer passar tempo no relacionamento de <i>mentoring</i>.

Fonte: Bilbao Ekintza

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

Uma vez que o trabalho dos mentores não é remunerado, a Bilbao Ekintza procura valorizar socialmente a participação dos mentores através do reconhecimento público pelo serviço prestado à comunidade através da participação em eventos com peso político e institucional (contando com reconhecimento oficial da Câmara Municipal) e pela exposição mediática.

A existência de um Fórum de Mentores* é um aspeto importante para o envolvimento dos mentores no apoio ao programa de *mentoring*. Os membros são selecionados a partir de um painel de peritos setoriais identificados pela Bilbao Ekintza, que conta com o apoio da universidade de Deusto. Este Fórum funciona como um ponto de encontro e de partilha de experiências. É também neste espaço que se afina o âmbito das sessões de formação tendo em consideração as necessidades e preocupações dos mentores.

Por último, importa referir que na opinião dos técnicos da Bilbao Ekintza o “sucesso da rede depende da sua gestão contínua, requerendo, pelo menos, uma pessoa dedicada a tempo inteiro a esta função”.

* Quando se iniciou a rede era constituída por apenas quatro mentores, atualmente conta com 20 e encontra-se em permanente renovação.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

3.6. Lições da experiência

Tendo como base os casos atrás expostos, a caracterização das melhores práticas ao nível nacional/internacional realizado na secção anterior e os múltiplos contatos da equipa ao longo do trabalho, nesta secção do trabalho, fazemos a análise resumida dos pontos mais salientes:

1. Todos os casos caraterizados e analisados sugerem que **existem hoje muitos e variados modelos e programas para a prática de *mentoring* associada ao empreendedorismo**. A aplicação de práticas de *mentoring* depende em boa medida quer dos objetivos gerais dos apoios ao empreendedorismo, na região onde o *mentoring* se insere, quer, no sentido mais vasto, dos problemas específicos de cada região nos domínios da gestão, empreendedorismo, promoção da criação e crescimento de empresas como fator de mais valia económica e social para a região.
2. **A missão principal de um mentor é facilitar ou acelerar o acesso a contactos de negócio e a aprendizagem do mentorado**. Alguns dos casos estudados sugerem que *coaching* não deve ser confundido com *mentoring*. *Coaching* é centrado na formação de competências do empreendedor enquanto *mentoring* se centra na abertura de novas redes de contatos, discussão sobre estratégias, descoberta de talentos para a empresa, etc.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

3. Uma clara **liderança e competência da equipa de coordenação** associada ao programa de mentoring e uma **adequação do programa e aos problemas da região** parece ser um fator chave de sucesso dos programas e práticas de mentoring.

4. **Regras claras**, critérios de admissão e seleção de empreendedores e mentores, códigos de conduta ou regulamento do programa, para mentores e mentorados bem como **um acompanhamento de perto por parte da coordenação do programa em todas as fases** da relação mentor-empendedor, mas **em especial na fase inicial da relação**.

5. **Um modelo de aplicação** e em particular a **existência de uma metodologia de *matching*** parece contribuir para o aumento das possibilidades de sucesso quer na fase inicial da relação, quer no seu desenvolvimento. Os casos analisados sugerem que em boa medida alguns dos problemas associados ao *mentoring* podem surgir quando não há uma clara metodologia de *matching*, ou uma sua aplicação menos conseguida.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

6. Os casos parecem confirmar é que as atividades de *matching* envolvem necessariamente um **acerto de expectativas entre mentores e mentorandos**, quer no que respeita à disponibilidade e âmbito de intervenção dos mentores quer no que respeita às necessidades do empreendedor.

