



ROBERTA SODRÉ COSTA LEITE

**MENTORIAS SPOT: OPORTUNIDADE DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL
PARA INICIATIVAS EMPREENDEDORAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2019

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

ROBERTA SODRÉ COSTA LEITE

MENTORIAS *SPOT*: OPORTUNIDADE DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL
PARA INICIATIVAS EMPREENDEDORAS

Orientador – Prof.^a Dr^a. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

CAMPO LIMPO PAULISTA
2019

O começo de todas as ciências é o espanto de as coisas serem o que são.

Aristóteles

Dedicatória

Dedico esse estudo primeiramente ao meu filho, Lucas de Moraes Seixas, sempre me fazendo uma pessoa melhor, me impulsionando a desafios como este. A toda minha família, pois se não fosse eles, pelo suporte e auxílio não teria iniciado e, tampouco, concluído.

Em especial minha mãe Maria Alice de Abreu Sodré pelo apoio, ajuda e carinho, minha sobrinha Camila Ribeiro Costa Leite pela força em iniciar a escrita (só ela sabe o quanto foi difícil).

Dedico, ainda, aos meus amigos próximos que durante estes dois anos receberam muitos “não, não posso”, e mesmo assim continuaram a fazer parte do círculo mais íntimo.

Dedico este estudo também a todos os meus professores que abriram uma janela para um mundo novo de conhecimento, – Professores Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, Prof. Dr. Djair Picchiai e Prof. Dr. Marcello Calvosa, com suas palavras, o profundo conhecimento – e, por fim, ao Centro Universitário Campo Limpo Paulista, por permitir dar mais um passo em minha carreira acadêmica.

Agradecimentos

Àqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste estudo. Aos mentores e mentorados que colaboraram com a pesquisa, pois participaram do levantamento de dados; sem o qual não teria sido possível obter as informações que se mostraram de suma importância para a concretização esta dissertação.

Agradeço ao SEBRAE-SP por apoiar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, onde enfatizo meus agradecimentos aos gerentes que acompanharam esta trajetória, em especial aos senhores Alexandre Martins, Alessandro Leite de Lima, Juliana Gazzotti e Guilherme Arradi Sichieri, por apoiarem sempre a minha dedicação e tempo aos estudos, acreditando que com os conhecimentos adquiridos eu realizaria nossa missão.

Agradeço, principalmente, pela orientação e sugestão recebidas da Professora Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, meus agradecimentos se estendem também ao Professor Dr. Marcello Calvosa, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, pelas sugestões e apontamentos que foram de suma importância para a conclusão deste trabalho.

Agradeço pôr fim aos meus Professores Dra. Maria Aparecida Sanches, Dr. Djair Picchiali, Dr. Takeshy Tachizawa, Dr. Manuel Antônio Meireles da Costa, Dr. José Osvaldo de Sordi, Dr. Marco Silveira, Dr. Marcos Hashimoto e Dr. Roberto Coda; todos do Centro Universitário Campo Limpo Paulista, pela dedicação aos alunos.

RESUMO ESTRUTURADO

Propósito da pesquisa: Uma das dificuldades enfrentadas por empreendedores da atualidade é a mortalidade precoce das empresas. Especificamente nas *startups*, a utilização das mentorias poderá auxiliar nesse aspecto, através do acompanhamento e da intensa relação que ocorre entre uma pessoa mais madura e experiente (mentor), que proporciona assistência a um colega menos experiente e mais jovem (mentorado), visando elevar o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Problema e Objetivos: 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 conceituação da atividade. Dessa forma, a questão de pesquisa que norteia o presente estudo é: O que é a mentoria *spot* no universo das *startups*? O objetivo deste trabalho foi o de apresentar a conceitualização de mentoria *spot*, identificando vantagens e desvantagens da mentoria *spot*, além de sua operacionalização.

Abordagem metodológica: a pesquisa tem natureza exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com mentores e mentorados, a partir de critérios pré-estabelecidos. Foram entrevistados 12 (doze) mentores e 12 (doze) mentorados.

Resultados Alcançados: através das entrevistas pode-se constatar que o conceito de mentoria *spot* é vago e desconhecido para a maioria dos respondentes. Foram identificadas e analisadas as vantagens e desvantagens da mentoria *spot* e a operacionalização das mentorias *spot* no universo das *startups*, propondo-se assim, um *framework*.

Implicações Práticas: o estudo apresentou a mentoria *spot* como um processo de compartilhamento dos conhecimentos do mentor, que busca sanar as lacunas e deficiências do mentorado através de questionamentos que irão contribuir para novas perspectivas e novos saberes, podendo auxiliar instituições de fomento que utilizam as mentorias ao propor um *framework* com a operacionalização das mesmas.

Contribuição: ter um processo de operacionalização para as mentorias de *startups* e contribuir com acelerados, incubadores e instituições de fomento para serem mais assertivas na estruturação das mentorias.

Palavras-Chave: mentoria, *startup*, mentoria *spot*.

LISTA DE FIGURA

Figura 1: Organização da Dissertação	21
Figura 2: Modelo de desenvolvimento de clientes	35
Figura 3: Panorama geral do estudo Business Model Canvas.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Taxas ¹ (em %) e estimativas ² (em unidades) de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos - Brasil – 2017	13
Quadro 2: Distribuição percentual dos empreendedores iniciais e estabelecidos segundo as características relacionadas à inovação dos produtos e serviços produzidos pelos seus empreendimentos - Brasil – 2017	14
Quadro 3: Tipos de Mentorias e suas Categorias.....	27
Quadro 4: Conceitos e definições contemporâneas do coaching.....	29
Quadro 5: Diferenças entre Counseling e Coaching.....	32
Quadro 6: Conceitos e definições contemporâneas de startup.....	34
Quadro 7: Principais recomendações dos especialistas para melhoria das condições para empreender no Brasil	37
Quadro 8: Diferenças chave entre incubadoras, investidores anjo e aceleradores	40
Quadro 9: Entrevistas realizadas com o Grupo 1	48
Quadro 10: Entrevistas realizadas com o Grupo 2	49
Quadro 11: Especificação de Categorias de Análise – Mentores/Mentorados	52
Quadro 12: Operacionalização	53
Quadro 13: O que os respondentes (grupo mentores) acham ser a mentoria spot.....	55
Quadro 14: O que os respondentes (grupo mentorados) acham ser a mentoria spot.....	56
Quadro 15: Vantagens da mentoria spot (grupo mentores).....	58
Quadro 16: Desvantagens da mentoria spot (grupo mentores)	59
Quadro 17: Vantagens e desvantagens da mentoria spot (grupo mentorados).....	61
Quadro 18: Os Desafios da Mentoria spot (grupo mentores).....	63
Quadro 19: Os Desafios da Mentoria spot (grupo mentorados).....	64
Quadro 20: Utilização da Metodologia Canvas (grupo mentores).....	65
Quadro 21: Utilização da Metodologia Canvas (grupo mentorados).....	67
Quadro 22: Expectativas não satisfeitas na Mentoria spot (grupo mentores)	68
Quadro 23: Expectativas não satisfeitas na Mentoria spot (mentorados)	69
Quadro 24: Framework com as fases da mentoria spot	71
Quadro 25: Unidades de Registro - Mentores.....	72
Quadro 26: Vantagens e desvantagens das mentorias spot	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CERTI	Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
CIETEC	Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	16
1.2 Objetivos da pesquisa.....	18
1.3 Justificativa e aplicabilidade da pesquisa	18
1.4 Definição de Termos.....	19
1.5 Organização da Dissertação	20
2. REFERENCIAL TÉORICO	22
2.1 Formas Clássicas de Orientação Profissional	22
2.1.1 Mentoria	23
2.1.1.1 Tipologia	26
2.1.1.2 Papel dos mentores e mentorados	27
2.1.2 <i>Coaching</i>	28
2.1.3 <i>Counseling</i>	31
2.2 <i>Startup</i>	33
2.2.1 Origem e definição	33
2.2.2 Histórias de iniciativas empreendedoras envolvendo fracassos e sucessos	36
2.2.3 Uma forma de proteção para as iniciativas empreendedoras: Ecosistemas	38
2.2.4 Canvas.....	41
2.2.4.1 Canvas: considerações sobre o uso da ferramenta na pesquisa	41
2.2.4.2 Canvas: umas das metodologias comumente utilizada nas mentorias para <i>startups</i> . 41	
3. MÉTODO	45
3.1 Caracterização da pesquisa	45
3.2 Procedimentos de coleta de dados	46
3.3 Procedimentos de análise de dados.....	50
3.4 Ética da pesquisa	53
4. RESULTADOS	54
4.1 Sobre as mentorias <i>spot</i>	54
4.2 Sobre as vantagens e desvantagens das mentorias <i>spot</i>	58

