

Mentoria para empreendedores: uma análise qualitativa das expectativas e resultados

Régis Eduardo Thoen¹

Sidnei Lopes Dias²

Cristiane Froehlich³

Resumo: A mentoria tem sido de interesse dos mais diversos segmentos e de áreas que buscam o desenvolvimento de pessoas e carreiras. Caracteriza-se pela relação entre mentor (pessoa mais experiente, que estimula, orienta e serve, inclusive, de modelo) e mentorado (pessoa menos experiente). A mentoria para empreendedores consiste em oferecer auxílio ao mentorado, em um ambiente cada vez mais competitivo e inconstante. Este artigo tem como objetivo verificar as expectativas e os resultados do processo de mentoria empreendedora na visão de mentores e mentorados. Para atingir o objetivo, fizeram-se entrevistas com nove duplas de mentores-mentorados com atividades empresariais nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo. Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Os principais resultados, segundo a percepção dos entrevistados, são: a aceleração do desenvolvimento das empresas devido às melhorias envolvendo aspectos comportamentais e técnicas dos mentorados, ou seja, dos empreendedores.

Palavras-chave: Mentoring; Mentor; Mentorado; Empreendedor.

Entrepreneurial mentoring: a qualitative analysis of expectations and results

Abstract: Mentoring has been of interest to the most diverse segments and areas that seek the development of people and careers. It is characterized by the relationship between mentor (more experienced person, who stimulates, guides and even serves as a model) and mentee (less experienced person). Mentoring for entrepreneurs consists of offering assistance to the mentee, in an increasingly competitive and changing environment. This article aims to verify the expectations and results of the entrepreneurial mentoring process in the view of mentors and mentees. To achieve the objective, interviews were conducted with nine pairs of mentors-mentees with business activities in the states of Rio Grande do Sul and São Paulo. The collected data were analyzed using qualitative content analysis. The main results highlight the acceleration of the development of companies due to improvements involving behavioral and technical aspects of mentees, that is, entrepreneurs.

Keywords: Mentor; Mentoring; Mentoring; Entrepreneur.

1 Graduado em Administração pela Universidade Feevale. Endereço Postal: Rua Wolfram Metzler, 984, B. Imigrante, Campo Bom – RS, cep 93.000-000. E-mail: registhoen@gmail.com

2 Mestre em Engenharia Ambiental pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Graduado em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Atua como Mentor de Carreiras.

3 Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduada em Pedagogia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora Adjunta da Universidade Feevale.

1 Introdução⁴

A complexidade dos negócios, a busca por novas oportunidades e por um melhor posicionamento no mercado levam empreendedores a investirem na mentoria para desenvolver conhecimentos que possam otimizar as organizações. Vale ressaltar que o processo de mentoria esteve presente, de maneira informal, na história da humanidade de diferentes formas, através de familiares, professores e conselheiros. Com o surgimento das organizações, houve a evolução e o aperfeiçoamento da mentoria (SANTOS, 2007), a qual consiste em uma atividade que tem como objetivo transmitir experiências e conhecimentos entre mentor e mentorado.

A mentoria pode ser realizada, especialmente, para desenvolver carreiras dentro de uma organização e também como mentoria externa empreendedora com a finalidade de abertura e crescimento de empresas no mercado (MORRIS, 2015; RONSONI; GUARESCHI, 2018). O interesse pela mentoria por parte dos empreendedores está aumentando, pois eles perceberam que, a partir do desenvolvimento de novos comportamentos e da troca de conhecimentos, é possível aperfeiçoar as questões relacionadas à tomada de decisões, identificação de oportunidades e melhorias dos resultados organizacionais. Desse modo, a troca de experiências entre mentores e mentorados amplia, consideravelmente, o sucesso dos empreendimentos (MORRIS, 2015).

O crescimento econômico, a competição entre mercados e as mudanças constantes nas tecnologias, inovações e oportunidades têm levado os empreendedores de diversos setores a enfrentarem constantes desafios. Dificuldades e ansiedades fazem parte do dia a dia. Somando-se a isso, há questões de gestão, organização, planejamento e controle presentes em todas as organizações, que resultam, por vezes, na falta de visão de futuro, de direcionamento e de oportunidades de negócio. Assim, um mentor, pessoa com experiência e conhecimento necessário para alavancar o negócio, torna-se relevante, visto que esse profissional tem capacidade de lidar com os anseios das organizações que enfrentam os desafios do mercado globalizado, no que se refere à produtividade, qualidade e competição (SANTOS, 2007).

Nesse contexto, este trabalho aborda a mentoria para empreendedores, a qual está direcionada à conexão entre empreendedores e mentores externos experientes, com o objetivo de desenvolver os negócios. Com a pesquisa, pretende-se responder o questionamento: De que forma o processo de mentoria empreendedora contribui para otimização dos resultados dos negócios? Ressalta-se que este trabalho abrange entrevistas realizadas com nove empreendedores selecionados por acessibilidade e que utilizam, ou já utilizaram, o processo de mentoria com esse enfoque. Esses empreendedores possuem atividades empresariais na região metropolitana de Ribeirão Preto, em São Paulo, e nas regiões do Vale do Sinos, Litoral Norte e Porto Alegre no Rio Grande do Sul. Os ramos de atuação dos mentorados são: automotivo; consultoria e desenvolvimento humano e organizacional; calçados; construção civil; confecção infantil; comunicação; desenvolvimento de pessoas; motores elétricos; telefonia, internet e TV por assinatura.

