

Mentorias spot: vantagens, desvantagens e operacionalização

Roberta Sodré Costa Leite

Pesquisadora do Centro Universitário Campo Limpo Paulista (Brasil)

roberta22sodre@gmail.com

Patrícia Viveiros de Castro Krakauer

Professora do Centro Universitário Campo Limpo Paulista (Brasil)

pkrauer@terra.com.br

Marcello Vinícius Dória Calvosa

Professor da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (Brasil)

mvcavlosa@yahoo.com.br

Resumo

A mentoria pode ser usada como um recurso estratégico e eficaz, em programas de apoio ao empreendedor, mas ainda há indefinições em alguns dos seus aspectos, especialmente no que tange a conceitualização da atividade. O objetivo deste trabalho é apresentar a conceitualização de mentoria spot, identificando suas vantagens e desvantagens, além de sua operacionalização através de um framework. Trata-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa, sendo realizadas entrevistas semiestruturadas com doze mentores e doze mentorados. Foram identificadas as vantagens, desvantagens e a operacionalização das mentorias spot no universo das startups, podendo contribuir com instituições de fomento ao empreendedorismo.

Palavras-Chave

Mentoria; Startup; Mentoria Spot

Spot mentoring: advantages, disadvantages and operationalization

Abstract

Mentoring can be used as a strategic and effective resource in programs to support the entrepreneur, but there are still undefinitions in some of its aspects, especially about the conceptualization of the activity. The objective of this work is to present the conceptualization of spot mentoring, identifying its advantages, disadvantages and present its operationalization in a framework. This is an exploratory, qualitative research, and semi-structured interviews were conducted with twelve mentors and twelve protégé. The advantages, disadvantages and operationalization of spot mentoring in the startup universe were identified and may contribute with institutions that enhance entrepreneurship.

Keywords

Mentoring; Startup; Spot Mentoring

Spot mentoring: ventajas, desventajas y operacionalización

Resumen

La tutoría puede ser usada como un recurso estratégico y eficaz, en programas de apoyo al empresario, pero aún hay indefiniciones en algunos de sus aspectos, especialmente en relación al concepto de la actividad. El objetivo de este trabajo es presentar la conceptualización de la Tutoría Spot, identificando sus ventajas y desventajas, además de su operacionalización por medio de un framework. Se trata de una investigación exploratoria, cualitativa, siendo realizadas investigaciones semiestructuradas con doce tutores y doce tutorados. Fueron identificados las ventajas, desventajas y la operacionalización de las Tutorías Spot en el universo de las startups, en la cual pueden contribuir con las instituciones para la promoción al espíritu empresarial.

Palabras clave

Tutoría; Startup; Tutoría Spot

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Patrícia Viveiros de Castro Krakauer - Centro Universitário Campo Limpo Paulista. R. Guatemala, 167 - Limpo Paulista - SP, 13231-230, Brasil. **URL:** <https://www.unifaccamp.edu.br/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 18/09/2021 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 14/11/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v14i1.55681>

Introdução

A temática da presente pesquisa versa sobre a mentoria **spot**, apresentando-a como uma oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras. O interesse por essa investigação nasceu da percepção prática de um dos presentes autores 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 operacionalização de mentorias, e uma lacuna teórica sobre o que seja a mentoria **spot**, sendo que atualmente é comumente oferecida por atores do ecossistema empreendedor para as **startups**.

O apoio dado para os empreendedores das **startups** pode ocorrer de várias formas, especialmente através de pessoas, instituições e capitais. Contudo, para satisfazer os interesses deste estudo, o foco da pesquisa foi centrado e pautado na variável ‘pessoas’, especificamente no processo de mentoria. Isto se deu pelo fato de ser a mentoria um método que encoraja 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, para o desenvolvimento do indivíduo, principalmente o iniciante, dentro de uma organização (SHEA, 2001).

Segundo Pinho (2014) e Silva (2010) há outros processos de orientação profissional nas empresas além do **mentoring**, como o **coaching** e o **counseling** que são também processos que ajudam os profissionais a alinharem seus objetivos e metas, capacitando-lhes para gerar resultados diferenciados, contribuindo para o desenvolvimento profissional do indivíduo. Ressalta-se que o **mentoring**, foco da presente pesquisa, volta-se, de acordo com Pinho (2014), a busca por resultados empresariais, por isso se sobressaem no meio empreendedor.

As mentorias oferecidas para empreendedores passaram a ter evidência no Brasil dada a importância que o empreendedorismo tem na economia do nosso país e, em especial, com as **startups** que são negócios de maior impacto. As empresas nascentes ou em fase **startup** caracterizam-se por serem jovens, com pouco tempo de existência e apresentarem estruturas organizacionais simples, com poucos níveis organizacionais, o que resulta em uma organização fortemente centralizada, com pouca especialização funcional e foco no desenvolvimento de produtos, onde o crescimento se dá de forma consideravelmente alta (TAKAKI, 2015).

Diante de desafios enfrentados pelos empreendedores – mortalidade precoce, dificuldade para inovar, momento de crise entre outros aspectos mencionados em pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018) – a utilização das mentorias poderá apoiá-los em suas carreiras como empreendedores, ajudando na complexidade do momento e nos problemas que ocorrem nas etapas de crescimento da empresa. No ambiente das **startups**, a velocidade dos acontecimentos é maior que no ambiente dos negócios tradicionais e, por esse

motivo, a mentoria ganha importância ao possibilitar que o empreendedor busque conhecimento numa rede de mentores mais experientes.

Destaca-se que a mentoria envolve uma intensa relação entre uma pessoa mais madura e experiente, no caso um mentor, que proporciona assistência a um colega menos experiente e mais jovem, e no caso o mentorado, buscando elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional (HEZLETT; GIBSON, 2007).