7. Em algumas praticas de *mentoring* uma questão que pode surgir é o **receio por parte dos mentores relativamente a abusos** por parte do mentorando, no que respeita à sus disponibilidade. **Com efeito os mentores são voluntários não-remunerados** (podem ou não ter interesse em se tornar investidores) e em muitos casos são empresários, com uma vida muito ocupada, que não podem ser constantemente interpelados. Empreendedores menos compreensivos ou mais inseguras podem muitas vezes abusar da disponibilidade do seu mentor em vez de a usar com bom senso e parcimónia.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

8. As práticas e casos estudados evidenciaram que **nem sempre o programa de mentoring clarificou com os mentores (voluntários) quais são os seus benefícios**, ou seja: o que é que podem ganhar participando como mentores no programa. Este é um aspeto essencial a levar em conta para evitar elevadas taxas de desistência de mentores em alguns programas. Em muitos casos a expectativa do mentor é a de poder acompanhar o negócio para mais tarde decidir investir como *Business Angel*. Porém, ainda assim, os programas de *mentoring* devem tornar claro que existem benefícios esperados para o mentor na forma de **reconhecimento no domínio público da responsabilidade social**. Alguns programas propõem aos mentores um “contrato de responsabilidade social”. Assim sendo, um aspeto da maior importância parece ser a existência de uma componente de promoção dos mentores no contexto da promoção global do programa. Esta componente deve estar orientada para a **valorização da imagem pública dos mentores no domínio da responsabilidade social**.

9. A elevada taxa de desistência de mentores é um problema recorrente nos casos estudados que pode comprometer o bom funcionamento do programa. De certa forma isto resulta do que foi dito no ponto anterior *i.e.* défice de comunicação quanto às expectativas e benefícios do mentor.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

10. Por último, uma outra lição que se pode tirar da caracterização e análise de casos efetuada é que a coordenação do programa deve ter em atenção o acerto no **timing de entrada do mentor**. Se as ideias e modelos de negócio estão numa fase muito incipiente há sempre o risco de isso poder gerar desinteresse por parte do mentor, ou ao contrário demasiada influência por parte do mentor na “formatação” do negócio.

Com base na revisão dos conceitos, das melhores práticas e dos casos, fazemos na secção 4 uma proposta para criação de um modelo geral de *mentoring* que no essencial se divide nas seguintes frases: definição de objetivos do programa, seleção de empreendedores, seleção de mentores, *matching*, gestão do ciclo de mentoring, avaliação dos resultados.

Embora os detalhes deste modelo sejam explicados na secção seguinte, pensamos ser útil a organização das lições da experiência de acordo com as fases do modelo geral proposto, que apresentamos de seguida.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

	KOMPASS	CATAPULT	BAND	Bilbao
Objetivo programa	Promover empresas startups da região de Frankfurt, Rhine Main, Alemanha. Criar um espaço onde empresas startup possam ter acesso a serviços de formação, estudos de mercado, <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> , estratégia e serviço de consultoria de gestão.	Apoiar jovens startups inovadoras das indústrias criativas e acelerar a sua competitividade. Aumentar a probabilidade de sucesso, a criação de empregos sustentáveis e fortalecer o crescimento de uma economia digital globalmente competitiva na região.	O clube funciona como uma espécie de grupo Seed Fund e é gerido por um CEO com o objetivo de financiar projetos potencialmente lucrativos.	Acelerar empresas com bom potencial de crescimento e capacitar o empreendedor para ser bem sucedido enquanto <i>persona</i> de negócios.
Seleção de Empresas	Cumprimento dos critérios de qualificação adequados, avaliação das competências empresariais e aspetos pessoais do empreendedor como por exemplo a motivação, os antecedentes sociais, as suas competências.	Através de <i>speed-dating</i> com Venture Capital e através de outras iniciativas como o Jantar de Investidores.	Preenchimento de um formulário on-line no Portal da Business Angels Network (a nível nacional). A ficha de caracterização – conhecida como o OnePager – fica disponível não apenas para os Business Angels da região, mas para todos os Business Angels da rede nacional. Um grupo de 3 elementos avaliadores faz o primeiro “screening” – avaliação de risco. Podem também intervir peritos especializados em áreas temáticas.	Potencial de crescimento da empresa a partir do conhecimento dos técnicos da Bilbao Ekintza das iniciativas acompanhadas pelas associações empresariais e demais entidades do sistema de inovação regional.
Seleção Mentores	Avaliação das competências empresariais.	Seleciona gestores com experiência e empreendedores (fundadores) experientes. Para o Mentoring em <i>peer-learning</i> usam-se outros requisitos - trata-se de organizar reuniões de debate entre pares, sendo que a discussão visa a troca de informações entre empreendedores que passaram recentemente por experiências similares e resolveram problemas semelhantes.	n/d	Experiência empresarial, painel de peritos setoriais e participantes bem sucedidos em programas de <i>mentoring</i> anteriores.