4 A primeira versão deste artigo foi apresentada na Mostra da Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, promovida pela Universidade de Caxias do Sul/RS, em novembro de 2020. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xxmostrappga/paper/viewFile/6621/2121>>.

Além disso, realizaram-se entrevistas com nove mentores indicados pelos próprios mentorados, ou seja, cada mentorado indicou o mentor que auxiliou no desenvolvimento de seu empreendimento. Os mentorados são empresários, que atuam como professores de ensino superior, consultores, palestrantes, etc.

Com isso, o objetivo deste trabalho consistiu em verificar as expectativas e os resultados do processo de mentoria empreendedora na visão de mentores e mentorados. A escolha do tema decorreu da percepção do potencial da mentoria e da tendência do mercado brasileiro de seguir exemplos de outros países, especialmente dos Estados Unidos, onde, inclusive, em janeiro, é comemorado o Mês Nacional do *Mentoring* (ERLICH, 2010). Buscar auxílio de pessoas que tenham vivências e experiências, bem ou malsucedidas no mercado, e que colaborem no processo de aceleração do crescimento, a partir de suas vivências e dos caminhos percorridos, pode gerar demanda, conexão de negócios e de pessoas, agregando valor ao produto ou ao serviço oferecido pelo mentorado.

2 Referencial Teórico

As primeiras pesquisas sobre o assunto, com método sistematizado, foram realizadas por Kathy Ellen Kram, em 1980, nos Estados Unidos (ERLICH, 2010). No Brasil, os estudos sobre mentoria foram apresentadas por Dias e Azevedo, em 2002 (RÉGIS, 2005). Santos (2007) afirma que a figura de um mentor sempre esteve presente na história da humanidade de formas variadas: na posição de educador, conselheiro, modelo de conduta e orientador, em especial, nas famílias da nobreza, mas, posteriormente, no ambiente organizacional, com a intenção de preparar os sucessores dos dirigentes.

A mentoria é considerada um método de encorajamento e desenvolvimento, uma ferramenta de capacitação, aceleração e de incentivo, na busca de objetivos e crescimento. O mentor, por sua capacidade, percepção, habilidade em função de experiências vividas e conhecimento singular, transmite suas experiências ao mentorado. Assim, a mentoria é considerada uma verdadeira troca de experiências em busca de um resultado, não apenas financeiro, mas também na formação de pessoas, a busca de um ideal e a realização de um propósito, uma cadeia colaborativa, tornando a atividade mais prazerosa e com resultados percebidos (RONSONI; GUARESCHI, 2018; MERLEVEDE; BRIDOUX, 2008; BERNHOEFT, 2001).

Desse modo, a mentoria refere-se a uma atividade que consiste na transmissão de experiências e conhecimentos entre mentor e mentorado, conhecida como *mentoring*, que é “um método de vital importância para o desenvolvimento humano, mediante o qual uma das partes investe seu tempo, energia e conhecimento pessoal para prestar assistência ao crescimento e talento de outrem” (SHEA, 2001, p. 01). Conforme Kram (1980), mentoria é o vínculo entre um adulto jovem e outro mais experiente e mais velho, que auxilia o jovem a aprender a navegar no mundo, nas relações pessoais e profissionais, transmitindo o conhecimento tácito e empírico nas atividades, de maneira a encorajar e desenvolver as habilidades humanas e profissionais.

Conceitua-se mentor como uma “pessoa que guia, ensina ou aconselha outra; guia, mestre, conselheiro” (FERREIRA, 2010, p.1318). Trata-se de uma pessoa mais experiente que esteja disposta a auxiliar no desenvolvimento de outras. “Mentores são colaboradores. Seus estilos podem variar desde o encorajador incansável que auxilia a construir autoconfiança, até um supervisor de tarefas que ensina

a admirar a excelência no desempenho” (SHEA, 2001, p.5). Com a intenção de orientar e incentivar, o mentor tem um papel inclusive de referência, através de suas atitudes dentro e fora da organização ao “[...] exercer grande influência sobre sua maneira de analisar os contextos, repensar alguns aspectos de sua própria vivência ou mesmo sugerir horizontes jamais considerados” (BERNHOEFT, 2001, p.113).

Os mentores devem ter inúmeras características e habilidades, entre elas: possuir experiência; ser motivador; bom ouvinte; reavaliar suas convicções; e ter boas estratégias, respeitando as diferenças e as singularidades das pessoas. Ainda devem saber estimular o pensamento; possuir empatia; ter uma visão do todo; ter senso de organização; estar aberto às trocas de experiências e promover o crescimento e a transformação do indivíduo. O mentor é aquela pessoa que tem, em sua trajetória, diversas experiências profissionais e pessoais e que apresenta vontade e habilidade de transmitir tais vivências aos seus aprendizes (RONSONI; GUARESCHI, 2018).

