

MENTORIAS SPOT: RELATO TÉCNICO SOBRE A PROPOSTA DE UNIR ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E CAPACITAÇÃO EMPREENDEDORA

Patricia Viveiros De Castro Krakauer - Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Marcello Vinicius Doria Calvosa - UFRRJ

Roberta Sodré Costa Leite

Resumo

Este Relato Técnico tem como objetivo apresentar o produto final da experiência dos pesquisadores envolvidos no projeto de pesquisa Orientação Profissional e Empreendedorismo, pertencente ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP. O interesse por essa investigação nasceu da percepção prática de que há uma carência prática no que tange a avaliação de mentorias e a sistematização da operacionalização das mesmas, isto é, cada mentoria é oferecida para startups de uma forma diferente por diferentes atores do ecossistema empreendedor. As mentorias para empreendedores passaram a ter evidência no Brasil dada a importância que o empreendedorismo tem na economia do nosso país e, em especial, em startups que são negócios de maior impacto. Assim, a partir dessa percepção, foram entrevistados doze (12) mentores e doze (12) mentorados, estabelecidos na cidade de São Paulo, para que um protocolo de operacionalização das mentorias spot pudesse ser sugerido pelos pesquisadores. Acredita-se que a pesquisa contribui com instituições de fomento e com mentores que voltam seus esforços no sentido de atender fundadores de startups, foco destas mentorias spot.

Palavras-chave: empreendedorismo; startup; mentoria spot; orientação profissional

Abstract

This Technical Report aims to present the final product of the experience of the researchers involved in the research project Professional Guidance and Entrepreneurship, belonging to the GeCaPEP Research Group. The interest in this investigation was born from the practical perception that there is a practical lack regarding the evaluation of mentoring and the systematization of their operationalization, that is, each mentoring is offered to startups in a different way by different actors of the entrepreneurial ecosystem. Mentoring for entrepreneurs has come to have evidence in Brazil given the importance that entrepreneurship has in the economy of our country and, especially, in startups that are more impacted businesses. Thus, from this perception, twelve (12) mentors and twelve (12) mentees were interviewed, established in the city of São Paulo, so that a protocol of operationalization of spot mentoring could be suggested by the researchers. It is believed that the research contributes to funding institutions and mentors who turn their efforts to meet startup founders, the focus of these spot mentoring.

Keywords: entrepreneurship; startup; spot mentoring; professional orientation

MENTORIAS SPOT: relato técnico sobre a proposta de unir orientação profissional e capacitação empreendedora

Resumo

Este Relato Técnico tem como objetivo apresentar o produto final da experiência dos pesquisadores envolvidos no projeto de pesquisa *Orientação Profissional e Empreendedorismo*, pertencente ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP. O interesse por essa investigação nasceu da percepção prática de que há uma carência prática no que tange a avaliação de mentorias e a sistematização da operacionalização das mesmas, isto é, cada mentoria é oferecida para startups de uma forma diferente por diferentes atores do ecossistema empreendedor. As mentorias para empreendedores passaram a ter evidência no Brasil dada a importância que o empreendedorismo tem na economia do nosso país e, em especial, em *startups* que são negócios de maior impacto. Assim, a partir dessa percepção, foram entrevistados doze (12) mentores e doze (12) mentorados, estabelecidos na cidade de São Paulo, para que um protocolo de operacionalização das mentorias *spot* pudesse ser sugerido pelos pesquisadores. Acredita-se que a pesquisa contribui com instituições de fomento e com mentores que voltam seus esforços no sentido de atender fundadores de *startups*, foco destas mentorias *spot*.

Palavras-chave: empreendedorismo; startup; mentoria *spot*; orientação profissional.