3. Realização de estudos de caso de âmbito internacional

	KOMPASS	CATAPULT	BAND	Bilbao
matching	Através da avaliação de perfil é possível avaliar se as propostas de ideia/empresa podem ou não ser realizadas de acordo com o Plano de Negócios inicialmente proposto. A viabilidade do plano de negócios é avaliada recorrendo não só à avaliação dos aspetos económicos mas também a “profiling” e questões pessoais do empreendedor.	Cada iniciativa/empreendedor inscreve-se numa plataforma digital e preenche um questionário. São depois selecionados os participantes em cada sessão (cerca de 13 selecionados por cada 1000 inscritos). Ao longo das reuniões que se realizam inicialmente durante os eventos, assume um carácter espontâneo e decorre do interesse mútuo entre as partes.	Decorre ao nível nacional de forma automática levando em conta as características da proposta e as especialidades de cada Business Angel.	Gestor da Bilbao Ekintza em função do conhecimento do projeto e do empreendedor e das características dos mentores que fazem parte do Fórum de Mentores.
Gestão ciclo de Mentoring	O <i>networking</i> é promovido e facilitado através da permanente organização de múltiplos fóruns (<i>Talk rounds</i>), partilha de melhores práticas (<i>Round Table debate</i>) eventos de negócios, mostras e participação em feiras. As atividades são desenvolvidas numa lógica de consultoria permanente.	Mantém os seus membros informados e conetados, realiza estudos e organiza eventos que oferecem desenvolvimento profissional orientado para a prática. Reuniões mensais <i>peer to peer</i> (jovens empresários reúnem-se mensalmente em grupos de aprendizagem para trocar experiências e ganhar novos <i>insights</i>). Contato com gestores e empresários experientes (mentores) em encontros <i>one-to-one</i> .	Pelo menos um dia por mês é reservado para apoio e resolução de problemas.	Os mentores têm formação prévia, participando num curso com quatro sessões. Os mentorados realizam também uma sessão de formação sobre como aproveitar o processo de acompanhamento dos mentores ao longo do programa.
Avaliação	Na fase de orientação e informação é utilizada uma ferramenta de caracterização de perfil – “profiling”. São avaliados os resultados alcançados – sucesso das empresas incubadas.	n/d	n/d	Faz o acompanhamento dos relacionamentos realizando uma reunião em cada semestre, ou seja duas por programa.

4. Proposta de um modelo geral

4.1. Etapas da Proposta de Modelo Geral

Resulta da revisão que se fez dos modelos gerais da relação de *mentoring* (Cranwell-Ward et al., 2005; MacLennan, 1999), do diagnóstico das práticas conhecidas e dos estudos de caso aprofundados, a necessidade propor um modelo genérico que, com as devidas alterações, possa servir para a implementação de programas de *mentoring* em diferentes contextos. Na figura seguinte propomos um modelo geral (e respetivo fluxograma) com base nos seguintes componentes:

- Definição de objetivos do programa (regional) de *mentoring*;
- Processo de seleção de mentores e empreendedores, alinhado com os objetivos definidos na fase anterior;
- Processo de *matching* ou de identificação de perfis de compatibilidade;
- Ciclo de *mentoring* – de acordo com o modelo de relacionamento proposto por MacLennan;
- Avaliação de resultados do programa.