O aprendiz do mentor é denominado de mentorado. O mentorado é uma pessoa com menor conhecimento, mas, sobretudo, com vontade de aprender novas atividades, por meio do desenvolvimento de ações e atitudes. Em português, não há uma palavra específica que defina a pessoa que recebe orientação de um mentor, por isso usa-se o neologismo “mentorado” (RONSONI; GUARESCHI, 2018). Mentorado, de acordo com Kram (1985), refere-se ao indivíduo que recebe suporte, incentivo de uma pessoa mais experiente, que tem a compreensão de estar recebendo auxílio para obter espaço, para desenvolver suas habilidades e autoconfiança para receber os desafios, conselhos e orientações. O mentorado deve, acima de tudo, ter vontade de aprender, estar aberto a mudanças, desenvolver suas atitudes, tanto pessoais quanto profissionais, desejar melhoria e evolução constante, aceitar opiniões e tomar decisões (MERVELE; BRINDOUX, 2008; BERNHOEFT, 2001).

Os mentorados, segundo Merlevede e Bridoux (2008), esperam que os mentores sejam pessoas as quais tenham sido guiadas por um mentor em sua trajetória, que tenham conhecimentos e experiências em seu ramo de atividades, conduzam por caminhos desconhecidos e sejam confiáveis, motivadoras e demonstrem interesse. As necessidades que o mentorado busca na relação com mentor são: conhecimento, curiosidade, respeito, confiança e admiração, criando um vínculo para buscar os objetivos. “No caso específico da atitude do mentor, a qualidade de relação que se estabelece no contexto andragógico, da relação mentor-mentorado, determina não só o nível de qualidade da aprendizagem, como também o próprio desenvolvimento [...]” (RONSONI; GUARESCHI, 2018, p.139).

No decorrer da vida, o ser humano sofre influências de outros indivíduos em seu desenvolvimento, por isso a necessidade de boas escolhas como referências. Pessoas com bons exemplos, com boas ações e sabedoria são importantes para seu crescimento (STEIN, 2016).

O tema principal desta pesquisa tem enfoque na mentoria para empreendedores com vistas ao desenvolvimento dos negócios, por isso está direcionada à conexão entre empreendedores e mentores experientes. O *mentoring* é considerado uma importante atividade de aprendizagem em vários contextos, inclusive para o empreendedorismo (EHRICH; HANSFORD; TENNENT, 2004).

O mentor transmite ao mentorado suas vivências positivas e negativas dentro de um contexto. O mentor, geralmente, é aquela pessoa que conhece e vive o mercado e todo o ambiente em torno do negócio

do empreendedor, possibilitando ao mentorado conexões, *network*, novos mercados, oportunidades e produtos, por vezes indicando caminhos não percebidos pelo mentorado (MORRIS, 2015). Desse modo, Matias (2018) destaca que o empreendedor deve contar com o auxílio de mentores para o desenvolvimento do modelo de negócio para facilitar o entendimento sobre modelagem, tomada de decisão, etc.

Na linha da mentoria para empreendedores, denominada de “mentoria empreendedora”, Morris (2015) descreve que as empresas iniciantes, principalmente as *startups*, devem buscar auxílio de mentores, usando ao máximo os talentos deles, aumentando, assim, as possibilidades de sucesso da empresa, principalmente um crescimento acelerado. A possibilidade de troca de informações permite que alguns mentores identifiquem na mentoria um momento de buscar novos conhecimentos, oportunizando uma troca de experiências que pode auxiliar no desenvolvimento dos empreendimentos (DUTON, 2016).

Pode-se observar, cada vez mais, grandes empresas, como a Braskem, investindo em mentorias. O projeto Braskem Labs busca empreendedores que possam resolver problemas de produção para tornar a empresa mais eficaz. Ainda, busca soluções para o consumo de mobilidade, de água e de energia. A Braskem propõe-se a dar mentorias específicas através de suas equipes, estabelecer conexões com parceiros, caso reconheça uma possibilidade de contribuição para seu negócio (BRASKEM, 2018).

Há eventos que promovem encontros entre gestores de empresas de pequeno e médio porte com proprietários e diretores executivos de grandes empresas, como o evento promovido pela revista Exame, chamado Exame Mentoria PME, realizado desde 2016. Além de promover palestras, painéis e *workshops*, o encontro entre os participantes proporciona contato direto entre pessoas com maior e menor experiência. Os encontros entre as duplas selecionadas, mentor e mentorado, são realizados cinco vezes ao longo do ano, com o objetivo de desenvolver, conectar e fazer crescer os negócios, criando um importante canal de *network* (EXAME, 2018).

As universidades em nível mundial e nacional têm incentivado e proporcionado, através de parques de desenvolvimento tecnológico, programas de incubadoras e aceleradoras para novas empresas, especialmente para *startups*, incentivando e promovendo, através de seus professores, programas de mentorias específicos com o objetivo de fortalecer e desenvolver novos empreendimentos, conectando estudantes e empreendedores no mercado. Santos (2007) destaca o programa de mentoria da *Canadian Executive Services Organization* (CESO), mantenedora de um cadastro com cerca de três mil mentores voluntários, com experiências para auxiliar os interessados, principalmente novos empreendedores.

Santos (2007) cita ainda o programa de mentoria da *Fondatino del'Emtrepreneurship*, da cidade de Quebec, no Canadá, que tem o objetivo de atender empresas com até cinco anos de operação, pois 63% dessas empresas, segundo o governo canadense, acabam falindo antes de atingir esse tempo de existência.