4.3 Sobre a operacionalização das mentorias <i>spot</i>	62
4.4 Apresentação da Mentoria <i>Spot</i>	72
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
5.1 Sobre a questão da pesquisa e objetivos	77
5.2 Considerações sobre os achados.....	78
5.3 Limitações do Estudo e Sugestões de Estudos Futuros.....	80
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICES	90
APÊNDICE A - MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	91
APÊNDICE B – PROTOCOLO DA ENTREVISTA.....	94
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS	95
APÊNDICE D – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO MENTORES.....	97
APÊNDICE E – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO MENTORADOS	109

1. INTRODUÇÃO

A temática da presente dissertação 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 da presente autora que organiza rodadas de mentorias nos Programas de Incubadoras no estado de São Paulo e percebeu que há uma carência prática, no que tange a avaliação de mentorias e uma lacuna teórica sobre o que seja a mentoria *spot*, sendo que atualmente é comumente oferecida por atores do ecossistema e empreendedores para as *startups*.

O apoio dado pelos atores desse ecossistema para os empreendedores das *startups* pode ocorrer de várias formas, sendo: através de diversas pessoas, instituições e capitais. Contudo, para satisfazer os interesses deste estudo, em um esforço para atingir a questão da pesquisa, o foco do trabalho 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 da 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.

O termo *mentoring* é usado nas organizações para destacar alguém que lida com a orientação de um indivíduo por meio de técnicas que o auxiliem a um excelente desempenho. Os processos de *mentoring*, ..., ocorrem com profissionais que já estão em seu campo de atuação. Essa função pode ser exercida por uma pessoa da própria empresa ou de fora dela. No que se refere ao termo *counseling*, pode-se dizer que é ligado à área clínica, que se caracteriza como um aconselhamento psicológico. Assim, é encontrada uma analogia com o processo de OP, o que não se distancia da prática do orientador de um aconselhamento de carreira. (PINHO, 2014, p. 10).

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

De acordo com a Startupbase – plataforma de apoio às *startups* nacionais – há no Brasil 6.303 *startups* e os Estados brasileiros de maior concentração dessas organizações são: São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, com 2.122, 617 e 93 respectivamente (STARTUPBASE, 2018).

Em um estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2014, chamado ‘Causa Mortis’ foram entrevistados 1.802 empreendedores e nessa pesquisa chegou-se à conclusão que o comportamento que distingue os empreendedores de sucesso, se baseia em três ações: se antecipar aos fatos, buscar informações e persistir nos objetivos. Muitos desses comportamentos não são comuns em empreendedores e para as *startups*, visto precisarem ter modelos de negócios inovadores (SEBRAE, 2014).

O brasileiro tem uma cultura empreendedora e busca cada vez mais, empreender por oportunidade. Em 2016, a pesquisa GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*, que engloba 66 países, cobrindo 70% da população global e 83% do PIB mundial, entrevistou um total de duas mil pessoas e apresentou dados que confirmam que os empreendedores continuam motivados a empreender por oportunidade (cerca de 57,4%), já outros (cerca de 42,4%), empreendem por necessidade (SEBRAE, 2017).

As empresas nascentes ou em fase *startup* caracterizam-se por serem jovens, com pouco tempo de existência, e apresentam 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).

No Brasil, a pesquisa realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* GEM em 2017, que foi aplicada em uma amostra de 2000 pessoas entrevistadas, com idade entre 18 e 64 anos, buscou verificar a taxa de empreendedores em subgrupos que apontam para detalhes do empreendedorismo no país quanto ao estágio do empreendedor (inicial ou estabelecido) e para as suas motivações para empreender, por oportunidade ou necessidade (SEBRAE, 2017).

Na faixa que a pesquisa denominada de estágio inicial, o subgrupo de empreendedores nascentes são aqueles indivíduos que estão envolvidos na estruturação e são proprietários de um novo negócio, contudo; esse empreendimento ainda não pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários, por mais de três meses, já o subgrupo dos empreendedores novos são donos de um novo empreendimento, que já remunerou de alguma forma os seus proprietários por um período superior a três meses e inferior a 42 meses (3,5 anos); e por fim, tanto os empreendedores nascentes quanto os novos são considerados empreendedores em estágio inicial ou simplesmente empreendedores iniciais.

No Quadro 1 pode-se perceber que em 2017 no Brasil existiram mais empreendedores iniciais, novos e nascentes (um total de 55.586.992), do que os empreendedores estabelecidos (22.337.649).

Quadro 1: Taxas¹ (em %) e estimativas² (em unidades) de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos - Brasil – 2017

Estágio	Taxas	Estimativas
Total de empreendedores	36,4	49.332.360
Iniciais	20,3	27.482.078
Novos	16,3	22.093.966
Nascentes	4,4	6.010.858
Estabelecidos	16,5	22.337.649

Fonte: SEBRAE (2017. p. 8).

¹ Percentual da população de 18 a 64 anos.

² Estimativas calculadas a partir de dados da população brasileira de 18 a 64 anos para o Brasil em 2017: 135,4 milhões. Fonte: IBGE/Diretoria de Pesquisas. Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade para o período 2000-2030 (ano 2017).

Pelos dados apontados, em 2017, no Brasil, a taxa total de empreendedorismo (TTE) foi de 36,4% (tabela 1.1), o que significa que de cada 100 brasileiros e brasileiras adultos (18 – 64 anos), 36 deles estavam conduzindo alguma atividade empreendedora, quer seja na criação ou aperfeiçoamento de um novo negócio, ou na manutenção de um negócio já estabelecido. Estes dados apoiam a relevância do estudo presente.

No Quadro 2 são destacados alguns fatores, que de uma forma ou outra se relacionam com a temática da inovação na atividade empreendedora.