A despeito de sua importância nesse contexto, podendo ser usada como uma ferramenta estratégica e eficaz em programas de treinamento e desenvolvimento, ainda há indefinições em alguns aspectos centrais da mentoria, como a própria investigação empírica sobre a avaliação do seu processo (SILVA, 2010). Apesar de existirem materiais práticos disponíveis na internet, ou seja, não é mentoria **spot** uma terminologia inédita, ao se consultar o Google Scholar em 07 de setembro de 2021, utilizando as palavras-chave e operadores booleanos '**mentoring or mentoria and startups**', foram encontrados 493 resultados, sendo que 382 artigos são recentes – de 2017 a 2021 – mostrando ser um tema presente em estudos atuais. Nesses 493 artigos não foi encontrada a palavra-chave 'operacionalização' das mentorias, justificando a presente pesquisa, visto mentorias **spot** estarem sendo utilizadas por instituições de fomento e carece de estudos teóricos a respeito.

Diante do exposto, a presente pesquisa busca respostas para o que seja a mentoria **spot** no universo das **startups**, tendo como objetivos: (1) apresentar a conceitualização de mentoria **spot**; (2) identificar e analisar as vantagens e desvantagens da mentoria **spot**; e (3) identificar suas etapas e propor um **framework** para sua operacionalização.

Esta pesquisa poderá contribuir com instituições de fomento que utilizem a mentoria **spot** para startups, de forma a ter a sua operacionalização formalizada em um **framework**, facilitando e uniformizando sua aplicação.

1. Arcabouço Teórico

Buscou-se fundamentos teóricos sobre formas clássicas de orientação profissional e **startups**.

1.1. Mentoria

A orientação profissional de indivíduos ou empresas - na figura representante de um empresário ou mesmo da formação jurídica cultural de um grupo formador de opinião - pode englobar um ou

mais das três principais formas clássicas de orientação, sendo um deles o **mentoring** (CALVOSA, 2020). Os outros dois, a saber, **counseling** e o **coaching** serão discutidos na sequência.

O conceito de mentoria não é novo, a origem do conceito de mentoria remonta a mitologia grega, onde Odisseia de Homero retrata a figura do mentor que protegia o jovem Telêmaco, na ida a Tróia, quando Odisseu (Ulisses), Rei de Ithaca foi para frente de batalha e conferiu os cuidados de sua família à figura do escravo de nome Mentor, que trabalhava como mestre e conselheiro do seu filho Telêmaco e forneceu conhecimento e direcionamento (RAGINS; KRAM, 2007; CUNHA; DIAS, 2010; BELLODI; MARTINS, 2005). É definida por Bellodi e Martins (2005. p. 53) como “uma modalidade especial de relação de ajuda em que, essencialmente, uma pessoa mais experiente acompanha de perto, orienta e estimula um jovem iniciante em sua jornada no caminho do desenvolvimento pessoal e profissional”.

O **mentoring** é um processo de orientação profissional pautado na confiança e admiração que o mentorado (agente receptor de tal processo de orientação) possui em relação a um mentor, uma espécie de arquétipo. Para o autor, na prática, é uma espécie de aconselhamento aberto e genérico, com base em reflexões e transferência de experiências, com a intenção de deixar o mentorado mais apto e qualificado, por meio de metáforas autoaplicáveis e individualizadas (CALVOSA, 2020).

Silva (2010) aponta que os processos de mentoria, geralmente, têm seu universo de aplicabilidade restrito a profissionais já inseridos no mundo do trabalho há algum tempo e as funções do mentor tanto podem ser desempenhadas por um consultor externo, quanto por um profissional experiente, pertencente aos quadros da empresa. No contexto da presente pesquisa, vale mencionar Barlach e Malvezzi (2012) que trazem o empreendedorismo como carreira, visto como desenvolvimento profissional, então passível do processo de **mentoring**.

Para Calvosa (2020) alguns dos benefícios do **mentoring** são: mentorados mais abertos às mudanças e flexíveis; com estímulo à criatividade; com um olhar mais contemplativo da vida; um acirramento de inovação no ambiente de trabalho e maior harmonia entre o desenvolvimento pessoal e profissional.

Quatro são os tipos de mentoria divididas em algumas categorias. Oliveira Neto e Souza-Silva (2018) realizaram uma revisão da literatura nacional e internacional e listaram vários tipos de mentoria que poderão ser analisados no Quadro 1. Os autores afirmam que a mentoria tradicional é quando o mentor está hierarquicamente muito acima do mentorando. O **step ahead mentor** é um indivíduo que está apenas em um nível hierárquico acima do mentorado. E no **peer mentoring**, o mentor está no mesmo nível hierárquico que o mentorado. Ele funciona, porém, como um conselheiro, pois, normalmente possui mais tempo de empresa que o mentorando, reunindo, assim, mais conhecimentos, habilidades e experiências sobre determinados procedimentos, tarefas e rotinas. Pode também ser virtual, também denominada de **e-mentoring**, na qual meios eletrônicos

são utilizados na comunicação entre mentor e mentorado. No modelo tradicional a mesma ocorre presencialmente, face a face.

Quadro 1 - Tipos de Mentorias e suas Categorias

Tipos de Mentoria	Categorias	Referencial Teórico
Em Relação à Rede de Relacionamentos	Receptiva, Tradicional, Oportunista e Empreendedora	Higgins e Kram (2001); Dobrow <i>et. al.</i> (2012)
Em Relação à Formalização	Formal e Informal	Ragins e Cotton (1999); Ragins; Cotton e Miller (2000)
Em Relação à Hierarquia	Tradicional, Peer Mentoring, Step ahead Mentoring	Kram e Isabella (1985); Ensher, Thomas e Murphy (2001)
Em Relação ao Contexto	Tradicional e Virtual (e-mentoring)	Ensher, Heun e Blanchard (2003); Hamilton e Scandura (2003)

Fonte: Oliveira Neto e Souza-Silva (2018, p.66).

Para Vergara (2010) existem dois tipos de mentoria: a mentoria natural (informal) e a intencional (formal). A mentoria natural ou informal ocorre naturalmente, sem planejamento, exercendo influência sobre o mentorado de forma a ajudá-lo a alcançar seus objetivos, a realizar seus sonhos, compreender situações, a lidar com desafios. Já a mentoria intencional ou formal é mais planejada e desenvolvida com a assistência ou intervenção da organização, havendo início, meio e fim.