De uma maneira objetiva, os oito elementos do programa de mentoria da *Fondatino del'Emtrepreneurship* são: (a) missão: alavancar a taxa de sobrevivência e promover o desenvolvimento de empresas de pequeno porte com até cinco anos de vida; (b) foco: desenvolver e aprimorar um conjunto de competências gerenciais para os novos empreendedores; (c) objetivos: aumentar a taxa de sobrevivência das pequenas empresas e melhorar o seu crescimento; (d) iniciativas: mentores - são empresários ou executivos, aposentados ou em estágio final de carreira, inseridos ou não em atividades profissionais. Orientados - são

os que buscam o desenvolvimento de novos comportamentos, habilidades e atitudes a fim de melhorar a sua atuação no mundo dos negócios; (e) entradas: recursos financeiros e humanos; (f) produção: desenvolver manuais e ferramentas de treinamento, planejar sessões de treinamento de coordenadores e mentores, organização, avaliação das ações de *mentoring*; (g) saídas: número de representantes locais certificados, número de horas alocadas ao desenvolvimento das representações locais, número e tipo de atividades promocionais; e (h) impactos e repercussões: aprimorar e desenvolver competências gerenciais nos orientados; e maior taxa de sobrevivência das empresas de pequeno porte (SANTOS, 2007).

Enfim, ressalta-se que os mentores são empresários ou executivos aposentados ainda em atividade, ou não, mas exercendo suas funções. O objetivo da mentoria empreendedora é contribuir para o desenvolvimento e crescimento de empresas por meio da qualificação dos empresários que necessitam aperfeiçoar suas competências para a gestão de empreendimentos (MORRIS, 2015).

3 Metodologia

A pesquisa classifica-se como descritiva, pesquisa de campo e qualitativa. A pesquisa ocorreu com empreendedores que utilizam, ou já utilizaram, o processo de mentoria. A seleção dos sujeitos empreendedores (mentorados) ocorreu por meio de contatos dos pesquisadores. Os mentorados foram selecionados por acessibilidade. Os contatos foram realizados por meio de *e-mail*, contato telefônico e pelo aplicativo *WhatsApp*.

A seleção dos mentores ocorreu por meio de indicações de seus respectivos mentorados (empreendedores). Os mentores foram contatados posteriormente pelos pesquisadores usando os mesmos meios de comunicação citados acima. O Quadro 01 apresenta os sujeitos da pesquisa.

Quadro 01: Sujeitos da pesquisa

Duplas	Mentores	Ramos de atuação dos Mentores	Mentorados	Ramos de atuação dos mentorados
A	A1	Automotivo, consultoria e empresária	A2	Automotivo
B	B1	Empreendedorismo, comunicação e gestão	B2	Consultora e desenvolvimento humano e organizacional
C	C1	Professora, consultora e empresária	C2	Calçado e consultor
D	D1	Empresário, palestrante e treinador	D2	Construção civil e reformas
E	E1	Psicóloga, empresária e treinadora	E2	Confecção infantil
F	F1	Consultor e empresário	F2	Comunicação
G	G1	Treinador, escritor, empresário e coach	G2	Desenvolvimento de pessoas
H	H1	Empresário, palestrante e administrador judicial	H2	Motores elétricos
I	I1	Teólogo, professor e palestrante	I2	Telefonia, internet e TV por assinatura

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a coleta de dados, foram elaborados dois roteiros de entrevistas com base no referencial teórico, um para os mentores e o outro para os mentorados. As entrevistas foram realizadas com 18 pessoas. Desse total, seis mentores são homens e três, mulheres. Os mentorados são cinco homens e quatro mulheres.

Os entrevistados realizam suas atividades empresariais nos estados de São Paulo, na região metropolitana de Ribeirão Preto, e no Rio Grande do Sul, nas regiões do Vale do Sinos, Litoral Norte e Capital do Estado. Treze entrevistas foram realizadas pessoalmente, quatro foram realizadas por meio do *Skype* e uma por meio de ligação telefônica. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas.

As entrevistas realizadas pessoalmente foram gravadas com o auxílio de um gravador de áudio disponível no aparelho celular, as realizadas por *Skype* com o recurso do próprio *software* e a entrevista por meio telefônico foi gravada com auxílio do aplicativo *callX*. Para a transcrição das entrevistas, foi utilizado o *software Voice Dictation*.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa conforme as orientações de Bardin (2016), as categorias utilizadas foram: expectativas do mentor; expectativas do mentorado; resultados obtidos durante o processo de mentoria.

4 Análise dos Resultados

Os mentores estão envolvidos com seus mentorados para atingir as metas. Desse modo, os mentores, quando iniciam a mentoria, buscam entender o objetivo do mentorado. Assim, o Mentor D1, questiona seus mentorados: *“Eu pergunto pra eles, onde você está e aonde você quer chegar, qual é o seu objetivo?”*. Ragins e Kram (2007) destacam que o mentor exerce várias funções e tarefas com o intuito de acelerar, promover e auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional do mentorado. A partir desse ponto, desenha um plano e o coloca em prática, com datas e critérios a serem seguidos.

O mentorado deve, acima de tudo, ter vontade de aprender, estar aberto a mudanças, desenvolver suas atitudes, tanto pessoais quanto profissionais, desejar melhoria e evolução constante, aceitar opiniões e tomar decisões (MERVELEDE; BRINDOUX, 2008; BERNHOEFT, 2001). Nesse sentido, o Mentorado I2 destacou que *“Precisa querer realmente, se você encarar a mentoria simplesmente como algo milagroso, depende muito mais de ti do que do mentor, basta você acreditar e colocar em prática”*.