4. Proposta de um modelo geral

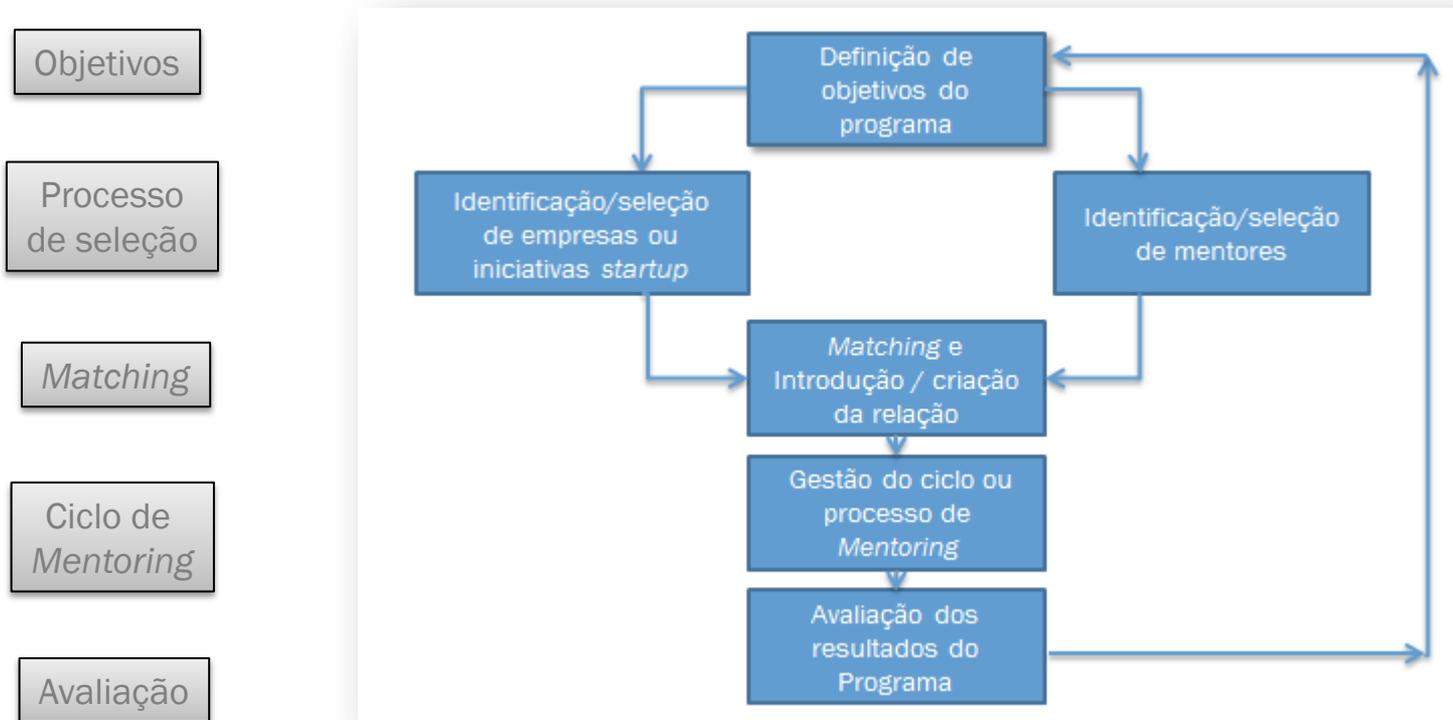
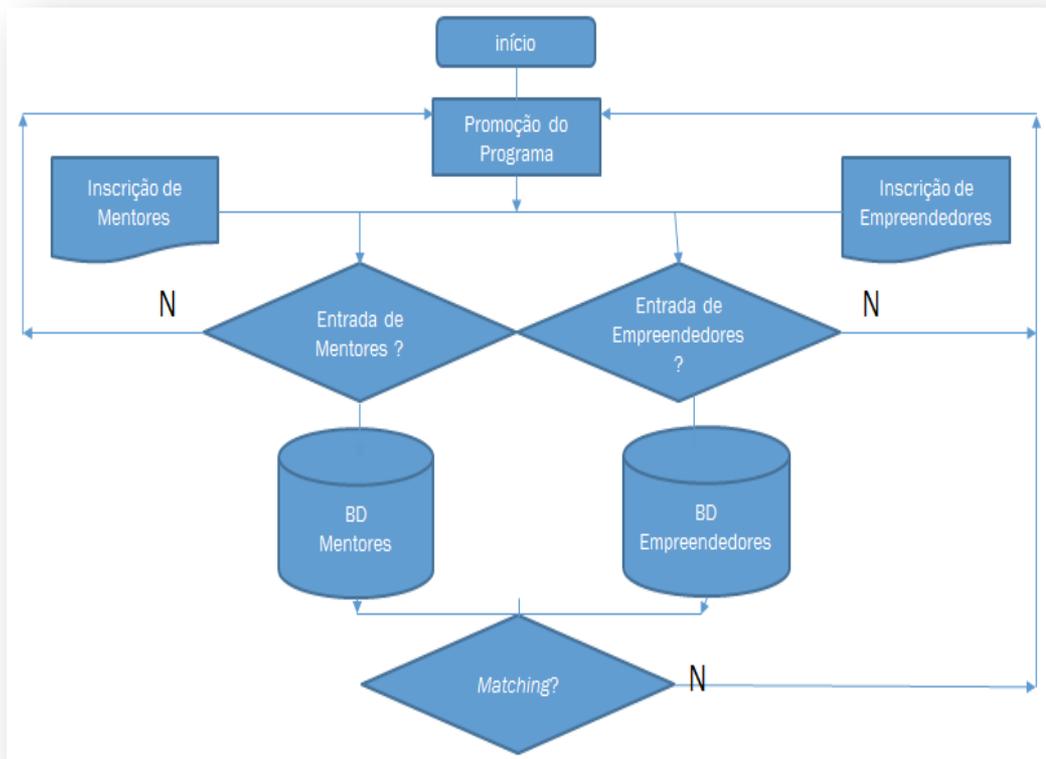