Sobre os mentores, são geralmente definidos como indivíduos com grande experiência e conhecimento, sendo responsáveis por dar suporte e promover a mobilidade ascendente de carreira para seus mentorados (KRAM, 1988), sendo atores importantes que dão aos empreendedores ganhos de tempo e aprendizado, atuando também como aceleradores do aprendizado (MASON; ROSS, 2014; CAMPOS, 2015; ABREU; CAMPOS, 2016).

Higgins e Kram (2001, p. 268) apontam que primeiro os mentores podem oferecer funções de carreira que envolvem uma gama de comportamentos que ajudam os protegidos a “se libertarem de suas cordas” e a prepará-los para avançar hierárquicamente dentro de suas organizações. Em segundo lugar, os autores apontam que os mentores podem fornecer funções psicossociais que constroem confiança, intimidade e relacionamento interpessoal que são vínculos no relacionamento e podem incluir comportamentos que aumentem o nível de crescimento profissional e pessoal, identidade, autoestima e autoeficácia (HIGGINS; KRAM, 2001).

Em seus primeiros trabalhos, Kram (1988) observou que as funções de carreira dependem da posição do mentor e de sua influência na organização, enquanto que as funções psicossociais dependem da qualidade dos vínculos emocionais e dos apegos psicológicos na relação com o mentorado. Pesquisas subseqüentes descobriram que as funções de carreira e as funções psicossociais constituem duas dimensões relativamente independentes dos comportamentos de mentoria (RAGINS; KRAM, 2007).

1.2. Coaching

Segundo Oliveira-Silva *et al.* (2018) o *coaching*, embora ainda recente no Brasil, apresenta-se na atualidade como uma área de atuação diversa, emergente e amplamente difundida, sendo uma perspectiva de treinamento e desenvolvimento de competências que popularizou-se atingindo uma amplitude de serviços.

Conforme Rich (2015) a técnica de *coaching* foi validada e é amplamente utilizada desde o início dos anos 1980, mas foi a partir do ano 2000 que houve o aumento do interesse sobre o tema e a técnica no Brasil. O processo ocorreu devido aos profissionais interessados em se capacitar como *coaches*, pelos clientes interessados em usufruir da técnica, pelo interesse na característica extremamente focal do processo, e pela expressividade social e financeira dada aos pertencentes à classe desses profissionais.

Uma das primeiras hipóteses é que *coaching* tenha surgido em uma cidade da Hungria chamada Kocs, entre os séculos XV e XVI. A palavra *coaching* inicialmente esteve relacionada ao transporte, mais precisamente ao tipo de carruagem coberta húngara, sendo posteriormente associada, tanto o transporte, como o treinador que conduziam as pessoas a um determinado lugar ou objetivo (COX; BACHKIROVA; CLUTTERBUCK, 2014; MILARÉ; YOSHIDA, 2009).

Três definições sobre o termo '*coaching*' têm sido utilizadas para retratar essa nova fase do empreendedorismo digital e serão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Conceitos e definições contemporâneas do coaching

AUTOR/ANO	DEFINIÇÃO
Marques-Lopes (2014, p.1)	Coaching é um processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências como: Psicologia, Sociologia, Neurociências, Programação Neurolinguística, e que usa de técnicas da Administração de Empresas, Gestão de Pessoas e do universo dos esportes para apoiar pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e, em sua evolução contínua.
Cox, Bachkirova; Clutterbuck (2014, p. 1)	O coaching é um processo de desenvolvimento humano que envolve o uso de interações estruturadas e focadas e de estratégias, ferramentas e técnicas apropriadas para promover mudanças desejáveis e sustentáveis, visando o benefício do indivíduo e, potencialmente, de outros stakeholders.
Marques (2018)	É o processo de desenvolvimento pessoal ou profissional, que é conduzido por meio de um profissional denominado <i>Coach</i> . É o ato de ajudar uma pessoa ou instituição, que no caso, dentro do processo é chamado de <i>Coachee</i> , a atingir seus objetivos e metas despertando todas as suas capacidades.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo Campos, Capelle e Silva (2017) o processo de *coaching* é mais diretivo, positivo, sendo um processo que envolve a descoberta das habilidades, através do estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo. O processo para ser desenvolvido depende muito do envolvimento do

coachee. Esta exigência é parte primordial da elaboração do **coaching**. Responsabilizar-se pela tomada de decisão e ter autonomia são as tarefas principais no desenvolvimento de **coaching**.

Araújo (2012) define o **coach** como um profissional que promove um serviço de apoio ao cliente com o objetivo de auxiliá-lo a alcançar seu sucesso, buscando trabalhar ainda mais com a sua subjetividade, entendendo a sua dinâmica e o seu padrão de funcionamento, auxiliando-o a seguir o melhor caminho para a realização de seus objetivos.

Nesta pesquisa, o conceito do autor Marques (2018) foi considerado como norteador. Os autores apontam que os processos de **mentoring** e **coaching** são buscados pelas organizações para eliminar ou amenizar o abismo que existe nas práticas e vivências dos profissionais de gerações diferentes e, portanto; há diferenciações entre **mentoring** e **coaching** que vão além da aplicabilidade de cada método.

O **mentoring** pode ser caracterizado como um treinamento interno de baixo ou nenhum custo financeiro para a organização. Em contrapartida, o **coaching** demanda um alto investimento financeiro da empresa. Além disso, o **mentoring** é uma via de mão dupla, em que tanto o mentor quanto o aprendiz são ativos no processo de ensino e aprendizagem. Já o **coaching** demanda distanciamento do **coach** para o **coachee**, caracterizando um atendimento, não um treinamento (CAMPOS; CAPELLE; SILVA; 2017. p. 290).

Para Milaré e Yoshida (2007) o **coaching** é um processo individual e personalizado para cada executivo **coachee** visando à mudança de atitudes, desenvolvimento de habilidades em liderança e definição de metas a serem atingidas e estratégias a serem utilizadas, preparando o executivo para tarefas futuras ou para assumir algum cargo, entre demais possibilidades.

1.3. Counseling

O **Counseling** é um processo orientado para a aprendizagem, que ocorre geralmente em um ambiente interativo, com o objetivo de ajudar uma pessoa a aprender mais sobre si mesmo, e se tornar um membro efetivo da sociedade (UNESCO, 1999).