Já o Mentorado A2 relatou: *“Você aceita a mentoria e está disposto a fazer, depende da sua velocidade de botar em prática as coisas”*. Os mentorados ressaltaram que o mais importante é querer colocar as ações em prática, seguir as métricas e ter disciplina para cumprir os prazos e o planejamento, pois só assim se alcança o resultado desejado.

O Mentorado D2 disse que recebe apoio e conhecimento, mas ressaltou: *“Eu acho que o fundamental na mentoria, a gente acredita mais em si em primeiro lugar”*. Os entrevistados afirmaram que a mentoria é um processo de mudança constante, uma transformação pessoal e profissional em busca de resultados. Nesse sentido, Ronsoni e Guareschi (2018) destacam que o mentorado deve buscar constantemente aprendizagem e melhorias para seu crescimento e desenvolvimento.

O Quadro 02 apresenta a síntese das expectativas dos mentores e mentorados e os resultados obtidos com o processo de mentoria.

Quadro 02: Expectativas e resultados

Dupla	Expectativa Mentor (1)	Expectativa Mentorado (2)	Resultado Obtido	Observações
A	Auxiliar na melhoria de processos, especialmente de clientes, projetos futuros e na tomada de decisões.	Melhorias nas sistematizações dos processos na empresa (atendimento ao cliente, produção e financeiro).	As questões de organização, atendimento ao público e relação entre funcionários.	A relação de mentoria começou a se desenvolver a partir de consultoria, prestada pela Mentora A1.
B	Auxiliar na decisão de sociedade e auxiliar nas tomadas de decisões em uma nova empresa, posicionamento e produtos.	Sair de uma sociedade e montar um novo negócio e estratégia de posicionamento. Aumentar a no mundo dos negócios.	A mentorada saiu da sociedade como desejava, montou um novo negócio. Sentindo-se mais autoconfiante para tomar decisões.	As expectativas da mentorada foram atendidas dentro do período estabelecido. Desenvolvem novas demandas e projetos.
C	Auxiliar na identificação e quais passos seguir para o desenvolvimento da empresa e produto.	Necessidade de desenvolver um novo produto, posicionamento no mercado e estruturar a empresa.	O mentorado acredita que houve melhorias e mudou o foco e direcionamento. A mentora acredita que pelo potencial do mentorado, poderia estar mais evoluído no processo.	O mentorado, estando incubado em um parque tecnológico, está desenvolvendo produto bem como o posicionamento. O processo de mentoria segue durante o período de incubação.
D	Fazer o mentorado atingir seus objetivos, auxiliando nas questões de comportamento e técnicas de trabalho (comercial, administrativo/ financeiro e vendas).	Percebia a necessidade de melhorias e desenvolvimentos, mas não sabia identificá-las. Durante o processo de mentoria traçou e desenvolveu os planos e metas.	Ampliou seu negócio de um depósito de 35m ² para uma loja de 300m ² . Melhorou o relacionamento com funcionários, aumentou a produtividade e rentabilidade.	Objetivos atingidos conforme prazo estabelecido.
E	Auxiliar a mentorada no processo de sucessão, desafiar novos objetivos e alcançar as metas pretendidas.	Melhorias nas gestões de tempo e organização e auxílio em desenvolver um projeto futuro.	Há melhorias nas questões de organização de tempo, com pequenos resultados na gestão. Plano definido para execução nos próximos meses.	Mentora e mentorada se conhecem há mais de 5 anos, mas o processo de mentoria acontece há 3 meses no período das entrevistas.

F	O mentor enxerga grandes habilidades a serem desenvolvidas na mentorada, e melhora no posicionamento no mercado.	Buscava orientação para montar uma empresa, questões de posicionamentos e oportunidades de mercado. Melhorar questões de tomadas de decisão e autoconfiança.	A empresa está formada, com trabalhos desenvolvidos. Há um sentimento melhor nas questões de tomadas de decisões.	Mentor e mentorado hoje desenvolvem trabalhos em conjunto.
G	Focar no desenvolvimento e posicionamento da empresa no mercado.	Tinha como expectativa a estruturação e o direcionamento de negócio com antigo sócio.	A relação com o sócio se extinguiu.	Atualmente, a mentorada trabalha com o Mentor na empresa.
H	Vê em seu mentorado uma visão empreendedora, busca auxiliar no alcance de seus objetivos.	Expectativa em melhorar questões de tomadas de decisão na empresa. Gestão de tempo, prioridades e inteligência emocional.	As expectativas foram alcançadas, no posicionamento, na clareza das informações, melhorou a confiança e gestão das tomadas de decisões.	Mentor e mentorado, após o processo de mentoria, estão empreendendo em uma <i>startup</i> .
I	Desenvolver seu mentorado a ter melhor autoconhecimento para alcançar os objetivos e oportunidades.	Aproveitar, enxergar e desenvolver as oportunidades. Obter melhores resultados nas questões de gestão, organização da empresa e o do autoconhecimento.	O mentorado alcançou além do esperado no processo de mentoria. Houve ganhos no autodesenvolvimento, ampla visão do negócio e resultados financeiros.	Segue realizando o processo de mentoria, o qual indicou para o seu sócio e pessoas próximas.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

No Quadro 02 verificam-se as expectativas geradas e os resultados alcançados com o processo de mentoria, do ponto de vista dos mentorados e dos mentores. Os mentores entrevistados têm em comum a busca por auxiliar os mentorados a alcançarem as metas traçadas. Suas expectativas estão relacionadas a fazer os mentorados atingirem seus objetivos e, se possível, irem além. Pode-se verificar que as expectativas dos mentores estão de acordo com Ronsoni e Guareschi (2018), que destacam que o mentor é aquele que tem vontade e habilidade de transmitir suas vivências e experiências para seus aprendizes para busca e realização dos objetivos dos mentorados.