Quadro 2: Distribuição percentual dos empreendedores iniciais e estabelecidos segundo as características relacionadas à inovação dos produtos e serviços produzidos pelos seus empreendimentos - Brasil – 2017

Características do empreendimento	Iniciais	Estabelecidos
Produto/serviço novo para alguns ou para todos	25,0	26,4
Poucos ou nenhum concorrente	45,7	33,9
Tecnologia com menos 5 anos	1,4	0,3
Consumidores no exterior	0,7	0,5

Fonte: SEBRAE (2017. p. 15).

Pelo Quadro 2 pode-se destacar que em torno de $\frac{1}{4}$ dos empreendedores, tanto iniciais quanto estabelecidos afirmam que o produto ou serviço com os quais realizam suas atividades comerciais são, ou serão considerados novos para uma parcela de seus clientes. Para 45,7% dos empreendedores iniciais, estes afirmam que possuem poucos ou nenhum concorrente no seu setor e local de atuação.

Segundo Signori *et al.* (2014), as empresas não estão habituadas a abordar novas ideias porque estas geram a incerteza, assim sendo, acabam restringindo-as aos modelos de negócios já existentes que são tradicionais, incrementais, previsíveis e fáceis de serem copiados. Não vislumbram a possibilidade de terem modelos de negócios inovadores, carecendo de treinamentos ou suporte, como o proposto por mentorias específicas.

Atualmente grande parte das empresas e seus empreendedores respondem a sociedade com pagamento de impostos, geração de empregos, contudo, outros negócios vão além: causam impacto na sociedade resolvendo problemas e fazendo diferença na infraestrutura, habitação, educação, meios de pagamentos e muitos outros serviços e

produtos inovadores (DORNELAS, 2014). Mesmo assim, o risco em gerir uma empresa deve ser calculado, acompanhado e estimulado.

O investidor social pode e deve aceitar o risco, buscar minimizá-lo, e aprender com os resultados adversos. Este é um comportamento esperado de qualquer empreendedor. Mas não é um papel desejado e esperado dos entes públicos governamentais. Esses deveriam aprender tanto com o acerto como com o erro do investidor privado. Talvez assim, nossas políticas públicas poderiam ser melhores, mais exequíveis e mais apropriadas às nossas necessidades (FABIANI; KISIL, 2015. p.11).

Diante do panorama atual enfrentado pelos empreendedores – mortalidade precoce, dificuldade para inovar, momento de crise entre outros aspectos – a utilização das mentorias poderá apoiá-los, ajudando na complexidade do momento e nos problemas que ocorrem nas etapas de crescimento; especificamente nas *startups*, que possuem fases bastante peculiares, a saber: ideação, validação, crescimento e tração (SEBRAE, 2018).

Uma das formas de acompanhamento é a mentoria, que 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).

Dada a importância do mentor no processo, encontrar o mentor ideal é o grande desafio no ecossistema das *startups*. Isso ocorre, por exemplo; em programas de incubação e pré-aceleração de mentoria do SEBRAE SP.

No ambiente da economia criativa, ou seja, ambiente onde a maioria das *startups* reside, a velocidade dos acontecimentos é maior que no ambiente dos negócios tradicionais; por este motivo, a figura do mentor ganha importância, pois; o empreendedor busca o conhecimento numa rede de mentores amplamente divulgada no ecossistema para a solução da demanda (ARANHA, 2016).

A atuação do mentor poderá ser a chave 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 que orientará o empreendedor na busca do desenvolvimento das competências necessárias para empreender com sucesso, ajudando-o a

identificar boas oportunidades de negócio e minimizar os riscos de um eventual fracasso (PEREIRA, 2016).

O insucesso da mentoria pode ocorrer quando esta relação se dá de forma não voluntária, por exemplo; quando uma organização elege o líder direto como mentor e esse líder demonstra um poder maior que o desejável nestas circunstâncias. A relação entre mentor e mentorado se torna uma relação disfuncional, podendo inclusive, alterar ou encerrar o contrato de trabalho dos colaboradores estabelecido com a organização. Esta relação se torna nociva, não estabelecendo melhoria para a organização, seus colaboradores e entre as funções de mentores e mentorados (SCANDURA, 1998).

Atualmente, segundo os mentores de uma das maiores redes de relevância para o ecossistema brasileiro de *startups*, os mentores do InovAtiva; a base dos mentores é constituída de executivos de várias áreas de médias e grandes empresas, empreendedores experientes e consultores de negócios com foco em empresas inovadoras, sendo que a importância do papel do mentor reside principalmente em provocar questionamentos, contribuindo com novas perspectivas e expertise (INOVATIVA BRASIL, 2018).

O InovAtiva Brasil é um programa gratuito de aceleração para negócios inovadores de qualquer setor do Brasil, que é realizado através do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI). O programa oferece cursos de capacitação *online* em empreendedorismo inovador, mentorias individuais com investidores e executivos experientes e conexão com potenciais investidores, clientes e parceiros. Segundo a instituição, entre 2013 e 2017, mais de 640 *startups* de todas as regiões do país foram desenvolvidas e obtiveram crescimento (INOVATIVA BRASIL, 2018).

1.1 Problema de pesquisa

A mentoria pode ser usada como uma ferramenta poderosa, estratégica e eficaz, em programas de treinamento e desenvolvimento, mas ainda há indefinições em alguns aspectos centrais da mentoria, como a própria investigação empírica sobre a avaliação do seu processo (SILVA, 2010).

Visto a quantidade de empreendedores existentes, em um ecossistema em crescimento, foi realizado no presente estudo um levantamento do número de programas de aceleração existentes no Brasil e foi verificado no STARTSE (2018) que são ofertados 50 (cinquenta) programas de aceleração pelo Brasil. O StartSe é uma organização que busca atender: empreendedores, *startups*, investidores-anjo, fundos de investimento, mentores e profissionais, aceleradoras e *startup hubs*, centros tecnológicos, agências governamentais e as corporações já estabelecidas.

O problema de pesquisa da atual dissertação nasceu tanto de uma lacuna prática quanto teórica. A prática advém da percepção da pesquisadora que atua no SEBRAE SP e percebe em sua prática profissional que o sucesso da mentoria depende tanto do mentor quanto do mentorado, mas que a conceituação da mentoria *spot* ainda precisa ser apresentada.

Apesar de não ter um processo formalizado para sua execução e avaliação, as mentorias são consideradas essenciais para os empreendedores iniciantes. Tal percepção é reforçada pela pesquisa realizada pela Endeavor Brasil que entrevistou empreendedores que fazem parte da rede da Instituição, e como resultado, apontou que 74% dos entrevistados atribuem seu sucesso às mentorias qualificadas e a mentores fortemente engajados (ENDEAVOR BRASIL, 2016); o que denota a importância das mentorias para os empreendedores e do engajamento dos mentores no processo.

Ressalta-se que a Endeavor Brasil é uma organização global, sem fins lucrativos que atua no Brasil desde 2000, com operações ativas em oito estados e desde então, já apoiou centenas de empreendedores de alto impacto, fomentando o ecossistema empreendedor brasileiro.