1. Introdução

Este Relato Técnico tem como objetivo apresentar o produto final da experiência dos pesquisadores (BIANCOLINO *et al.*, 2012) envolvidos no projeto de pesquisa *Orientação Profissional e Empreendedorismo*, pertencente à linha de pesquisa *Planejamento Estratégico Pessoal e Orientação Profissional* do Grupo de Pesquisas GeCaPEP - Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal (2022). A saber, a questão norteadora do projeto de pesquisa foi: - o que é a Mentoria Spot no universo das *startups*? E o objetivo primário da pesquisa foi especificar a prática de Mentoria Spot para o ecossistema das *startups* ao oferecer uma iniciativa de melhor organizar e sugerir um protocolo para o processo de orientação profissional na instituição de fomento investigada.

2. Referencial Teórico

Os conceitos básicos da pesquisa, descritos a seguir, ajudam o leitor a identificar os pontos teóricos centrais do projeto de pesquisa:

- *Orientação Profissional*: processo sistemático ordenado por atividades, estímulos, aconselhamentos, ferramentas de análise e/ou direcionamento de comportamentos ocupacionais direcionado a indivíduos ou grupos para auxiliar na tomada de decisão, no planejamento, no desenvolvimento e na gestão de carreira ou em desafios ocupacionais. Na prática, mostra-se como uma oportunidade para pensar ou repensar o futuro por meio de um planejamento profissional e conhecimento de mundo, em um processo instrucional de predileção, de reflexões, de debates, de recomendações e de escolhas

que aborde necessidades, subsistência, consumo, ocupações, sonhos, preocupações, desafios e transição. Uma ação sequencial de autoconhecimento sobre áreas de interesse do orientado/aconselhado estimulada sobre como moldar a um projeto de vida, ao mesmo tempo, um projeto profissional representativo, com foco em uma vida ocupacional futura (KRAKAUER *et al.*, 2020).

- *Mentoria Spot*: tipo de orientação profissional contemporânea que não possui características clássicas de outras modalidades de orientação profissional. Aproxima-se do conceito tradicional de mentoria (i) pela ótica do mentor ser selecionado a partir de uma expertise profissional que possui relação com a necessidade empreendedora a ser capacitada; (ii) pelo esforço de gerar uma relação não apenas profissional, mas pessoal entre orientador e aconselhados; (iii) de abranger temas contemplativos, ao invés de apenas temas técnicos e comportamentais; (iv) compartilhamento de experiências de vida e profissionais. Contudo, apresenta como principais diferenças (i) a questão da temporalidade - o curto espaço de tempo de execução e a falta de acompanhamento ao final do processo; (ii) a questão da pontualidade - ocorre de acordo com a oportunidade da organização fomentadora; (iii) questão da impessoalidade – não há relação pessoal prévia e particular entre o mentorado e o mentor, sem um vínculo emocional ou de admiração profissional; (iv) a questão da restrição de temas - perda de abrangência e foco na solução de uma questão capacitadora, como fortalecimento de uma competência. Essas características, ligeiramente, aproximam esse tipo de orientação da forma clássica chamada *coaching* (LEITE *et al.*, 2020).
- Mentoria (*mentoring*): “processo de orientação e desenvolvimento humano pautado na confiança e na admiração que o indivíduo orientado (*mentee* ou mentorado) possui em relação ao seu orientador/aconselhador (mentor), cujo papel representa uma espécie de arquétipo, modelo e influenciador. É uma orientação ou aconselhamento que ocorre por meio de um exemplo profissional (ou pessoal), no qual o mentorado espera se espelhar e possui vínculo emocional, psicológico ou informal” (CALVOSA, 2021, p. 112).
- *Coaching*: “processo de orientação, em geral, individual e personalizado para a pessoa orientada (*coachee*), visando mudança de atitudes, desenvolvimento de habilidades em liderança, seleção e fortalecimento de competências, definição de metas a serem atingidas e estratégias utilizadas no planejamento de carreira, preparando o indivíduo (ou grupo) para tarefas futuras ou para assumir algum cargo específico, com foco em autoconhecimento. O indivíduo (ou grupo) é orientado por um *coach*, que se responsabiliza por um período de tempo para o instruir, incentivar e motivar ao alcance um objetivo determinado” (CALVOSA, 2021, p. 102).