Figura 6 - Proposta de um modelo geral

4. Proposta de um modelo geral

MATCHING



ACOMPANHAMENTO

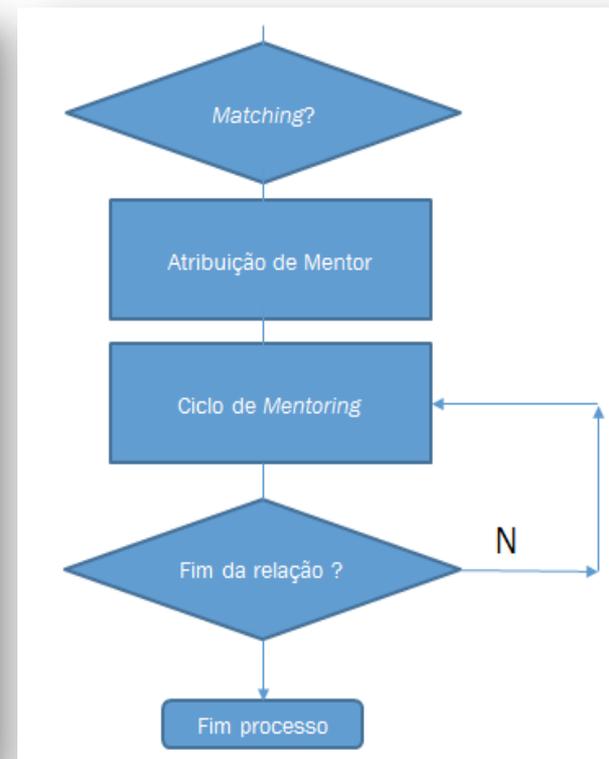


Figura 7 - Diagrama de fluxo de operações – modelo de aplicação de Mentoring

4. Proposta de um modelo geral

4.2. Definição de objetivos do programa

Um programa de *mentoring* insere-se normalmente no contexto dos apoios ao empreendedorismo, inovação e desenvolvimento económico de uma região, pelo que os seus objetivos devem estar alinhados com os principais problemas da região. Por exemplo se os problemas regionais forem:

- Falta de conhecimentos práticos sobre gestão (nos sectores relevantes);
- Dificuldades em se estabelecer no mercado - falta de contatos com potenciais clientes;
- Necessidades de reestruturar a economia regional através do empreendedorismo;
- Falta de conhecimentos sobre a cultura empresarial e consequentes dificuldades em ganhar competitividade;
- Dispersão geográfica das empresas, formação e informação.