Sobre a lacuna teórica percebeu-se que a mentoria *spot*, apesar de presente na prática das instituições, ainda carece de estudos e conceitualização na teoria. Tal constatação foi embasada na busca realizada entre julho e outubro de 2018 nas bases de dados *Google scholar* e *Web of Science* utilizando as palavras-chave '*mentoring*, *mentoria* e *startups*'. Foram encontrados no *Google Scholar* quatro mil estudos sobre mentoria, mas a maioria com foco no desenvolvimento profissional do indivíduo e não na organização, não sendo encontrado artigo voltado especificamente para mentorias em *startups*.

Existem materiais práticos na internet sobre o tema, ou seja, não é uma terminologia inédita no que diz respeito à prática em mentorias. Porém, apesar do esforço de busca, poucos são os estudos acadêmicos 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.

Destaca-se que não é objetivo da dissertação cunhar um termo para esse tipo específico de orientação, mas sim, conceituar a prática e organizar o processo, como será apresentado e explicado no capítulo 3, que trata do método e no capítulo 4 que apresenta os resultados da pesquisa

Diante do exposto, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: O que é a mentoria *spot* no universo das *startups*?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral (OG) deste trabalho é: apresentar a mentoria *spot* como uma oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras, envolvendo o mentor/mentorado.

E tem como objetivos específicos (OE):

OE1: Apresentar a conceitualização de mentoria *spot*, através de dados secundários e primários.

OE2: Identificar e analisar as vantagens e desvantagens da mentoria *spot*.

OE3: Verificar através de dados primários a operacionalização das mentorias *spot* no universo das *startups*, no que concerne as fases de sua execução, de forma a propor um *framework*.

1.3 Justificativa e aplicabilidade da pesquisa

Para Calvosa (2018), um processo de orientação profissional gera benefícios não apenas para o orientado, mas extensível para a sua atual organização, também para a sua família e círculo social, permitindo ainda, a formação de um gestor mais completo e capacitado para interagir em um ambiente organizacional complexo e mutável, de grandes desafios e oportunidades.

Justifica-se a pesquisa por ser a mentoria *spot* um novo termo utilizado pelas instituições de fomento e que carece de estudos teóricos a respeito, conforme mencionado na seção 1.1 referente ao problema de pesquisa.

Além disso, a mesma se justifica por ter um conteúdo que poderá ser aplicado por estas instituições que buscam aprimorar o processo de mentoria *spot*, especificamente a partir de uma avaliação estruturada do processo, onde o mentor ajudará no crescimento e desenvolvimento de uma perspectiva crítica dos mentorados.

Neste sentido, é também com o apoio de um mentor que os mentorados conseguem desenvolver um ambiente seguro para o seu trabalho, estabelecendo uma relação de confiança e desenvolvendo pessoas capazes de terem iniciativas, de modo a viabilizar negócios.

Assim sendo, justifica-se um cenário a ser estudado no Estado de São Paulo, por ser o Estado com a maior concentração de *startups* no país (cerca de 32%), sendo que será esse o recorte utilizado na pesquisa empírica, dada a importância do Estado em questão e a possibilidade de acesso à entrevistados, possível para a atual pesquisadora, como será delineado no capítulo 3.

1.4 Definição de Termos

Dada a temática proposta na presente dissertação e a existência de diferentes definições sobre as mesmas, optou-se por estabelecer quais seriam as definições consideradas no estudo e as mesmas estão apresentadas a seguir.

- ✓ Empreendedor “é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (FILION, 199, p. 19).
- ✓ O *Coaching* é um processo de descobertas, análise, fortalecimento de competências, incentivando, em um processo contínuo e gradual, o aprimoramento de qualidades e habilidades, apontando direções para o melhor aproveitamento de oportunidades, profissionais e/ou pessoais (CALVOSA, 2017).
- ✓ *Startup* “é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (REIS, 2012, p. 24).

- ✓ Mentoria “é um auxílio de uma pessoa para outra, onde se faz transferências significantes de conhecimentos do trabalho ou de ideias” (CARDOSO, 2016, p. 3).
- ✓ Mentor é o indivíduo com grande experiência e conhecimento, sendo responsáveis por dar suporte e promover a mobilidade ascendente de carreira para seus mentorados (KRAM, 1988).
- ✓ Mentorado é a pessoa com menos experiência que recebe orientação de um mentor para o crescimento pessoal e profissional (SEBRAE, 2018).
- ✓ Ecosistema é uma sociedade de empreendedores, ideias, habilidades, startups, incubadoras, mentores, capital, entre outros atores (TORRES; SOUZA, 2016 apud ALEISA; 2013).
- ✓ O *Counseling* é um processo de orientação pontual, individual, com remuneração financeira determinada pelo número de sessões (geralmente, de uma a quatro sessões), em um processo formatado para resultados rápidos, ligado exclusivamente ao desenvolvimento profissional, que tem por objetivo, de forma direta e clara tratar de apenas um assunto que pode ser um inibidor do alcance de resultados de um aconselhado (indivíduo que recebe o processo de *counseling*) (CALVOSA, 2017).
- ✓ *Coachable* é a pessoa treinável (SEBRAE, 2018).
- ✓ Mentoria *spot*: mentoria pontual, conceito a ser trabalhado na presente dissertação.

1.5 Organização da Dissertação

Na Figura 1 é apresentada a organização do trabalho de pesquisa.

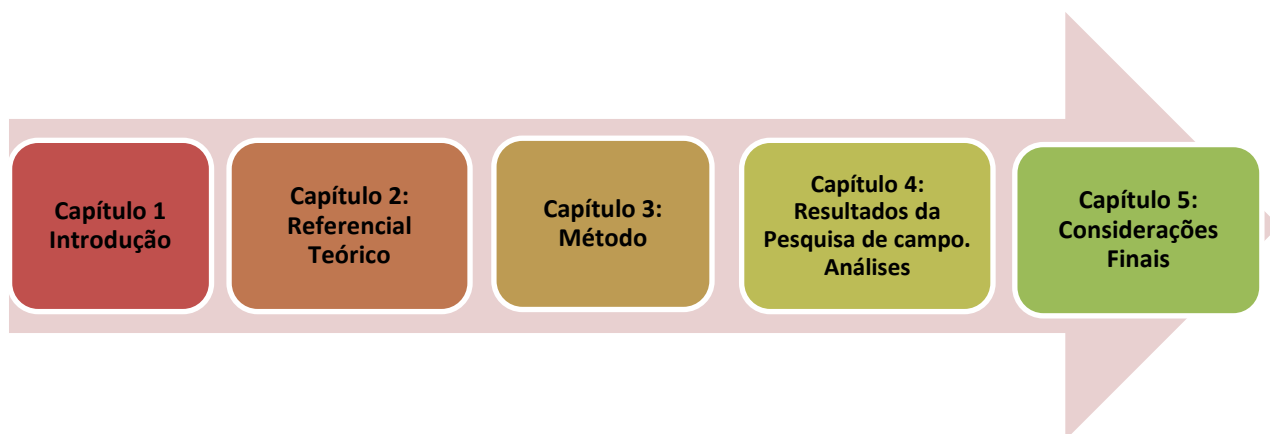


Figura 1: Organização da Dissertação

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Como visualizado na Figura 1, no capítulo 1 foi apresentada a introdução da dissertação, incluindo o problema de pesquisa e seus objetivos, bem como a justificativa e aplicabilidade da pesquisa.