Nesse sentido, o Mentor D1 destacou: “O crescimento que eu quero dele é o que vai ao encontro do que ele quer”, referindo que sua expectativa com os mentorados é que alcancem suas metas no prazo estabelecido, se alcançarem, também se sente contemplado. Essa mesma visão é apresentada pelos outros

mentores entrevistados. Em relação à satisfação pelo trabalho desenvolvido, os mentores avaliam-se bem, visto que seus mentorados os indicaram para outras pessoas.

O Mentorado I2, quando questionado sobre alcançar seus objetivos, expôs: *“Alcancei, dobrei, consegui deslumbrar, eu consegui visualizar as coisas”*. O Mentorado A2 afirmou que os resultados foram obtidos, disse: *“Com certeza a parte organizacional, minha e da equipe, foi o que mais se mostrou na mentoria, foram as melhorias da parte de atendimento, de relacionamento com funcionários e de processos, isso melhorou e muito”*, algo que, inicialmente, estava em suas expectativas e foi contemplado.

Dessa forma, averígua-se que a possibilidade de troca de informações permite que os mentorados identifiquem na mentoria um momento de buscar novos conhecimentos, oportunizando uma troca de experiências que pode auxiliar no desenvolvimento dos empreendimentos (DUTON, 2016). Assim, o processo de mentoria proporciona reestruturação de processos internos que facilitam o alcance de metas.

Os anseios da Mentorada B2 eram de sair de uma sociedade sem deixar de cumprir prazos e contratos estabelecidos com clientes. Paralelo a isso, ela queria organizar uma nova empresa e buscar se firmar no mercado. Nesse sentido, afirmou a Mentorada B2: *“Eu contemplei plenamente essas duas, eu contemplei inúmeras, eu alcancei inúmeros outros feitos, objetivos, avanços que foram além dessas expectativas”*. Assim, a Mentorada B2 alcançou suas expectativas e, após um período de mentoria, identificou outros anseios. Seu Mentor B1 destacou que *“Ela encerrou o primeiro trabalho, aí começou um novo agora”*. Assim os dois seguem buscando atender as demandas desejadas.

Com base nos relatos da entrevistada B2, identifica-se que o processo de mentoria pode estimular a autoconfiança do mentorado a partir do suporte e do incentivo de uma pessoa mais experiente, facilitando a compreensão sobre como obter e ampliar espaço no mercado (KRAM, 1985).

O Mentorado C2, que tem tinha como objetivo a estruturação do negócio, posicionamento e consolidação no processo de aceleração, lembrou: *“Eu tive duas conversas que valeram por dois anos”*. Nesse sentido, Morris (2015) ressalta que as empresas, principalmente as iniciantes ou as que visam reestruturar um negócio, devem buscar auxílio de mentores, usando ao máximo os talentos deles, aumentando, assim, as possibilidades de sucesso da empresa e acelerando o crescimento.

Por outro lado, a Mentora C1 visava identificar oportunidades e os melhores caminhos a seguir, tendo a perspectiva de que, em um período de dois anos, seu mentorado encerre o ciclo de aceleração. A Mentora C1 acreditou na capacidade do mentorado, mas fez a seguinte observação: *“Ele avançou menos do que a gente esperava que ele avançasse”*, atribuindo isso ao fato de que o mentorado esteja atuando em outras frentes de trabalho, por isso não se dedicou às atividades do processo de mentoria. É importante destacar que os resultados da mentoria estão relacionados com a vontade de aprender, estar aberto a mudanças e tomar decisões (MERVELE; BRINDOUX, 2008; BERNHOEFT, 2001). Caso isso não ocorra, *“os objetivos traçados no início dos trabalhos poderão não ser atingidos ou o prazo será ampliado [...]”* (MENTORA C1).

Mesmo em fase inicial do processo de mentoria, a mentorada E2 ressaltou melhorias nas questões de organização de tempo e resultados na gestão. Já a principal questão da Mentorada F2 era melhorar sua autoconfiança e abrir sua empresa. Atualmente, sua empresa está formada e com trabalhos realizados. Está

dando palestras e está em fase final de escrever seu primeiro livro. Sente-se satisfeita com os resultados, relatando estar feliz com as transformações.

Mesmo não dando seguimento à sociedade em construção na época da mentoria, a Mentorada G2 destacou a satisfação com o processo de mentoria. Melhorou sua capacidade de planejamento e execução, alcançando os objetivos desejados. Hoje trabalha com o Mentor G1 como treinadora em mentoria organizacional, desenvolvendo projetos para as organizações.

Diante disso, vale ressaltar que a mentoria visa à busca de um resultado, não apenas financeiro, mas principalmente na formação de pessoas, ou seja, a busca de um ideal e a realização de um propósito, possibilitando tornar a atividade mais prazerosa e com resultados positivos (RONSONI; GUARESCHI, 2018; MERLEVEDE; BRIDOUX, 2008; BERNHOEFT, 2001).