4. Proposta de um modelo geral

Os objetivos de um programa de *mentoring* devem ser, por exemplo:

- Promover o empreendedorismo em geral, principalmente em públicos menos frequentes, *e.g.* empreendedorismo tecnológico, feminino, industrias criativas, empreendedorismo étnico, etc.;
- Contribuir para o sucesso dos negócios colmatando a falta de experiências dos empreendedores/as na gestão do negócio;
- Contribuir para a antecipação de problemas e apoio na sua resolução;
- Facilitar a ligação entre novos empreendedores e empresário(a)s instalado(a)s;
- Facilitar e acelerar a entrada no mercado;
- Aumentar a proximidade geográfica.

4. Proposta de um modelo geral

4.3. Processo de seleção

O processo de seleção é um duplo processo que inclui a identificação, admissão e seleção dos empreendedores / iniciativas empresariais e a identificação, admissão e seleção de mentores. Estes dois processos são chave para o sucesso do programa. Devem ser definidos critérios de seleção alinhados com os objetivos do programa. A seleção das iniciativas empresariais e dos mentores é realizada com base em informação enviada à gestão do programa, *e.g.* através de preenchimento de fichas. Após seleção, a admissão da iniciativa empresarial deve ser formalizada e registada na Base de Dados do Programa. Para a admissão/seleção de Mentores o processo é semelhante. Ou por iniciativa própria dos mentores que se oferecem, por convite da gestão do programa ou por recomendação (*e.g.* outros mentores), deve ser formalizada a entrada de um mentor no programa. Esta formalização dos mentores obriga em muitos casos à assinatura de um código de conduta que regula a atividade de *mentoring* do programa. A notoriedade e competência dos mentores selecionados é um dos aspetos mais relevantes para o sucesso na divulgação do programa.

4. Proposta de um modelo geral

4.4. *Matching*

Ressalta dos casos e do diagnóstico da melhor prática que o *matching* é uma das componentes principais em qualquer programa de *Mentoring*. No contexto do Projeto Mentor, o *matching* é aliás objeto de estudo próprio, mais aprofundado. Embora, como se viu, em muitos casos não existe de forma explícita qualquer metodologia de *matching*, pelo menos de forma implícita existem regras e critérios para escolha do mentor mais adequado em função do mentorado e dos problemas específicos da sua *startup*. Por exemplo, critérios que tenham a ver com proximidade geográfica, interesses comuns, necessidades previsíveis do empreendedor (e da sua *startup*), semelhança de personalidades ou até de género/etnia/ cultura parecem estar sempre presentes.

Os casos e exemplos atrás caracterizados sugerem que a organização de eventos de *speed dating* e *networking* ou de formação para mentores-mentorados, podem ser importantes no processo de facilitação do encontro e escolha do mentor em função das necessidades e características dos mentorados.

4. Proposta de um modelo geral

Uma outra boa prática que pode facilitar uma boa compatibilização de perfis mentor-mentorado é permitir que durante algum tempo (por exemplo uma semana) mentorados façam contatos prospetivos com potenciais mentores antes de escolherem o mentor. Um ponto importante nos casos estudados em que o *matching* funciona melhor é que a procura e a escolha deve ser feita pelo mentorado.

Após a escolha um ponto crucial em todo o processo é o primeiro encontro / reunião que marca o início da relação de Mentoring. Nos casos visitados esse primeiro encontro é frequentemente preparado por ambas as partes com grande cuidado. A decisão final de atribuição de mentores é em alguns casos realizada só após a 1ª reunião, perguntando aos mentorados se confirmam querer ficar com o mentor escolhido.