No capítulo 2 foi apresentado o referencial teórico que deu suporte a pesquisa de campo. As temáticas do referencial são: mentoria, mentor, mentorado, *startups* e ecossistema.

No capítulo 3 pode ser encontrado o método da pesquisa, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados que foram utilizados.

O capítulo 4 foi baseado na apresentação dos resultados obtidos na realização de pesquisa de campo junto aos mentores e mentorados, tendo como objetivo coletar informações relacionadas nos objetivos da pesquisa, apresentando-se assim as análises.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais, contendo as limitações do estudo e sugestões de estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns conceitos são norteadores desta pesquisa, para se entender melhor o processo estruturado de avaliação das mentorias oferecidas às *startups*, buscando-se assim identificar os tipos de mentoria e seus desdobramentos no contexto dos ecossistemas, onde residem as *startups*.

Neste capítulo buscou-se apresentar esses conceitos, de forma a alicerçar a pesquisa de campo realizada. São eles: as formas clássicas de orientação profissional (a mentoria, o *Coaching*, o *Counseling*) e as *startups*.

2.1 Formas Clássicas de Orientação Profissional

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: o *Mentoring*, o *Counseling* ou *Coaching*; segundo a intencionalidade do alcance de objetivos imediatos ou de longo prazo, provisionamento ou oportunidades de alocação de recursos financeiros e tempo de execução de ações estratégicas (CALVOSA, 2018).

Rich (2015) aponta que entre muitos recursos utilizados, ressaltam-se como os mais emergentes e com maior demanda nas organizações: o *mentoring* e o *coaching*.

Silva (2010) afirma que um dos grandes desafios dos profissionais envolvidos com o desenvolvimento de pessoas nas organizações é o de criar meios que possam orientar os indivíduos a esboçarem um projeto de carreira e de vida que sejam compatíveis com suas competências, interesses e valores e que possam ser conciliados com os objetivos e necessidades das próprias organizações.

Nesse cenário, processos de orientação profissional, *mentoring*, *coaching* e *counseling* são apresentados por empresas e profissionais especializados em treinamento, desenvolvimento e educação, como alternativa para superar tais desafios. Contudo, poucas pesquisas buscam avaliar a real efetividade desses processos, bem como, poucos profissionais conseguem identificar, com clareza, qual o diferencial existente na metodologia por eles adotada, em relação a outros produtos e serviços disponibilizados no mercado (SILVA, 2010, p. 300).

Conforme Calvosa (2018) as principais intenções de se contratar ou usufruir de um processo de orientação são: o alto grau de retorno de um processo orientado para um resultado específico; a evolução técnica e comportamental do tomador do processo de orientação; o aprimoramento de competências e o aprendizado e a autonomia que o(s) orientado(s) recebe(m) ao longo e no final do processo.

Dessa forma, partindo-se do entendimento de que existem três possibilidades para a orientação profissional, conforme visão, tanto de Calvosa (2018), quanto de Silva (2010); nos próximos itens serão apresentados conceitos sobre mentoria, *coaching* e *counseling*, sendo o maior foco nas mentorias, dado o teor da presente dissertação.

2.1.1 Mentoria

Antes de se discursar sobre a temática mentoria pode-se refletir sobre a origem da mudança do pensamento individual para o pensamento em grupo; para Senge (1990), que afirma que as conversas reflexivas fazem parte do tripé de capacidades centrais de aprendizagem em grupo, são elas: aspirações, conversas reflexivas e entender as complexidades.

Segundo o autor, “estimular as aspirações, desenvolver conversas reflexivas e entender as complexidades” (SENGE, 1990 p. 17) fazem parte da transformação sem precedentes na educação organizacional. Desta forma, o diálogo começa a ser ferramenta protagonista da prática de mudanças na mentalidade e visão compartilhada.

Essa visão compartilhada pode ser considerada uma forma de criar identidade, não porque são obrigadas por uma liderança centralizadora, mas porque faz sentido para uma equipe, as pessoas que se organizam além da missão da empresa, para estabelecerem esta visão crítica em relação ao pensamento trazendo conversas ricas, argumentação, indagação, podendo expor o seu pensamento e, desta forma, também fiquem abertas a influência dos outros.

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).

O *mentoring* é definido como:

... uma modalidade especial de relação de ajuda em que, essencialmente, uma pessoa mais experiente acompanha de perto, orienta e estimula – a partir de sua experiência, conhecimento e comportamento – um jovem iniciante em sua jornada no caminho do desenvolvimento pessoal e profissional (BELLODI; MARTINS, 2005. p. 53).

Corroborando neste sentido Vergara (2012), ao definir mentoria como uma relação de apoio e suporte, em que a pessoa mais experiente ajuda o iniciante no desenvolvimento de sua carreira dentro da organização.

Conforme Cardoso (2016, p. 3), o conceito de *mentoring* possui diversas facetas, com complexidades inerentes à sua aplicação real e pode ser definido como “um auxílio de uma pessoa para outra, onde se faz transferências significantes de conhecimentos do trabalho ou de ideias”.

Para Chao (2008), o *Mentoring* é um termo inglês, normalmente traduzido como "tutoria", "mentoria", "mentorado" ou "apadrinhamento e a sua prática torna-se fundamental para o negócio das *startups*.

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, no formato de 'lições de vida' (CALVOSA, 2017).

O processo de *mentoring* é guiado pelo exemplo e pela experiência de um profissional já com carreira estabelecida na área em que o novo profissional quer ingressar. O *mentoring* não trabalha com modelos de atendimentos, mas sim, com a transmissão de conhecimento pessoal e profissional transmitido de um admirado para um admirador (CAMPOS; CAPELLE; SILVA, 2017. p. 290).

Por sua vez, o menos experiente, aquele que é o foco do processo de *mentoring* pode ser denominado de mentoreado ou mentorado (SILVA, 2010).

Simões e Alarcão afirmam que:

Não obstante a dimensão relacional apresentar-se como o eixo unificador da definição de mentoria, registram-se indefinições em vários de seus aspectos cruciais, o que acaba por contribuir para uma pluralidade de significados que acarreta dificuldades não só à sua definição, como à própria investigação empírica. O grau de intimidade que a relação deverá ter; a diferença mínima de idades entre mentor e mentorando, a duração da relação e as funções a serem asseguradas pelo mentor são apenas alguns dos elementos sobre os quais predominam discrepâncias em termos de delimitação conceptual da mentoria (SIMÕES; ALARCÃO, 2011. p. 342).

Segundo o Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA SP) através da Resolução GEC/01 de 19/05/2009 conceitua-se *mentoring* como “uma relação orientativa, sistemática ou não, onde o mentor com base em suas experiências e maturidade (profissional e pessoal), indica linhas de atuação, facilitando, estimulando e acompanhando o desenvolvimento do indivíduo / cliente” (RAMALHO, 2010, p. 2).

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).

Os mentores são atores importantes que dão aos empreendedores ganhos de tempo e aprendizado, atuando também como aceleradores do aprendizado (MASON, 2014; CAMPOS, 2015; ABREU, 2016).

Silva (2010) aponta que os processos de mentoria, geralmente, têm seu universo de aplicabilidade restrito a profissionais que 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.

Para Calvosa (2017), 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.

