



5 .QUEM APOIA? E COMO?

O papel do coach

O coach tem papel central na condução de um processo de aprendizado rápido para os empreendedores. Seu papel é fundamentalmente o de:

- (i) como especialista no processo, **ajudar os empreendedores a entender** os principais erros e armadilhas de cada fase;
- (ii) **ser um grande motivador**, desafiando-os para os próximos passos e incentivando-os a dar prosseguimento ao processo;
- (iii) construir um ambiente no qual os que estão a frente do projeto **façam as perguntas certas, falem com as pessoas certas e aprendam** no caminho.

Assim como o conceito de *shell*, inspirado na computação, os ciclos usam a ideia de *sprint*, importada de metodologias de desenvolvimento ágil. O papel de *agile coach* generaliza a função de *scrum master*, que tem como missão garantir que a equipe de desenvolvimento siga o processo. O coach, no caso do Empreendedorismo Científico, tem função similar. A premissa é que o empreendedor não é (e não deve ser!) especialista em empreendedorismo; este papel cabe ao coach. E, dessa forma, o coach traz feedbacks importantes, sem, entretanto, “dizer o que fazer”.

De maneira mais prática, a responsabilidade do coach é gerenciar as interações recorrentes com os empreendedores. Envolve, portanto, a realização de sessões, no mínimo mensais, e o gerenciamento do engajamento ao longo da aplicação do **S4S**.

A cada interação, o coach é responsável por fazer avaliações orais e escritas, que facilitem a absorção dos princípios da metodologia durante a interação. A evolução do empreendedor acontece ao longo do percurso proposto pelo **S4S**, mas principalmente por meio de *feedback loops*: ele experimenta de maneira confusa, recebe orientações, volta à experimentação com os comentários do coach na cabeça e, repetindo esse ciclo, o processo consolida-se como *mindset* de empreender com base em dados e experimentos reais.

O coach pode atuar em dois contextos: desenvolvimento de times isolados ou desenvolvimento de times em *batches* (como em programas de aceleração e afins).

A pedagogia trazida pelo Empreendedorismo Científico ganha ainda mais força, quando executada em agrupamentos de equipes. A gestão da estrutura aumenta em complexidade, mas há um ganho no

5 .QUEM FAZ A MÁQUINA GIRAR? E COMO?

O papel do coach

processo de aprendizado coletivo no *batch*. Geralmente, sugerimos que um coach fique com no máximo 5 a 7 times para os quais dedica aproximadamente 20 horas mensais de atendimento.

Além das sessões um-a-um, os coaches (i) fazem mentoria coletiva com seus times (em formato *flipped classroom*); (ii) desenvolvem um sistema de avaliação e feedback coletivo de avanço do batch e (iii) asseguram um sistema de comunicação aberto para a troca de informações entre as equipes do *batch*.

Deste modo, os empreendedores aumentam significativamente a quantidade de *feedback loops*, além de contar um efeito social que impacta positivamente o desempenho. O coach faz várias avaliações ao longo do programa: (i) ao vivo nas *flipped classroom*; (ii) por escrito após a *flipped*; (iii) retorno formal a partir da avaliação coletiva, o que gera uma percepção comparativa entre eles e os outros times do *batch*.

Para consolidar uma avaliação coletiva, mensalmente, os coaches reúnem-se para analisar o estágio de cada time, de modo a alinhar o amadurecimento geral das equipes, bem como elaborar um ranking no qual os times são classificados de acordo com o grau de maturidade atingido ao longo da aplicação da metodologia. Esse ranking pode ser construído com base numa discussão qualitativa, ou a partir das notas

dadas aos times ao final de cada *flipped*. Adota-se uma avaliação que leva em conta dois grandes pilares: dedicação e performance. A dedicação é baseada em indicadores específicos de cada ciclo: analisa-se, por exemplo, o número de entrevistas e a disposição de correr atrás de novas pessoas ou informações. Já a performance relaciona-se ao grau de confiança do coach no potencial de sucesso da equipe. Essa divisão existe pois, às vezes, times muito dedicados acabam não encontrando uma oportunidade tão relevante; mas há também casos em que times pouco dedicados acertam em alguma oportunidade; são exceções, pois, geralmente, times pouco dedicados não performam muito bem.

Como disse o investidor David Frankel: “whenever I invest because I’m more excited about the opportunity than the entrepreneur, it’s always a mistake.”

A combinação do suporte metodológico oferecido pela estrutura do **S4S** com a figura de coach, induz à necessidade de uma pedagogia que suporte a atividade deste último.

5 .QUEM FAZ A MÁQUINA GIRAR? E COMO?

Pedagogia

O coach não é um mentor, tampouco um expert de mercados específicos. Ele é um especialista no método. Sua responsabilidade principal é manter o participante dentro do método e aprendendo o máximo e o mais rapidamente possível com seus potenciais clientes. Um erro muito comum é querer tornar o empreendedor um especialista no método. Não! Ele precisa ser especialista no seu cliente. Portanto, fornecer farta literatura, apresentar múltiplos *frameworks*, exigindo que o fundador domine todas essas técnicas, leva à falta de foco no que realmente importa: construir algo útil para um cliente real.

A pedagogia que emerge a partir do Empreendedorismo Científico combina três elementos principais: (i) aprendizagem experiencial; (ii) aprendizagem baseada em equipe e (iii) *flipped classroom*.

A aprendizagem experiencial é um pilar que coloca ênfase no processo real do empreendedorismo, ou seja, do experimento com pessoas reais, nas validações que ocorrem fora do escritório e da sala de aula. De acordo com esse princípio pedagógico, o coach deve, de maneira intensa, instigar o empreendedor a colocar a mão-na-massa e ir a campo para levantar evidências que comprovem suas hipóteses de negócio.

APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL, APRENDIZAGEM BASEADA EM EQUIPES E FLIPPED CLASSROOM.

O princípio pedagógico de aprendizagem baseada em equipe pressupõe que o coach estimule, constantemente, a reflexão entre os empreendedores. Nesse caso, como sócios, os fundadores devem refletir, analisar os dados e suas conclusões para depois compartilhar com o coach ou com o mentor. No caso da metodologia aplicada como programa, esse efeito é maior ainda, gerando aprendizado cruzado entre times com mercados e desafios diferentes.

Por fim, o elemento pedagógico trazido pelo formato *flipped classroom*, especialmente quando a metodologia é aplicada como programa, assegura o protagonismo ao empreendedor que apresenta o projeto e é foco central das interações, não o coach. O papel do coach na *flipped* é entender os avanços do grupo no último sprint e dar feedback que os ajude a avançar mais rápido. Ao trabalhar no formato programa, todas as equipes de um único coach participam juntas, sendo incentivada a troca de informações entre as equipes, que compartilham aprendizados obtidos em diferentes momentos de maturidade.

É preciso que o *shell* esteja muito claro para os coaches e que os princípios básicos da pedagogia sejam dominados na prática. Assim, de fato, a metodologia do Empreendedorismo Científico será eficiente em transformar cada vez mais tecnologias em startups, por meio de um processo claro de transposição do *chasm* da fase *early stage*.