O Mentorado H2 ressaltou que contemplou suas expectativas, desenvolveu a automotivação e atualmente consegue realizar as atividades que deseja fazer. Em relação à comunicação interna, ao gerenciamento do tempo e à gestão das atividades e prioridades, melhorou a capacidade de inteligência emocional para gerenciar conflitos internos.

O Mentorado D2, inicialmente, entrou no programa de mentoria sem muitas perspectivas. Já no primeiro encontro, começou a enxergar as oportunidades em relação aos resultados alcançados, ele afirmou: *“Eu tinha um depósito de 35 m², hoje a gente foi para um depósito que vai ser loja e showroom, de 300 m², isso em um período de 12 semanas”*. Com novos planos e objetivos traçados, o mentorado está muito satisfeito com a relação de mentoria e com as oportunidades decorrentes dela.

O posicionamento no mercado também teve destaque nas expectativas dos mentorados. O Mentorado D2 relatou que tinha dificuldades para elogiar o trabalho de seus funcionários. Agora, nos momentos de criticar e corrigir, sente-se com mais tranquilidade e confiança, como ele mesmo afirmou: *“De chegar e conversar, criticar quando precisa e de elogiar quando precisa”*. Em relação à satisfação com os resultados, em tom de alegria, destacou: *“Pra mim, foi uma baita mentoria, mudou minha mente completamente”*.

A partir dos dados coletados, pode-se verificar que os mentorados, de modo geral, atenderam ou superaram suas expectativas com o processo de mentoria. Sendo assim, pode-se dizer que a mentoria para empreendedores contribui para o desenvolvimento e o crescimento de empresas por meio da qualificação dos empresários que necessitam aperfeiçoar suas competências para a gestão dos negócios (MORRIS, 2015). Os entrevistados não apontaram aspectos negativos ou críticas quanto à mentoria, com exceção da Mentora C1, que relatou dificuldades de seu mentorado em relação ao cumprimento das metas propostas.

Entretanto, a escolha dos mentores é crucial para a otimização dos resultados da mentoria. Ronsoni e Guareschi (2018) enfatizam a importância de algumas características e habilidades que consideram essenciais para o mentor, como por exemplo: ser motivador, ser bom ouvinte, saber reavaliar convicções, ter boas estratégias, respeitar as diferenças e singularidades das pessoas, ter empatia, ter visão do todo, estar aberto às trocas e promover o crescimento e a transformação.

No final das entrevistas, os mentores e mentorados foram provocados a descreverem mentoria em uma única palavra, com a intenção de verificar a percepção de cada um dos entrevistados com relação

ao processo. A mentoria é conhecida com uma atividade que consiste na transmissão de experiências e conhecimentos entre mentor e mentorado, é um método de vital importância para o desenvolvimento humano mediante o qual uma das partes investe seu tempo, sua energia e seu conhecimento pessoal para prestar assistência ao crescimento e talento de outrem (SHEA, 2001, p. 01).

Das 18 pessoas entrevistadas, a dupla E1- E2 apontou a mentoria como uma parceria construída entre o mentor e o mentorado, os demais entrevistados se referiram à mentoria com sentido de evolução e busca de um objetivo. A Figura 01 apresenta, em forma de nuvem de palavras, as definições de mentoria segundo os participantes da pesquisa.

Figura 01: Nuvem de palavras sobre o significado de mentoria



Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

A Figura 01 apresenta as seguintes palavras: revolução (A1); troca (A2); atalho (B1); amadurecimento (B2); aprendizado (C1); visão (C2); caminho (D1); empoderamento (D2); aceleração (F1); estrutura (F2); desenvolvimento (G1); orientação (G2); transferência (H1); direcionamento (H2); sabedoria (I1) e crescimento (I2).

A mentoria é considerada uma troca de experiências em busca de um resultado, não apenas financeiro, mas também para a formação de pessoas, a busca de um ideal e a realização de um propósito, uma cadeia colaborativa, tornando a atividade mais prazerosa e com resultados percebidos (RONSONI; GUARESCHI, 2018; MERLEVEDE; BRIDOUX, 2008; BERNHOEFT, 2001). O Mentor G1 destacou que, *“Por vezes, o mentor está num pedestal, mas ele precisa colocar-se do outro lado, que tem um empreendedor que ele precisa entender, qual o mundo dele”*, dessa maneira, tornando o processo mais produtivo. Assim, a mentoria significa transformação, evolução, realização de ações e atitudes, por meio do aprendizado e do desenvolvimento de comportamentos e técnicas, em busca dos objetivos.

5 Considerações Finais

O estudo teve como objetivo verificar as expectativas e os resultados do processo de mentoria empreendedora na visão de mentores e mentorados. Para isso, foram coletados dados com nove empreendedores (mentorados) e nove mentores, selecionados por acessibilidade e que utilizam, ou já utilizaram, o processo de mentoria com esse enfoque. Esses empreendedores possuem atividades empresariais na região metropolitana de Ribeirão Preto, em São Paulo, e nas regiões do Vale do Sinos, Litoral Norte e Porto Alegre, no Rio Grande do Sul.