O termo mentoria ainda padece pela ausência de uma definição precisa (GUEIROS, 2007, p. 43) especialmente quando se trata da mentoria oferecida para *startups*, como mencionado no início deste capítulo.

Alguns paradigmas envolvendo a mentoria são descritos por Higgins e Kram (2001) sendo eles: em primeiro lugar, o mais dramático e ocorre dentro do contexto de redes de desenvolvimento; em segundo lugar ocorre um crescente reconhecimento de um padrão e das relações mentoria, acrescido da estrutura do relacionamento, processos, aprendizagem e o aprender e; em terceiro lugar, não há o reconhecimento de que a mentoria relata uma relação, que siga uma continuidade de forma qualitativa, e através de incursões busca-se compreender quando e porque, as prioridades são alta, médias, baixas ou até desnecessárias (RAGINS; KRAM, 2007).

Com um enfoque diferente há também o conceito da mentoria reversa que ocorre quando jovens técnicos ensinam executivos mais velhos, por exemplo no caso das tecnologias da informação (BRITO et al. 2017).

2.1.1.1 Tipologia

Oliveira Neto e Souza-Silva (2018) realizaram uma revisão da literatura nacional e internacional e obtiveram vários tipos de mentoria que poderão ser analisados no Quadro 3.

Oliveira Neto e Souza-Silva (2018) 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.

No Quadro 3 pode-se verificar que a mentoria pode ser compreendida em relação à rede de relacionamentos, à formalização, à hierarquia e ao contexto. A intensidade da relação diz respeito à quão forte é o relacionamento entre o mentor e o mentorado.

Com relação ao contexto, a mentoria pode ser tradicional ou virtual. Na mentoria virtual (também denominada de *e-mentoring*) usam-se os meios eletrônicos como forma principal de comunicação entre o mentor e o mentorado. Já na tradicional, o relacionamento acontece presencialmente, face a face.

Para Vergara (2010) existem dois tipos de mentoria: a mentoria natural (informal) e a intencional (formal).

Quadro 3: 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	Chao, Walz, e Gardner (1992); Ragins e Cotton (1999); Ragins; Cotton e Miller (2000)
Em Relação à Hierarquia	Tradicional, <i>Peer Mentoring</i> , <i>Step ahead Mentoring</i>	Kram e Isabella (1985); Ensher, Thomas e Murphy (2001)
Em Relação ao Contexto	Tradicional e Virtual (<i>e-mentoring</i>)	Ensher, Heun e Blanchard (2003); Hamilton e Scandura (2003)

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

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.

De acordo com Kram (1988), os relacionamentos informais de mentoria não são estruturados e apoiados formalmente pela organização e, geralmente, duram entre três e seis anos.

2.1.1.2 Papel dos mentores e mentorados

No campo organizacional, a mentoria representa um relacionamento entre um profissional mais experiente (mentor) e outro menos experiente (discípulo, mentorado) com o propósito de fomentar, sobretudo; o desenvolvimento deste último na prática laboral. Nessa relação de mentoria, o mentorado irá adquirir competências, autoconfiança e

comportamentos profissionais positivos que têm o objetivo de contribuir com o processo de tomada de decisões, quanto aos seus objetivos e sua trajetória profissional (OLIVEIRA NETO; SOUZA-SILVA, 2017).

Os mentores são geralmente vistos como pessoas que podem fornecer dois tipos de funções para os seus protegidos: as funções de carreira e as funções psicossociais (HIGGINS; KRAM, 2001).

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. Estes comportamentos incluem os protegidos de *coaching*, patrocinando seu avanço, aumentando sua exposição positiva e visibilidade e oferecendo-lhes proteção e atribuições desafiadoras.

Em segundo lugar, os autores apontam que os mentores podem fornecer funções psicossociais. As Funções psicossociais 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. Eles incluem comportamentos de *mentoring*, tais como: oferecer aceitação e confirmação, fornecer aconselhamento, amizade e modelagem de papéis (HIGGINS; KRAM, 2001).

Em seus primeiros trabalhos, Kram (1985) 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).

2.1.2 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).

Várias definições sobre o termo '*coaching*' têm sido utilizadas para retratar essa nova fase do empreendedorismo digital e serão apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4: Conceitos e definições contemporâneas do *coaching*

AUTOR/ANO	DEFINIÇÃO
Marques-Lopes (2014, p.1)	<i>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 3 apoiar pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e, em sua evolução contínua.</i>
Cox, Bachkirova; Clutterbuck (2014, p. 1)	<i>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.</i>
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 pela autora (2018).

Para os fins desta pesquisa, o conceito do autor Marques (2018) será considerado como norteador.

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.

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.

2.1.3 *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 'discípulos' ou mentorados em uma mesma reunião de compartilhamento de experiências ou divagações sobre algum objeto de observação ou de análise (CALVOSA, 2017).

Segundo o Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA SP), através da Resolução GEC/01 de 18/08/2009, o "*Counseling* trata-se de uma atividade na qual um conselheiro compromete-se a prestar suporte direto e pessoal a outro indivíduo, tendo em vista uma necessidade específica" (RAMALHO, 2010, p. 2).

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, 2017).

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 treina-los para lidarem com uma situação de crise, com uma oportunidade profissional inesperada, com um clímax de carreira ou outra situação não programada, mas que gere alto impacto em sua tomada de decisão de carreira (CALVOSA, 2017).

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, 2017).

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 5.

Quadro 5: 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 p; 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).

No Quadro 5 pode-se observar que o autor procurou diferenciar os instrumentos, os métodos e os propósitos para o *counseling* e para o *coaching*, onde a dimensão a ser

trabalhada está orientada aos problemas e/ou às necessidades que estão influenciando negativamente o desempenho profissional (*counseling*) ou o desempenho da tarefa (*coaching*).

2.2 Startup

Nesta seção serão abordadas as *startups* que são empresas que têm como objetivo desenvolver um modelo de negócio, onde são observadas pessoas trabalhando em condições de extrema incerteza, para crescer rapidamente com altos ganhos.

2.2.1 Origem e definição

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 um grande número de empresas foi criado. Nesta época, muitos empreendedores apresentavam suas ideias inovadoras e encontravam muitos investidores para financiar o projeto e neste contexto, estas 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 6.

Para os fins desta pesquisa, o conceito do autor Alves (2013) será considerado como norteador.

Segundo Cardoso (2016), 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 extrema 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* sim criam a proposta de valor e arriscam fortemente na captura desse valor subvertendo a administração clássica (RIES, 2012).

Quadro 6: Conceitos e definições contemporâneas de *startup*

AUTOR/ANO	DEFINIÇÃO
Hermanson (2012)	<i>Startup</i> 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)	<i>Startup</i> 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 pela autora (2018).

Pode-se verificar que as *startups* são empresas que possuem duas características bem evidentes, a inovação e a incerteza e estas, estão intimamente ligadas aos impactos causados pela globalização e às transformações que ocorrem pela tecnologia.

O cenário que se busca analisar nesta pesquisa é o ecossistema de *startups*. Neste ecossistema existe um momento importante que são os momentos de mentoria. Cabe aqui discutir a relevância da atividade e seus desdobramentos sobre este tipo de negócio, pois como comentado anteriormente, quando realizada, a inovação acelera numa grande velocidade.