O processo de **Counseling** sempre é direcionado de um indivíduo para outro indivíduo, diferente do **Coach** que pode tratar com um grupo inteiro de uma vez ou de um Mentor, que poderá ter dois ou mais mentorados em uma mesma reunião de compartilhamento de experiências ou divagações sobre algum objeto de observação ou de análise (CALVOSA, 2020).

O **Counseling** dará mais elementos para uma tomada de decisão pessoal do próprio aconselhado, enquanto o **Coaching** terá o foco no desenvolvimento de habilidades e mudanças de atitudes. O **Mentoring** terá como objetivo introduzir uma visão de mundo no orientado (CALVOSA, 2020).

Silva (2010) afirma que em relação ao *counseling* há uma notável singularidade nesta estratégia de ação em relação ao *mentoring* e ao *coaching*. O termo *counseling* é uma palavra de origem inglesa, que significa «aconselhamento» e é mais comumente utilizado na área clínica, no sentido de aconselhamento médico ou psicológico, embora, atualmente, o termo ‘aconselhamento’ venha sendo utilizado de forma similar ao de *mentoring* ou *coaching*.

No *Counseling*, a interação entre *Counselor* (orientador de carreira) e o aconselhado é distante e selecionada por competência técnica e visão de mercado. O aconselhado busca um profissional que possa rapidamente treiná-los para lidarem com uma situação de crise, com uma oportunidade profissional inesperada, ou outra situação não programada, mas que gere alto impacto em sua tomada de decisão de carreira (CALVOSA, 2020).

As sessões poderão ser realizadas presencialmente ou na modalidade à distância, em um cenário formal e profissional. Nas sessões busca-se clarificar algum ponto que poderia estar obscuro do ponto de vista do aconselhado, gerar mais opções e cenários que o aconselhado não observou ou mesmo, dar uma contribuição com uma visão de mercado comercial ou organizacional, que tenha alto impacto no setor (CALVOSA, 2020).

O *Counseling* é um processo de desenvolvimento ou de intervenção onde conselheiros se concentram nos objetivos dos seus clientes. Assim, o aconselhamento envolve tanto a escolha quanto a mudança e em alguns casos, “o aconselhamento é um ensaio para a ação” (CASEY; GAIL, 1996, p. 176).

Minor (2001) *apud* Ferreira (2008) apresenta as diferenças entre *Counseling* e *Coaching* que poderão ser observadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Diferenças entre *Counseling* e *Coaching*

COUNSELING	COACHING
Produtividade maior quando os empregados se sentem ouvidos	O trabalho do gestor é facilitado quando os empregados estabelecem seus níveis de habilidade
Rotatividade reduzida quando os empregados sentem que podem expressar suas ideias e sentimentos	Permite maior delegação e, por conseguinte, mais tempo para gerenciar versus “fazer por”
Prevenção contra resistência ou problemas após mudanças	Reconhecido como responsável pelo desenvolvimento de pessoas
Eficiência superior quando há compressão sobre os motivos, as necessidades e as reações dos empregados	Produtividade aumenta quando os empregados sabem quais são as metas e como alcançá-las
Reduz o conflito e preserva autoestima	Desenvolve o compartilhamento das responsabilidades de liderança
Melhora do preciso decisório quando diferentes opiniões são ouvidas; pontos fortes e aptidões dos empregados são complementados	O reconhecimento positivo e o <i>feedback</i> aumentam a motivação e a iniciativa dos empregados

As oportunidades profissionais melhoram quando o gestor é conhecido como capaz de motivar os empregados e gerar relações de trabalho construtivas	Aumenta a probabilidade de as tarefas serem cumpridas com qualidade; evita surpresas e a postura defensiva nas avaliações de desempenho
O autoconhecimento, autoconfiança e a satisfação pessoal aumentam no trabalho	A criatividade e a inovação dos empregados aumentam com o sentimento de segurança em assumir riscos

Fonte: Ferreira (2008, p. 17).

1.4. Startup

O conceito de *startups* teve origem nos EUA e o termo foi popularizado nos anos de 1990, durante a alta nas ações das empresas chamadas ‘ponto com’, quando muitas empresas foram criadas. Nesta época, muitos empreendedores apresentavam suas ideias inovadoras, encontravam muitos investidores para financiar o projeto e nesse contexto, essas empresas, principalmente as que eram associadas à tecnologia, tinham um potencial impressionante de resultados financeiros quanto à lucratividade e rentabilidade. O Vale do Silício (*Silicon Valley*) foi o local onde essas empresas apareceram e de onde saíram grandes representantes de novos modelos de negócios como o *Google, Yahoo, Apple, Facebook, Twitter, Instagram* entre outros (BLANK, 2012).

Nas últimas décadas várias definições sobre o termo ‘*startup*’ têm sido utilizadas para retratar essa nova fase do empreendedorismo digital e serão apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Conceitos e definições contemporâneas de startup

AUTOR/ANO	DEFINIÇÃO
Hermanson (2012)	Startup significa empresas de pequeno porte, que são recém-criadas ou ainda estão em fase de constituição, e têm atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros.
Alves (2013, p. 10)	Startup é uma empresa iniciante com um modelo inovador, que atua em um cenário de incertezas e busca o maior lucro possível em um menor tempo possível. As startups atraem capital de risco, devido ao cenário de incertezas, a maioria possui base tecnológica inovadora vinculada à internet.
Blank (2012, p. 17)	Uma startup é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo.
Ries (2012, p. 24)	Uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza... “simplesmente faça” (p.45).
ABSTARTUPS (2018)	As Startups sempre dão um passo a mais na curva de aprendizado e mostram caminhos para problemas novos e antigos e mais startups significam mais empregos, mais oportunidades e mais desenvolvimento.
Cardoso (2016. p. 2)	As startups fazem parte de um recente modelo de empreendedorismo que têm chamado a atenção no mercado, tanto das empresas privadas e públicas, universidades e investidores, pois ambos enxergam no modelo de negócios das startups um modo inovador de empreender.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo Cardoso (2016) e Leite e Barreto Junior (2013), em relação à realidade da gestão de **startups**, muitas não possuem clareza quanto às atividades dos empregados e aos processos de tomadas de decisão, havendo o controle de maneira informal e, por isso, as **startups** dificilmente podem ser vistas como organizações formais.