Processos de orientação profissional não limitam-se a apenas aconselhar, ajudar e desenvolver indivíduos no interior das organizações, pois atuam também em favor das organizações e de seus sistemas de carreira, para a construção do setor, para profissionais liberais, empreendedores (KRAKAUER *et al.*, 2020).

3. Contexto Investigado e Situação Problema Percebida:

O interesse por essa investigação nasceu da percepção prática de uma das autoras deste Relato Técnico, que organiza rodadas de mentorias em programas de incubadoras no estado de São Paulo e percebeu que há uma carência prática no que tange a avaliação de mentorias e a sistematização da operacionalização das mesmas, isto é, cada mentoria *spot* é oferecida para *startups* de uma forma diferente por diferentes atores do ecossistema empreendedor.

Atualmente são vários os desafios impostos ao empreendedor, ainda mais num estado como São Paulo, com extrema competitividade e que pede inovação e novos métodos para pensar as necessidades que surgem no dia a dia. E a mentoria vem alicerçar novos negócios que são ainda incipientes e carecem de apoio de atores do ecossistema, como instituições de fomento, aceleradoras e incubadoras. As mentorias para empreendedores passaram a ter evidência no Brasil dada a importância que o empreendedorismo tem na economia do nosso país e, em especial, em *startups* que são negócios de maior impacto.

Em pesquisa realizada pela Endeavor Brasil (2016) 74% dos entrevistados atribuem seu sucesso às mentorias qualificadas e a mentores fortemente engajados, demonstrando tanto a importância das mentorias para o contexto das *startups* quanto o engajamento das pessoas envolvidas no processo. Ressalta-se que a Endeavor Brasil é uma organização global sem fins lucrativos que atua no Brasil desde 2000, com operações ativas em oito estados e desde então, já apoiou centenas de empreendedores de alto impacto, fomentando o ecossistema empreendedor brasileiro.

A despeito dessa importância da mentoria, os pesquisadores deste Relato Técnico perceberam na prática que mentorias chamadas de *spot* e oferecidas por instituições de fomento, aceleradoras e incubadoras para *startups*, perdiam sua efetividade pela falta de formalização em sua execução e avaliação.

Assim, a partir dessa percepção, foram entrevistados doze (12) mentores e doze (12) mentorados, estabelecidos na cidade de São Paulo, para que um protocolo de operacionalização das mentorias *spot* pudesse ser sugerido pelos pesquisadores, que também tiveram um olhar sobre sua conceitualização e vantagens e desvantagens do processo.

4. Resultados Alcançados:

Neste Relato Técnico é parte de uma pesquisa extensa realizada em um mestrado profissional que entendeu que mentoria *spot* é um novo termo utilizado pelas instituições e que carece de estudos tanto práticos quanto teóricos a respeito. Na dissertação de mestrado a mesma foi definida como sendo uma mentoria espontânea, sem acompanhamento, que estabelece uma relação pontual na qual o mentor compartilha seu conhecimento adquirido ao longo do tempo para auxiliar o mentorado na resolução de problemas, guiando para uma possível solução. É uma mentoria ocasional, com momentos estabelecidos, com data de início e data de término, pautada em uma relação entre o mentor e a startup em tempo curto (LEITE, KRAKAUER, CALVOSA, 2020).

Serão apresentadas três seções com temas que envolveram o desenvolvimento da proposta de operacionalização: (i) parte humana; (ii) vantagens e desvantagens percebidos; e (iii) operacionalização proposta.

(i) Parte Humana

Mentorias envolvem seres humanos, pois estabelece uma relação entre o mentor e seu mentorado, em prol de se encorajar o desenvolvimento humano. Nesse processo, uma das partes – no caso o mentor – investe seu tempo, energia e conhecimento pessoal para prestar assistência ao crescimento e talento de outrem – no caso o mentorado – para o desenvolvimento do indivíduo, principalmente o iniciante, dentro da organização (SHEA, 2001).