4. Proposta de um modelo geral

4.5. Ciclo de *Mentoring*

No casos analisados um dos pontos importante é a existência de um acompanhamento, por parte da coordenação do programa, de todo o ciclo da relação de *mentoring* - desde o nascimento da relação até à sua conclusão. De acordo com o modelo de MacLenann definimos o **ciclo da relação-mentoring** como contendo as seguintes fases:

- a - Nascimento
- b - Compromisso
- c - Desenvolvimento
- d - Encerramento

Em alguns casos (*e.g.* Intel Business Challenge) a gestão do ciclo de *mentoring* (e em geral todas as fases do programa) é suportada pelo uso de plataformas *on-line* para as sessões de *Mentoring*, e na ausência destas fazem uso de Skype. **Parece ser importante que sessões de teleconferência sejam alternadas com sessões presenciais.**

4. Proposta de um modelo geral

Como atrás já foi referido o importante parece ser que o mentor abra portas, descubra novas centralidades de aprendizagem, estimule o empreendedor a explorar os seus talentos, promova a autoconfiança, ao mesmo tempo que, em algumas situações, fornece aconselhamento técnico especializado.

Por último, note-se que o encerramento da relação de *mentoring* não significa necessariamente o fim da relação. Em muitos casos o encerramento da relação de *mentoring* corresponde ao início de outro tipo de relacionamento. Por exemplo nos casos em que o mentor se torna um parceiro-investidor, inicia-se um outro tipo de relação.

4. Proposta de um modelo geral

4.6. Avaliação

A avaliação e acompanhamento dos programas de *mentoring* parece em muitos casos ser um aspeto a que a gestão / coordenação dá grande relevância. As componentes de uma estrutura lógica para avaliação de programas de *mentoring* devem ser as seguintes: missão, foco, objetivos, tipo de iniciativas, entradas, atividades de *mentoring*, saídas e impactos. Os coordenadores devem em particular determinar os impactos *i.e.* as repercussões de seu programa de *mentoring* em termos dos benefícios ou consequências que resultam da sua execução. Pode ser importante distinguir efeitos de curto prazo (primeiro nível) e impactos de longo prazo.

No que respeita às atividades de *mentoring*, a avaliação da relação entre mentor e respetivo mentorado é realizada através de questionários enviados quer aos promotores quer aos mentores. Estes questionários incluem também espaço para avaliação e sugestões de melhoria para o programa.

4. Proposta de um modelo geral

No essencial, tendo em conta o que atrás foi revisto no que respeita aos benefícios para mentores e mentoradas a avaliação do programa na componente que diz respeito às atividades de relacionamento mentor-mentorando deve ter em contas as seguintes questões:

- Oportunidade para aumento das suas competências, conhecimentos de gestão e da autoconfiança;
- Aumento potencial da visibilidade das suas ideias promoção e oportunidades de networking;
- Melhor entendimento dos papéis do fundador/gestor de empresas e negócios;
- Acesso a conhecimento tácito em gestão – “formas não escritas de fazer as coisas”;
- Desenvolvimento de profissionalismo *i.e.* maior eficácia profissional;
- Reconhecimento como empreendedor;
- Aprendizagem relativa às práticas de gestão do trabalho, recursos humanos, finanças, etc.

Referências

ASHEIM, B. T. (2005) *Constructing Regional Advantage*, Report, European Commission.

ASHEIM, B. T., & ISAKSEN, A. (1997). Location, Agglomeration and Innovation. *Towards Regional Innovation Systems in Norway? European Planning Studies*, 5(3), 299–330.

BAPTISTA, R., ESCÁRIA, V. and MADRUGA, P. (2008). "Entrepreneurship, regional development and job creation: the case of Portugal", *Small Bus Econ* 30. pp. 49–58

BATHELT, H., MALMBERG, A., & MASKELL, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31–56.

CALLON, M. (1992). the dynamics of techno-economic networks. In R. COOMBS, P. P. Saviotti, & V. Walsh (Eds.), *Economic and social analysis of technology: . Technological change and company strategies. Economic and sociological perspectives* . London: Academic Press.

CARLSSON, B. (Ed.) (1995). *Technological systems and economic performance: the case of factory automation* (Vol. 5). *Economics of science, technology and innovation*, 5. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

CARLSSON, B., & ELIASSON, G. (2002). Industrial dynamics and endogenous growth. *Industry & Innovation*, 10(4), 435-455.