Essa incerteza se dá por não estarem relacionadas a um plano de negócio que objetiva sua viabilidade conforme indicadores financeiros, como rentabilidade, lucratividade e taxa de retorno sobre investimento. As **startups** geram proposta de valor e arriscam fortemente na captura desse valor subvertendo a administração clássica (RIES, 2012).

Assim, pode-se verificar que as **startups** são empresas que possuem duas características bem evidentes, a inovação e a incerteza. Visto atuarem em um ambiente incerto, é importante para o sucesso de uma **startup**, a elaboração de um modelo de negócio contando com o conhecimento das condições e histórico de vida dos empreendedores (BLANK; DORF, 2014) e de mentores (CARDOSO, 2016; SONG *et al.*, 2008).

Mentorias têm sido utilizadas de forma recorrente em programas de incentivo à **startups**, sendo que Song *et al.* (2008) mencionam ser comumente ofertadas através de consultorias, **workshops** ou outras formas de suporte ofertado aos mentorados que possam garantir a transferência de conhecimento em determinada temática.

Moreira *et al.* (2019) apresentam as categorias mais utilizadas em processos de **mentoring** em startups: (i) incentivo e motivação: para desenvolvimento de comportamentos empreendedores; (ii) conhecimento mercadológico: análise de competitividade e de hábitos de consumo; (iii) **design thinking**: desenvolvimento de proposta de valor; (iv) marketing: elaboração de plano de marketing; (v) gestão: desenvolvimento de capacidades de gestão.

Esses autores comentam sobre a importância do **mentoring** no desenvolvimento desses novos empreendimentos e mencionam algumas falhas no processo, principalmente sobre a falta de conhecimento de mentores sobre aspectos legais e burocráticos relacionados às empresas de menor porte no Brasil.

Blank (2020) argumenta que o **mentoring** em **startups** é fundamental para o desenvolvimento de modelos de negócios inovadores e é um processo que normalmente ocorre em incubadoras ou instituições de fomento ao empreendedorismo. Ao realizar pesquisa no i-lab da Harvard University percebeu relação positiva entre o processo de **mentoring** e a sobrevivência de **startups**, demonstrando ser um processo válido para essas empresas iniciantes.

2. Método

Trata-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa e como método optou-se pelo levantamento qualitativo de dados, condizente com o questionamento apresentado no capítulo introdutório. Para Minayo (2002) a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos.

A pesquisa de campo foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com dois grupos, atores no processo de mentoria: Grupo 1 sendo formado por doze Mentores e Grupo 2 formado por doze mentorados. Todos os participantes foram selecionados em instituições de fomento, aceleradoras ou incubadoras. Optou-se pelos dois grupos para se obter uma visão ampla dos envolvidos no processo de mentoria. A decisão por doze entrevistados em cada grupo preconizou a consideração de Bardin (1977) no que concerne esse número de entrevistados como suficiente em pesquisas qualitativas.

Para a realização das entrevistas foram desenvolvidos dois roteiros, um para cada Grupo, utilizados como instrumento para a pesquisa, sendo que os mesmos foram pré-testados antes de sua aplicação. As entrevistas aconteceram entre setembro e dezembro de 2018, de forma presencial, e tiveram duração de cerca de vinte minutos.

A análise dos achados empíricos foi feita através da técnica de análise de conteúdo, utilizando-se os preceitos de Bardin (1977). Para Godoy (1995) a perspectiva de Bardin tem sido uma das técnicas mais utilizadas para esse fim. As etapas para análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977), e utilizadas na presente pesquisa, são: (i) Pré-análise; (ii) Exploração de Material e o Tratamento dos resultados; e (iii) Interpretações.

A fase da pré-análise foi realizada com a transcrição dos áudios das entrevistas realizadas com os mentores e mentorados. Foram realizadas todas as transcrições das entrevistas, elaborado um quadro analítico em excel que facilitou a análise dos achados e selecionados os trechos de relevância. Na fase de exploração do material as informações foram consolidadas em categorias (Quadro 5) e unidades de contexto (Quadro 6). E na fase de tratamento dos resultados foram utilizados os dados consolidados em busca de convergência entre os achados, de modo a buscar respostas para a questão delineada na seção introdutória.

Quadro 5 - Especificação de Categorias de Análise – Mentores/Mentorados

ITEM	CATEGORIAS DE ANÁLISE
A	Definição de Mentoria <i>Spot</i>
B	Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>

C	Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>
D	Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>
E	Desafios da Mentoria <i>Spot</i>
F	Utilização da Metodologia Canvas
G	Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>

A partir das transcrições das entrevistas obtidas junto aos entrevistados, com base nos objetivos e categorias de análise propostas, foram agrupados os dados obtidos que compõem o Quadro 6, o qual serviu de base para a elaboração do *Framework* que apresenta a operacionalização de uma mentoria do tipo *spot*.

Quadro 6 - Operacionalização

ITEM	UNIDADES DE CONTEXTO
A	Objetivos/Definição
B	Problemas levantados
C	Localidade/infraestrutura
D	Duração/Tempo
E	Resultados esperados
F	Procedimentos
G	Custos
H	Avaliações/Correções

3. Resultados

Para a apresentação dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, cabe a apresentação do perfil dos respondentes.

Verificou-se que a maioria dos entrevistados mentores se apresentam na faixa etária de 25 a 55 anos, sendo que 58% são homens. Em relação ao tempo de atuação como mentores, um terço dos entrevistados tem mais de cinco anos de experiência em mentorias.

Sobre os mentorados percebeu-se que a maioria dos entrevistados estão na faixa etária de 32 a 38 anos, sendo que 58% são mulheres e 67% das *startups* pertencentes aos entrevistados estão na fase de crescimento. Em relação ao tempo no mercado, quase 70% das *startups* estão atuando no mercado há pelo menos dois anos, ou seja, são consideradas jovens, apesar de estar a maioria em fase de crescimento.