No caso em estudo percebeu-se que a relação mentor e mentorado deve ser uma relação de confiança profissional onde o mentor deve estabelecer um plano de ação, com um aprofundamento sobre o que é o negócio, as dificuldades e a falta de informações enfrentadas, para que assim, possa dar um direcionamento ao mentorado no processo da mentoria spot.

O mentor deve entender o mais breve possível, dada a limitação de tempo que essa mentoria apresenta, buscando entregar contribuições pontuais para mais do que o empreendedor tenha ciência daquele ponto específico, contribuindo com que ele repense alguns pontos do qual está sendo tratado dentro do desenvolvimento do negócio dele.

(ii) Vantagens e Desvantagens Percebidos

Para se chegar a uma proposta de operacionalização buscou-se compreender as vantagens e desvantagens percebidas pelos participantes do processo de mentorias spot.

Mentorias spot são um processo que pode demandar certo tempo, mesmo sendo pontual, pois há muita informação que precisa ser passada. Assim, o mentor deve ser um profissional mais experiente que orienta o mentorado em reuniões pré-estabelecidas, buscando auxiliar o mentorado na conquista dos seus objetivos, mas como todo processo, há suas vantagens e desvantagens que foram relatadas tanto por mentores quanto por mentorados participantes da pesquisa e que podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens das mentorias spot

Vantagens	<ul style="list-style-type: none">- Experiência específica do Mentor, possibilitando diferentes <i>insights</i> ao Mentor.- A aplicabilidade da mentoria em diversos segmentos.- A opinião e visão externas desvinculadas de equipe, com os <i>insights</i> que podem surgir.- A construção de um elo, da conquista de uma confiança.- O empreendedor recebe em um curto espaço de tempo, as várias experiências profissionais que os mentores trazem neste processo.- Atualização do mentor em relação ao mercado, devido a real necessidade de oferecer um <i>feedback</i> mais assertivo.- A troca de experiência bem rápida, profunda, o que acaba agregando muito para os dois lados (mentor e mentorado); e assim; ambos conseguem se conectar com mais pessoas, conhecendo novas situações e agregando mais conhecimentos.- Certa imparcialidade do mentor na mentoria <i>spot</i>.
------------------	---

Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Curto espaço de tempo pode fazer com que a mentoria <i>spot</i> não seja efetiva. - Existência de Mentores sem a qualidade adequada. - Pode haver pouco engajamento de ambos os lados. - Não há acompanhamento na evolução da empresa. - Dependência do Mentorado para com o Mentor. - Quando não há uma conexão e o empreendedor não escuta e não participa de mentoria, não colocando em prática aquilo que foi trabalhado na melhoria. - Na mentoria <i>spot</i> o mentor não acompanha a evolução da empresa.
---------------------	---

Fonte: Leite, Krakauer, Calvosa (2020)

(iii) Apresentação da Operacionalização

A partir da percepção prática dos envolvidos com a pesquisa, chegou-se a uma proposta de operacionalização da mentoria *spot* em nove fases consecutivas que serão apresentadas no Quadro 2. Tais fases, pelo entendimento dos autores deste Relato, compreendem de modo integral o processo de mentorias *spot* que vem sendo oferecido por atores do ecossistema empreendedor à *startups* e esta sistematização poderá contribuir com a formalização das mentorias *spot* e a obtenção de possíveis resultados positivos.