CARLSSON, B., & STANKIEWITZ, R. (1995). On the nature, function and composition of technological systems. In B. Carlsson (Ed.), *Economics of science, technology and innovation: Vol. 5. Technological systems and economic performance: the case of factory automation* . Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

CHESBROUGH, H. (2003) Open Innovation. Harvard University Press: Cambridge, MA.

CHESBROUGH, H. (2005) Open business models: how to thrive in the new innovation landscape Harvard Business School Press. Boston, MA.

COOKE, P. (2001). Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 945-974. doi: 10.1093/icc/10.4.945.

COOKE, P. (2005) Regional asymmetric knowledge capabilities and open innovation. *Research Policy* 34 (8) pp. 1128-1149.

COOKE, P. (2007) To Construct Regional Advantage from Innovation Systems First Build policy Platforms, *European Planning Studies*, 15:2, 179 – 194.

COOKE, P., GOMEZ URANGA, M., & ETXEBARRIA, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research Policy*, 26(4/5), 475-491.

DOING BUSINESS, 2013. Economy Profile: Portugal. World Bank
<http://www.doingbusiness.org/~media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/PRT.pdf>

DOLOREUX, D., & PARTO, S. (2004). *Regional Innovation Systems: A Critical Review*.

EBERSBERGER, B. (2011) Public funding for innovation and the exit of firms. *Journal of Evolutionary Economics* (forthcoming).

EDQUIST, C. (1997). Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations. Science, technology and the international political economy series. London: Pinter.

FLORIDA, R. (2005). The World is Spiky. *The Atlantic Monthly* (October 2005).

FREEMAN, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. London: Pinter.

FRENKEN, K., OORT, F. V., & VERBURG, T. (2007). Related Variety, Unrelated Variety and Regional Economic Growth. *Regional Studies*, 41(5), 685-697.

FRIEDMAN, M (2005) *The world is flat*. Farrar, Straus and Giroux.

HERSTAD, S. J., BLOCH, C. W., EBERSBERGER, B., & VAN DE VELDE, E. (2008). *Open Innovation and Globalization; Theory, Evidence and Implications*. Helsinki. Available from http://www.visioneranet.org/files/391/openING_report_final.pdf.

HOWELLS, J. (2005). Innovation and regional economic development: A matter of perspective?: Regionalization of Innovation Policy. *Research Policy*, 34(8), 1220-1234.

LUNDEVALL, B.-Å. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter [u.a.].

MACLENNAN, N (1999) *Coaching and Mentoring Hampshire*: Gower

MALERBA, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31(2), 247-264.

MASKELL, P., & MALMBERG, A. (1999). Localized Learning and industrial Competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23, 167-185.

MAURSETH, P. B., & VERSPAGEN, B. (2002). Knowledge spillovers in Europe: A patent citations analysis. *Scandinavian Journal of Economics*, 104(4), 531-545.

NELSON, R. R (1993). *National innovation systems: A comparative analysis*. New York, NY: Oxford Univ. Press.

PORTER, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 77–90.

ROCHE, Gerard, (1979). Much Ado About Mentors. *Harvard Business Review* 57(1), pp14-28

ROMER, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98, 71–102.

RONDÉ, P., & HUSSLER, C. (2005). Innovation in regions: What does really matter?: Regionalization of Innovation Policy. *Research Policy*, 34(8), 1150–1172.

SIMMIE, J. (2003). Innovation and urban regions as national and international nodes for the transfer and sharing of knowledge. *Regional Studies*, 37(6-7), 607-620.

SIMMIE, J. (2004). Innovation and clustering in the globalised international economy. *Urban Studies*, 41(5-6), 1095-1112.

SOLOW, R. M. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *Quarterly Journal of Economics*, 70, 65–94.

STORPER, M. (1997). *The Regional World*. New York: The Guilford Press.

TEMPLE, J. (1999). The new growth evidence. *Journal of Economic Evidence*, 37, 112–156.



Leiria, 30 de Junho de 2013