3.1. Sobre as mentorias spot

Na teoria consultada e apresentada percebeu-se que a Mentoria é um processo de orientação profissional pautado na confiança e admiração que o mentorado tem em relação a um mentor; que é uma pessoa mais experiente, que na prática, o acompanha, dando-lhe uma espécie de aconselhamento baseado em reflexões e transferência de experiências, com a intenção de deixar o mentorado mais apto, qualificado e motivado em sua jornada de desenvolvimento pessoal e profissional.

O conceito de mentoria **spot** é ainda vago e desconhecido pelo grupo de respondentes mentorados. Com relação aos entrevistados do grupo de mentores percebeu-se que eles têm conhecimento prévio, corroborando assim com os estudos apresentados por Kram (1988) e Campos, Capelle e Silva (2017).

Essa percepção vai ao encontro de trabalhos como os de Calvosa (2019), Cruz *et al.* (2012) e Lima, Silva e Calvosa (2008), nos quais não tratam o termo mentoria **spot** de forma direta, mas o seu conceito aparece disperso no conteúdo da pesquisa, quando aborda o processo de orientação profissional, o desenvolvimento pessoal e profissional, além de planejamento estratégico pessoal, apresentando significados consoantes com a pesquisa de mentoria **spot**.

Trata-se de um conceito de mentoria que diverge, ligeiramente, do tradicional, sempre mais filosófico, abrangente, sem a pressão de sessões finitas e a obrigatoriedade de uma ação ou resultados esperados. O conceito prático desenvolvido por Calvosa (2019), Cruz *et al.* (2012) e Lima, Silva e Calvosa (2008) está próximo ao conceito de mercado aplicado ao objeto de observação dessa pesquisa e utilizado em instituição de fomento ao empreendedorismo na qual um dos autores da presente pesquisa trabalhava na ocasião da realização deste estudo, ou seja, em sendo um processo singular, que se avaliou posicionar entre um processo de **coaching** tradicional e um processo de mentoria tradicional, possuindo alguns traços de ambos, mas com suas peculiaridades e modelagem própria.

Para atender ao Objetivo 1 desta pesquisa, apresentado na seção introdutória, buscou-se conceitualizar a mentoria **spot**. Tomando-se por base as definições apresentadas pelos mentores e mentorados na categoria A, pode-se compreender a mentoria **spot** como sendo: uma mentoria espontânea, pontual, desvinculada de um programa de acompanhamento, que traz conhecimentos que o mentor adquiriu ao longo do tempo para dar o direcionamento a uma empresa, principalmente para as startups, visando ajudar a 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.

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*.

Seema e Sujatha (2014) afirmam que um dos muitos benefícios da orientação na mentoria é o aumento da satisfação no trabalho dos mentorandos, afetando positivamente o sucesso profissional do aprendiz. Existem muitas pesquisas, como as de Hezlett, Gibson, (2007), Pereira (2016) e Brito (2017) que exploraram os benefícios da orientação para mentorandos, descobrindo que a mentoria está altamente relacionada a importantes resultados de carreira, como nível salarial, taxa de promoção e emprego. Na presente pesquisa as vantagens e as desvantagens percebidas com a mentoria *spot* não são as mesmas percebidas pelo *mentoring* e listadas na literatura consultada. De forma a sintetizar as vantagens e desvantagens mencionadas pelos entrevistados e atender ao Objetivo 2 desta pesquisa., elaborou-se o Quadro 7.

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens das mentorias *spot*

<p>Vantagens</p>	<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>.
<p>Desvantagens</p>	<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, pois na mentoria <i>spot</i> o mentor não acompanha a evolução da empresa - Dependência do Mentorado para com o Mentor. - As vezes não há uma conexão entre Mentor e Mentorado fazendo com que o empreendedor não coloque em prática aquilo que foi trabalhado na mentoria.

Pelo Quadro 7 percebe-se que os entrevistados percebem várias vantagens com a mentoria *spot*, porém consideram também desvantagens que os pesquisadores consideraram importantes para o processo. Destaca-se a questão do curto espaço de tempo que vai de encontro com o preconizado para uma mentoria pontual, trazendo, inclusive, um menor engajamento tanto do mentor quanto do mentorado. Mas tal percepção é vista, por outro lado, como vantajosa, carecendo, portanto, de estudos futuros.

Em relação a categoria “Expectativas não atendidas pela mentoria *spot*” foram apontados pelos entrevistados: a limitação de tempo, o modo de estruturar a mentoria *spot*, a expertise do mentor, desconhecimento dos resultados das ações de longo prazo, desconhecimento em como lidar com questões mais superficiais, a falta de uma metodologia de feedback de expertise e acompanhamento do mentor e o modo de estruturar a mentoria *spot*.

3.2. Sobre a operacionalização das mentorias *spot*

Como percebido no Quadro 7, um dos principais desafios citados pelos entrevistados sobre as mentorias *spot* são os aspectos relacionados ao tempo da mentoria. Essa questão também apareceu ao serem questionados sobre vantagens e desvantagens, o que pode levar à inferência de que o tempo é uma variável importante tanto para os mentores quanto para os mentorados. Na literatura pesquisada não foi mencionado aspectos relacionados à duração ou ao tempo ideal para o processo de mentoria *spot*.

Um outro desafio citado pelo Grupo 2 dos mentorados é sobre a necessidade de o mentor conhecer previamente sobre os aspectos dos negócios dos mentorados, para se economizar tempo nas mentorias, o que evitaria do mentorado ter que apresentar todo o negócio ao mentor. Esse conhecimento prévio poderia trazer maior efetividade ao processo, possibilitando que o mentor possa ajudar, com rapidez, o mentorado em suas questões pontuais. Tal aspecto foi também percebido no estudo de Moreira *et al.* (2019).

Tal achado corrobora com os achados com as entrevistas do Grupo 1 de mentores e com os estudos de Pereira (2016) que afirma que a atuação do mentor poderá ser decisiva para o sucesso do empreendedor que poderá ter as suas necessidades atendidas de forma rápida e pontual, pois o mentor possui conhecimento e legado intelectual.