Quadro 2: Framework com as fases da mentoria *spot*

Fases	Momento	Descritivo
1	O quê?	Quais são os objetivos da mentoria? O que será feito? Avaliar a existência de uma definição clara do escopo do projeto. Qual atividade precisa ser realizada?
2	Por quê?	Quais os problemas enfrentados? Por que será feita a mentoria? Efetuar um levantamento sobre os motivos para o estabelecimento da mentoria, avaliando o histórico do problema, identificando e priorizando as causas raízes dos problemas. Por que a atividade deve ser realizada?
3	Onde?	Onde será realizada a mentoria? Avaliar a infraestrutura do local onde ela ocorrerá. Qual a disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros?
4	Quando?	Qual o tempo disponível para a mentoria? Quando será realizada? Em qual período?
5	Para quê?	Quais são os resultados esperados com a mentoria? Estabelecer critérios para mensurar os benefícios alcançados qualitativa e quantitativamente.
6	Por quem / Para quem?	Definir quem são os atores envolvidos no processo (mentor, mentorado, empresa, clientes, ofertas) participa das ações necessárias para desenvolver a atividade.
7	Como?	Quais os procedimentos que serão adotados em cada etapa? Como a atividade deve ser realizada para alcançar o objetivo?
8	Quanto?	Avaliar a viabilidade financeira do negócio. Quanto "custará" a atividade?
9	Avaliar	Os passos das etapas de execução foram cumpridos? Elaborar medidas de avaliação do processo para corrigir falhas e ou distorções. Deve-se analisar se os passos de cada etapa foram cumpridos: envolvendo a análise dos fenômenos e do processo, conhecimento do estado atual do processo, levantamento das causas potenciais do problema e análise quantitativa e qualitativa. As ações propostas foram implementadas e foram eficazes para a resolução do problema? Foi elaborado um novo Mapa de Processo? Foi criado e implementado um plano de monitoramento e sustentabilidade dos resultados.

Fonte: Leite, Krakauer, Calvosa (2020)

Acredita-se que este quadro com a descrição da operacionalização de mentorias spot contribui com instituições de fomento e com mentores que voltam seus esforços no sentido de atender fundadores de *startups*, foco destas mentorias spot.

5. Lições aprendidas e Insights

- (i) A eficiência da mentoria spot requerer que mentor e mentorado estejam em sintonia, com disponibilidade psicológica e espiritual para a aprendizagem.
- (ii) A variável tempo é um dos desafios citado pelos mentores sobre as mentorias spot, aparecendo de modo recorrente no questionamento sobre vantagens e desvantagens do processo. Assim, o mentor deve se preocupar com a organização do tempo e com a metodologia a ser usada, buscando-se a efetividade no processo, que deverá envolver a disponibilidade em ouvir e compartilhar seus conhecimentos sobre o problema e a solução.
- (iii) Na fase anterior à mentoria spot, o mentor deve receber e compartilhar informações da startup para o mentorado, e este deverá saber previamente quem será o seu mentor, buscando assim, informações que o ajudem a focar as suas dúvidas pontuais.
- (iv) Devem ser estabelecidas formas de avaliar a efetividade do conhecimento trocado, devendo haver levantamento das dificuldades do projeto, do tempo e do acompanhamento.
- (v) Percebeu-se a necessidade de acompanhamento posterior ao momento da mentoria spot, mesmo sendo a mesma ocasional.

Referências

BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI Jr., R. Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p 294-307, 2012. <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v3i2.121>

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.

ENDEAVOR BRASIL. 2016. **Empreendedor de alto impacto**. 5 conselhos para ajudar nessa jornada. Disponível em: <http://info.endeavor.org.br/ebook-conselhos-empreendedor-alto-impacto>. Acesso: 25 ago.2018.

GeCaPEP. Grupo de Pesquisas Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal. Diretório de Grupos de Pesquisa no Brasil. CNPq. Ciências Sociais Aplicadas/Administração. Marcello Calvosa/UFRRJ. 2022. Disponível em: www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655. Acesso: 12 set.2022

KRAKAUER, P. V.; LEITE, R. S.; CALVOSA, M. **Análise sobre os Processos de Orientação Profissional nas Organizações**. In: XVII CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração, 2020.

LEITE, R. S.; KRAKAUER, P. V.; CALVOSA, M. **Mentorias Spot: Oportunidade de Orientação Profissional para Iniciativas Empreendedoras**. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de pequenas Empresas, 2020, XI EGEPE online, anais... <http://dx.doi.org/10.14211/xi-egepe-117997>

SHEA, G. F. **Mentoring**: Como desenvolver o comportamento bem-sucedido do mentor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.