É importante para o sucesso de uma *startup*, a criação do modelo de negócio contando com o conhecimento das condições e histórico de vida dos empreendedores, visto que o contexto das mesmas é incerto, e a experiência dos empreendedores é algo muito relevante.

Para Ostewalder (2013) estabelecer um modelo de negócio é contar uma história de modo concreto e engajador dependendo do público, podendo ora salientar a perspectiva do cliente que se quer atender, ora a perspectiva da proposta de valor para uma dor identificada na sociedade.

Para uma *startup* é importante ter a clareza do modelo de negócio, pois dessa forma consegue-se priorizar as ações para o momento correto visando adequar a jornada de descoberta do cliente que poderá ser baseado no mapa criado por Blank e Dorf (2014), para o desenvolvimento de clientes.

Esse mapa (Modelo de desenvolvimento de clientes) consiste em quatro fases que poderão ser analisadas na Figura 2 e envolvem a descoberta de clientes, validação pelo cliente e a geração de demanda; para que a partir destas etapas a empresa possa estruturar o seu negócio.

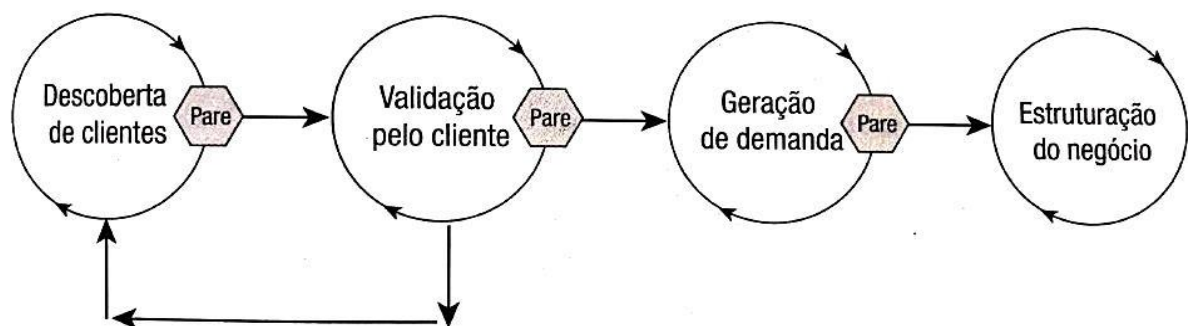


Figura 2: Modelo de desenvolvimento de clientes

Fonte: Blank; Dorf (2014, p. 31).

Segundo Blank e Dorf (2014) a descoberta de clientes envolve a identificação dos clientes para os produtos ou serviços da empresa e se estes estão em conformidade com o que foi estipulado no modelo de negócios.

A fase seguinte envolve a validação pelo cliente, ou seja: a aceitação do produto ou serviço e nesta fase pode ocorrer uma mudança no direcionamento da empresa, com ajustes,

em seu cliente alvo, modelo de negócio ou posicionamento do produto. Neste caso, é necessário voltar para fase de Descoberta do Cliente.

A terceira fase requer a geração de demanda, sendo que o propósito é criar uma demanda para o cliente final através dos canais de venda, com a preparação para venda em escala. E é nesta fase que se pode pensar em buscar um investidor (BLANK; DORF, 2014).

E por fim; a estruturação do negócio ocorre quando a empresa faz a transição da informalidade (aprendizagem e descobertas) para a formalidade, com a geração da carteira de clientes e o uso de métricas quantitativas para avaliação dos resultados e se necessário; são feitos ajustes visando à eficiência e/ou a escala do negócio (BLANK; DORF, 2014).

Cardoso (2016) afirma que diante do panorama de inovação tecnológica que vêm criando força no mercado, com a participação de um público jovem torna-se relevante pesquisar de sobre as *startups* e seu modelo de negócio tão distinto do modelo tradicional utilizado no passado, onde a construção de uma carreira sólida só poderá ocorrer com o compartilhamento das experiências de um mentor.

2.2.2 Histórias de iniciativas empreendedoras envolvendo fracassos e sucessos

Blank (2012) exemplifica situações no campo empresarial que as *startups* fracassaram devido a uma junção de fatores e queimaram bilhões de dólares, ao tentavam forçar a entrada de novos produtos em um mercado em que não havia interesse em adquiri-los.

Segundo o autor, a Segway custou 200 milhões de dólares até 2012, a oferta de um Cd de fotos da Kodak custou no mesmo período 150 milhões de dólares e o Newton da Apple, 100 milhões. Estes são exemplo de desastres que não utilizaram métodos inovadores que poderiam garantir condições de maior segurança aos investidores (BLANK, 2012).

Essas situações desafiadoras nas histórias dos empreendimentos podem ser minimizadas com uma rede de mentores que conectam sua *startup* à *network* de relevância para resolver questões práticas que estão fora do alcance do empreendedor, sendo esta uma oportunidade de também encontrar fornecedores e outros parceiros (INSPIER, 2015).

O Quadro 7 apresenta de forma condensada as principais recomendações feitas pelos especialistas em 2017 no Relatório Executivo do *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM. Brasil para melhoria das condições para se empreender no Brasil (SEBRAE, 2017).

Em contrapartida existem programas que favorecem o sucesso das *startups* por minimizarem as incertezas. Há o Programa ACE que oferece investimento, acesso a mercado e capital, mentorias, *network* qualificado, interação com o ecossistema e uma metodologia voltada ao crescimento do mentorado (ACE, 2018).

Quadro 7: Principais recomendações dos especialistas para melhoria das condições para empreender no Brasil

<p>POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS E PROGRAMAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reforma do Sistema Tributário Nacional, buscando fundamentalmente sua simplificação e benefícios para as empresas novas que teriam uma carência no pagamento de tributos por um determinado período de tempo, ou até que comecem a gerar lucros efetivos. Inclusive desoneração da folha de pagamentos para empreendedores nascentes. - Desburocratização efetiva. Simplificação dos processos burocráticos e desoneração para quem quer produzir. <i>Startups</i> poderiam se formalizar, tal como MEI e acessar com mais facilidade o mercado e demais programas para apoio a esse tipo de empreendimento. - Política de desenvolvimento para os pequenos negócios. A Lei Geral da Micro e Pequena Empresa em vigor deve ser consolidada em planos de governo com foco no desenvolvimento e relacionada a um novo ambiente de atuação das empresas no âmbito da tributação, trabalhista e do licenciamento. É preciso desonerar e simplificar a vida dos empreendedores para que eles possam crescer e empregar mais. - Acompanhamento dos efeitos da reforma trabalhista no contexto de criação de novos empreendimentos. - Políticas públicas para o empreendedorismo devem ser estimuladas e desenvolvidas em periferias. - Promover intercâmbio e programas para receber empreendedores interessados em se instalar no Brasil.
<p>EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em capacitação e mentorias, ou seja, programas governamentais que financiem ativos de conhecimento, e não somente estruturas. - Apoiar as instituições que já fomentam o empreendedorismo (SEBRAE, Endeavor, SENAC, etc.), integrando-as a um projeto estruturado. - Incentivo ao empreendedorismo nas mídias de massa: compartilhamento de experiências e de casos sucesso e insucesso por meio de programas televisões, propagandas, entre outros. - A aproximação da atividade empreendedora praticada intuitivamente com ambientes escolares, com a universidade, como a academia. Isso é fundamental para a qualificação do empreendedorismo no Brasil. O mesmo vale para aproximação entre pesquisa e boas tecnologias com quem se interessa em abrir um novo negócio. - A inserção da educação empreendedora desde a escola fundamental. Quanto mais cedo o espírito empreendedor for disseminado, maior será a chance de se ter jovens empreendedores no futuro, com uma boa base desconhecimento sobre plano de negócios, estudo de mercado, fatores econômicos que afetam o negócio, dentre outros aspectos essenciais para se ter êxito.
<p>APOIO FINANCEIRO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer novas fontes de financiamento que sejam adequadas para novas e pequenas empresas. - Melhorar substancialmente as condições de financiamento para o empreendedor ter mais segurança na manutenção e expansão de seus negócios.