A maioria dos mentores considera ser uma desvantagem a falta de acompanhamento após o processo da mentoria *spot* de forma a se avaliar a efetividade do processo. Tal achado é também fortalecido pelo percebido por Vergara (2012) que menciona a importância da formação de um elo entre mentor e mentorado de forma a garantir a eficiência da mentoria. Acrescenta que a observância de determinados comportamentos por parte do mentor e do mentorado podem

dificultar a operacionalização do processo, especialmente no que diz respeito ao processo individual de aprendizagem; à disponibilidade psicológica e espiritual; à execução das tarefas e à compreensão de como se processa a relação dialógica adequada durante o processo.

Após verificar os dados primários obtidos com as entrevistas sobre a operacionalização das mentorias *spot* no universo das *startups*, atende-se ao Objetivo 3 desta pesquisa ao propor no Quadro 8 a apresentação de um *framework* com as fases da mentoria *spot* baseado na ferramenta 5W1H¹.

Quadro 8 - Framework com as fases da mentoria spot

FASES	MOMENTO	DESCRITIVO
1	O que	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 que	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 que	Quais são os resultados esperados com a mentoria? Estabelecer critérios para mensurar os benefícios alcançados qualitativa e quantitativamente.
6	Por quem e 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	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. Deve-se elaborar medidas de avaliação do processo para corrigir falhas e ou distorções. 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?

Considerações Finais

A pesquisa contribuiu ao tentar sanar a lacuna teórica acerca da conceituação e avaliação do processo de mentoria *spot* buscando responder a seguinte questão: O que é a mentoria *spot* no

¹ Técnica utilizada na análise ou execução de uma rotina objetivando identificar claramente cada atividade.

universo das **startups**? Através das entrevistas pode-se constatar que o conceito de mentoria **spot** é vago e desconhecido para a maioria dos respondentes.

A mentoria é, tradicionalmente, um processo que pode demandar certo tempo, pois há muita informação que precisa ser passada e discutida entre o mentor e seu mentorado. Neste sentido, o mentor deve ser um profissional mais experiente que orienta o mentorado em reuniões pré-estabelecidas, com o acompanhamento que buscará sempre auxiliar o mentorado na conquista dos seus objetivos.

Após a realização da pesquisa teórica e empírica, pode-se considerar que mentoria **spot** é uma orientação pontual realizada por um mentor, no qual ele traz um conhecimento notório, um saber apontado pelos participantes do ecossistema das **startups**, como a melhor pessoa para ajudar o empreendedor/mentorado em um desafio específico e situacional.

Apesar do nome ser Mentoria **Spot**, após a pesquisa empírica, percebeu-se vantagens e desvantagens das mentorias spot, mas também que a mesma tem características não condizentes com mentorias descritas na literatura, sendo que as principais diferenças são: a questão da temporalidade; 'o curto espaço de tempo' e a questão da 'pontualidade'; restrição de temas, passando a ideia de perda de abrangência e desenvolvimento contemplativo.

O problema central da pesquisa foi respondido apontando que a mentoria **spot** pode ser usada como uma ferramenta eficaz em programas de treinamento e desenvolvimento, mas, ainda há indefinições em alguns dos seus aspectos centrais, como a própria investigação empírica sobre a sua conceituação e a avaliação do seu processo. Ou seja, apesar da mentoria **spot** estar presente na prática das instituições, ainda carece de estudos e conceitualização teórica e avanço na prática sobre sua operacionalização.

Na literatura consultada não foi mencionado aspectos relacionados à duração ou o tempo ideal para o processo de mentoria **spot**. Este é um ponto importante da mentoria, mencionado pelos respondentes, que não ficou claro na pesquisa e que gera a necessidade de estudos futuros.

A pesquisa apresenta limitações, tanto de caráter metodológico como de caráter operacional. Em relação às limitações metodológicas há uma limitação natural imposta pelo próprio recorte dado à pesquisa, onde optou-se por determinadas técnicas que não se configuram como únicas. Apesar do esforço de busca de referenciais teóricos, poucos são os estudos que voltam seus esforços para o entendimento da temática, o que faz com que haja, por um lado, uma restrição na apresentação do referencial, mas por outro, torna a atual pesquisa interessante academicamente, apesar de se tratar de uma pesquisa qualitativa, aplicada, de ordem prática e profissional. Outra limitação percebida diz respeito a seleção dos entrevistados que ocorreu por acessibilidade, não permitindo generalização de achados.

Com a finalização deste estudo, os pesquisadores trazem alguns *insights*: (i) 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; (ii) durante a mentoria, 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; e (iii) em seguida devem ser estabelecidas as formas de avaliar a troca de conhecimento, percebendo dificuldades do projeto, do tempo e do acompanhamento.

Referências Bibliográficas

ABREU, P.R.M; CAMPOS, N.M. O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Julho de 2016. São Paulo: FGV, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18853> Acesso em: 07/09/2021.

ALVES, F.S. Um estudo das startups no Brasil. Monografia (Graduação em Economia): Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Economia. Salvador: UFB, 2013.

ARAÚJO, A. Coaching: Um parceiro para o seu sucesso. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

Associação Brasileira de Startups – ABS Startups. Por que Startups? Disponível em: <https://abstartups.com.br/sobre-a-abstartups/>. Acesso em 28/08/2018.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARLACH, L.; MALVEZZI, S. Empreendedorismo interno e criação de empresas: transição ou mudança? Revista de Carreiras e Pessoas, v. 2, n.2, 2012.

BELLODI, P.L.; MARTINS M.A. Tutoria: mentoring na formação médica. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2005.

BLANK, S. Entrepreneurship for the 21st Century. Business Models and Customer Development. Endeavor Brasil. 2012. Disponível em: <https://dokumen.tips/download/link/design-thinking-business-model-canvas-viaufscbrviaufscbrwp-content/uploads/2017/02/artigo-ciki-2015design2> Acesso em: 28/09/2018.

BLANK, S.; DORF, B. Startup. Manual do Empreendedor. O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2014.

BLANK, T. H. When incubator resources are crucial: survival chances of student startups operating in an academic incubator. *The Journal of Technology Transfer*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09831-4>

BRITO, L.M.P. et al. Programa de mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 16, n. 3, p. 209-234, 2017. Edição Especial.