Na perspectiva dos mentores entrevistados e com base nas análises dos dados, a principal expectativa identificada foi poder contemplar os anseios de seus respectivos mentorados, que variaram devido aos diferentes segmentos e portes das empresas com os quais os mentorados possuíam vínculos. As principais expectativas dos mentorados entrevistados eram buscar melhorias, posicionamento e reposicionamento de produtos, do profissional e/ou das empresas no mercado. Outro ponto a ser destacado são as questões comportamentais, as ordens de tomada de decisões, a organização, o planejamento e o controle das ações.

Em relação aos resultados dos processos de mentoria, ou seja, às expectativas versus os resultados alcançados, podem-se observar, a partir das análises dos dados, os benefícios para as duas partes na relação mentor-mentorado. Isso possibilitou uma aproximação entre os pares, pois houve uma troca constante de informações e experiências, com benefícios para ambos. Com isso, pode-se concluir que a avaliação dos resultados trata mais uma questão de percepção de ganhos, não apenas financeiros, mas, sobretudo, avanços comportamentais. As transformações comportamentais mostraram a satisfação entre os mentorados, os quais determinam seus resultados também econômicos, como resultado do processo, portanto, como uma consequência de suas ações e de seus comportamentos. Para alguns mentorados, as melhorias em relação aos aspectos comportamentais foram consideradas um importante resultado da mentoria. Para os mentores, os resultados são percebidos através da troca de experiência e do reconhecimento de seu empenho por parte do mentorado, inclusive, pela indicação de seu nome para outras pessoas.

Por meio desta pesquisa, verificou-se que os resultados mais satisfatórios com relação à mentoria dizem respeito à estruturação de encontros, planos e objetivos claros, mas, sobretudo, às ações, às atitudes e ao esforço do mentorado em colocar suas estratégias em prática. Caso, o mentorado não se dedique às propostas sugeridas pelo mentor, o processo de mentoria não terá eficácia. Nesse sentido, o mentor pode contribuir para agilizar os resultados, por meio do compartilhamento de experiências, conhecimentos, técnicas e vivências e de estímulo constante, para que o mentorado não se desvie da rota planejada.

Para pesquisas futuras, sugerem-se estudos direcionados à mentoria organizacional, que desempenha funções de carreiras dentro de organizações, e estudos voltados à identificação de mentoria informal nas organizações e seus benefícios.

Outros apontamentos sugeridos são realizar a análise de maneira mais aprofundada das funções de mentoria e suas relações. Ressalta-se que o estudo realizado não pode ser generalizado, pois a pesquisa analisou as expectativas e os resultados do processo de mentoria empreendedora em duplas específicas, selecionadas por acessibilidade. Sugere-se uma pesquisa quantitativa para verificar os impactos do processo de mentoria nos resultados organizacionais.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERNHOEFT, R. E. A. de. **Mentoring: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos**. São Paulo: Gente, 2001.
- BRASKEM. **Braskem Labs**. 2018. Disponível em: <<http://www.braskemlabs.com/labs/ignition>>. Acesso em: 24 mai. 2019.
- DUTON, R. **5 dicas para não se perder depois de muitas mentorias**. Endeavor, 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/dicas-mentorias/>>. Acesso em: 18 mai. 2019.
- ERLICH, P. Mentoria e adesão à atividade física: o caso dos usuários da academia chesf. 2010. 193 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Boa Viagem, Recife, PE, 2010.
- EHRICH, L. C.; HANSFORD, B. C.; TENNENT, L. Formal mentoring programs in education and other professions: a review of the literature. **Educational Administration Quarterly**, n. 40, v. 4, p. 518-540, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/27464476_Formal_Mentoring_Programs_in_Education_and_Other_Professions_A_Review_of_the_Literature>. Acesso em: 22 fev. 2021.
- EXAME. Mentoria PME excelência. **Revista Exame**, 2018. Disponível em: <<http://exame2.com.br/mentoria-2018/>>. Acesso em: 26 mai. 2019.
- FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.
- KRAM, K. E. **Mentoring process at work: developmental relationships in managerial careers**. Yale University, USA, 1980.
- KRAM, K. E. **Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life**. Glenview: Scott, Foresman and Company, 1985.
- MATIAS, A. P. dos S. Mentoria para empreendedores: análise da essência do negócio. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e inovação**, v. 2, n. 2, p. 92-103, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/reni/article/view/206>>. Acesso em: 22 fev. 2018.
- MERLEVEDE, P. E.; BRIDOUX, D. C. **Dominando o mentoring e o coaching: com inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- MORRIS, R. **Mentores são a arma secreta das startups**. 2015. [S.l.]. Disponível em: <<https://techcrunch.com/2015/03/22/mentors-are-the-secret-weapons-of-successful-startups/>>. Acesso em: 17 mai. 2019.
- RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. **The handbook of mentoring at work: theory, research, and practice**. California: Sage Publications, 2007.
- RÉGIS, H. P. Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife. 2005. 219 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2005.
- RONSONI, M.; GUARESCHI, J. **Mentoria organizacional: manual de implantação de programa interno**. São Paulo: Primavera Editorial, 2018.
- SANTOS, N. M. B. F. Programas de mentoring: aprendendo com a realidade canadense. **Interfaces Brasil/ Canadá**, Rio Grande, v. 7, p. 251-265, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/interfaces/article/view/6947>>. Acesso em: 14 out. 2019.

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

STEIN, L. **Libertação pelo Conhecimento**. Novo Hamburgo, RS: GR Impressos, 2016.

Aceito em: 15.03.2021

Submetido em: 12.09.2020