CALVOSA, M. Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. *Revista de Casos e Consultoria*, v. 11, n. 1, p. e11129-e11129, 2020.

CALVOSA, M. A Análise da Ferramenta MDA - Modelo de Decisões por Axiologia, aplicado ao Planejamento Estratégico Pessoal. In: *Seminários em Administração - FEA-USP, São Paulo, 2019. Anais... XXII SEMEAD, 2019.*

CAMPOS, N.M. *The myth of the idea: and the upsidedown startup*. Charleston, SC: Createspace, 2015.

CAMPOS, R.C.; CAPPELLE, M.C.A.; SILVA, T.M. Coaching: uma ponte no abismo relacional e gerencial em organizações. *Revista Gestão em Análise*, [S.l.], v. 6, n. 1/2, p. 287-299, 2017.

CARDOSO, P.M. Os impactos dos programas de mentoria no desenvolvimento de startups. Artigo de conclusão do Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano. Departamento de Administração, da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/54132/R%20-%20E%20-%20POLIANA%20MARTINS%20CARDOSO.pdf?sequence=1>

Acesso em: 07/09/2021.

CASEY, J. GAIL F. F. A developmentalist who lives his ideas. *The School Counselor*, v.43, p.174–180, 1996. .

COX, E.; BACHKIROVA, T.; CLUTTERBUCK, D. *The complete handbook of coaching*. London: Sage. 2014.

CUNHA, D.P.; DIAS, S.M.R.C. Mentoria Ideal x Modelo de Kram: Um caso brasileiro. In: *XXXIV Encontro da ANPAD, 2010. Rio de Janeiro. Anais... XXXIV ENANPAD, 2010.* Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr1492.pdf>. Acesso em: 26/09/2018.

CRUZ, A; LOPES, P; VILHENA, T; CALVOSA, M. Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. In: Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. Anais...XXXVI ENANPAD, 2012.

FERREIRA, M.A.A. Coaching – um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2008.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p.20-29, 1995.

HEZLETT, S.A.; GIBSON, S.K. Linking mentoring and social capital: implications for careers and organization development. Advances In: Developing Human Resources, [S.l.], v. 9, p.384-412, 2007.

HIGGINS, M.C., KRAM, K.E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. Academy of Management Review, v.26, n. 2, 2001.

KRAM, K. E. Mentoring at work: developmental relationships in organizational life. Boston, EUA: University Press of America, 1988.

LEITE, G.S.L.; BARRETO JÚNIOR, M.L. Os Modelos de Desenvolvimento de Startups: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Comércio Eletrônico. Projeto de Graduação. Rio de Janeiro: UFRJ. Escola Politécnica, 2013.

LIMA, R; SILVA, E.P.; CALVOSA, M. Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. Cadernos de Administração, v. 1, p. 76-95, 2008.

MARQUES, J.R. Coaching: conceito e significado. IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. 2018. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/coaching-conceito-significado/> Acesso em: 12/12/2018.

MARQUES-LOPES, I. Coaching nutricional, un camino para conseguir cambios. Revista Española de Nutrición Humana y Dietética, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 1-2, mar. 2014.

MASON, C.; ROSS B. Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Paris: Organization for Economic Cooperation and Development. Oecd.org. January 2014.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. Psicologia: Teoria e Prática. 2007.

MILARÉ, S. A.; YOSHIDA, E. M. P. Intervenção breve em organizações: Mudança em coaching de executivos. *Psicologia em Estudo*, v. 14, n. 4, p. 717-727, 2009.

MINAYO, M.C.S. *Pesquisa Social. Teoria, Método e Criatividade*. 21º Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MINOR, M. *Coaching e aconselhamento: um guia prático para gerentes*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2001.

MOREIRA, F. W.; MARTINS, I. M.; PEREIRA, B. A; FARIAS, J. S. Incentive programs to promote startups: a Brazilian case. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, vol. 13, n. 1, P. 63-78, 2019.

OLIVEIRA NETO, C. C.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da performance consultoria e auditoria. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v.23, n.spe, p.60-92, 2017.

PEREIRA, U.N.C. *Empreendedorismo de alto impacto*. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional). Universidade de Taubaté. Departamento de Economia, Contabilidade e administração, 2016.

PINHO, V.B. *Orientação Profissional: Público-alvo, perspectivas de atuação e abordagens utilizadas*. Artigo publicado em 06/07/2014 no site Psicologia.pt. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0799.pdf> Acesso em: 08/09/2021.

RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. The roots and meaning of mentoring. In: RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. (Org). *The handbook of mentoring at work: theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/255662364_The_Handbook_of_Mentoring_at_Work Acesso em: 29/08/2018.

RIES, E. *A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Leya Editora, 2012.

RICH, C. *Writing and reporting news: a coaching method*. [S.l.]: Cengage Learning, 2015.

SEBRAE. *Like a boss*. Ambiente Startups. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/Startup> Acesso em: 02/10/2020.

SEEMA, A.; SUJATHA, S. A Conceptual Framework of Mentoring on Career Success. *International Research Journal of Business and Management (IRJBM)*, v. 7, p. 13-22, 2014. Disponível em: <http://irjbm.org/irjbm2013/July2014/Paper3.pdf> Acesso em: 08/09/2021.

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

SILVA, C.R.E. Orientação Profissional, mentoring, coaching e aconselhamento: singularidades Algumas em Práticas e semelhanças. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v.11, n.2, p. 299-309, 2010.

SONG, M.; PODOYNITSYNA, K.; Van Der BIJ, H.; HALMAN, J. I. Success factors in new ventures: A meta-analysis. Journal of product innovation management, v. 25, n.1, p. 7-27, 2008.

TAKAKI, L.A. Modelo de Desenvolvimento de Startups em Setores Tradicionais: um Estudo de Caso sobre a Maria Brigadeiro. Monografia. São Paulo: Insper, 2015.

UNESCO. Counseling. Module 2. Unesco Zambia. 1999. Disponível em: http://www.unesco.org/education/mebam/module_2.pdf. Acesso em: 07/01/2019.

VERGARA, S.C. Gestão de pessoas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA. S.C. Mentoria: tutorial. Rio de Janeiro: FGV Online, 2012.