Fonte: SEBRAE (2017, p. 19).

Como abordado anteriormente, no processo de *mentoring*, o mentorado ou mentoreado é o menos experiente, sendo aquele que recebe orientação de um mentor, uma espécie de aconselhamento, com base em reflexões e transferência de experiências, com a intenção de deixá-lo mais apto e qualificado.

Há o programa do SEBRAE chamado STARTUP SP para o desenvolvimento de *startups* digitais do SEBRAE-SP, cujo foco está em *startups* em estágio de validação, com as principais premissas dos seus modelos de negócio, sobretudo aquelas relacionadas ao problema de mercado, segmentos de clientes, solução e modelo de receitas. O programa tem duração de quatro meses e oferece capacitações, acompanhamento de negócios e mentoria com parceiros de mercado e do ecossistema de *startups* (SEBRAE, 2018).

Outro exemplo de sucesso é o Esalq net que é um programa de Pré-aceleração da Escola Superior de Agricultura 'Luiz de Queiroz' da Universidade de São Paulo que iniciou suas atividades em 1901 e atualmente oferece sete cursos de graduação e dezesseis programas de pós-graduação (PPG), um Programa de Pós-Graduação Internacional e dois Programas de Pós-Graduação Inter unidades. Os diversos cursos da ESALQ abrigam cerca de 2.000 alunos de graduação e 1.100 alunos de pós-graduação (USP, 2018).

2.2.3 Uma forma de proteção para as iniciativas empreendedoras: Ecossistemas

Aleisa (2013) *apud* Torres e Souza (2016) definem o ecossistema como uma sociedade de empreendedores, ideias, habilidades, startups, incubadoras, mentores, e capital entre outros atores e pressupõem que seus elementos interajam de forma harmônica, e quando ocorrer um desequilíbrio, deve-se buscar sempre a adaptação. Assim sendo, a identificação dos elementos de um ecossistema permite uma gestão estratégica, visto que através dele é possível identificar os desafios e as oportunidades que o cercam.

O ecossistema de uma *startup* pode ser definido como o ambiente que afeta as *startups*, com destaque aqui para instituições que incentivam o desenvolvimento de inovação e empreendedorismo, incluindo universidades, incubadoras, *venture capital* (VC), etc. Assim, para que os ecossistemas possam ser melhor apoiados é interessante identificar os diversos elementos que compõem este ecossistema, bem como compreender como as *startups* operam, os desafios enfrentados por estas e também como superá-los ou minimizá-los (TORRES; SOUZA, 2016, p.386).

Para Lemos (2011), uma das principais contribuições para as análises sobre ecossistema de negócios é sem dúvida, a visão pioneira a respeito do tema que é dada pelos trabalhos de Moore (1993; 1996; 2006), sendo que:

Tratar da interação entre as partes (componentes) e o todo de um ecossistema, de como articular esses componentes enquanto rotinas, recursos e capacitações, significa explorar alguns aspectos de sua governança. Como principais competências nessa esfera estão as habilidades gerencial, organizacional e analítica da universidade para desenvolver atividades colaborativas, cooperativas e em co-evolução com o conjunto de componentes do ecossistema. O aproveitamento e realização do potencial sinérgico que pode ser gerado pela interação entre as várias partes de um ecossistema, atributo essencial do processo de construção de competências e capacidades das universidades em relação ao empreendedorismo, só pode ser conseguido se tais habilidades gerenciais, organizacionais e analíticas puderem ser identificadas, interpretadas e instrumentalizadas. (LEMOS, 2011, p. 25).

Ribeiro (2016) afirma que muitos estudos apontam a crença de que, para estimular o surgimento de novos negócios é preciso desenvolver uma gama de iniciativas buscando a promoção da articulação dos diversos participantes do processo de empreender, com um conjunto de condições que estimulem a atividade empreendedora de alto nível, formada: pelo acesso a financiamento; existência de programas governamentais de empreendedorismo; ensino de empreendedorismo; políticas que contribuam para a transferência de P&D; infraestrutura legal e comercial e facilidade regulatória para a criação de novos empreendimentos.

Os programas existentes no ecossistema são os Programas de Aceleração e Programas de Incubação (ANPROTEC, 2018).

As incubadoras oferecem um tempo maior de atividades em seus programas e estão relacionadas a um processo mais longo, incluindo um Núcleo de Inovação e Tecnologia (NIT), para poder realizar a transferência de tecnologia, recorrentemente vinculada a uma Universidade. Estes programas contam com pesquisadores, sugerido em uma fase mais embrionária dos modelos de negócios. As aceleradoras se diferenciam pelos *stakeholders* pela intensidade, o que implica em um processo mais curto de tempo (SEBRAE, 2018).

Segundo Teixeira (2016) existe um elo perdido, que pode ser preenchido para diminuir o *gap* entre a criação e a comercialização que está no campo dos programas de aceleração.

No Quadro 8 explicita-se estas diferenças, onde pode ser notada uma diferença qualitativa entre o acelerador e a incubadora.

Quadro 8: Diferenças chave entre incubadoras, investidores anjo e aceleradores

	Incubadoras	Investidores Anjo	Aceleradores
Duração	1 a 5 anos	Contínuo	3 meses
Corte	Não	Não	Sim
Modelo de Negócio	Renda; sem fins lucrativos	Investimento	Investimento, também pode ser sem fins lucrativos
Seleção	Não competitiva	Competitiva, contínua	Competitiva, cíclica
Venture Stage	Fase inicial, ou avançado	Fase inicial	Fase inicial
Educação	<i>Ad hoc</i> , recursos humanos, legal, etc.	Nenhum	Seminários
Orientação	Mínima, tático	Conforme necessário, pelo investidor	Intenso, por si e por outros
Localização da startup	No local	Fora do local	No local

Fonte: Teixeira (2016, p.10).

A duração dos investidores anjo é maior porque é contínua. As incubadoras não têm fins lucrativos e não são lucrativas.

As orientações dos investidores anjos ocorrem conforme necessário, pelo investidor.

Para Abreu e Campos (2016), as aceleradoras, por atuarem na fronteira entre o desenvolvimento de inovação e o capital de risco, frequentemente adquirirão participação nas *startups* aceleradas, e assim sendo, necessitam avaliar diversos aspectos das *startups* que se candidatam aos seus programas de aceleração, utilizando-se de diferentes conceitos, ferramentas e metodologias.

Dentro do ecossistema, as incubadoras são empresas que não têm fins lucrativos e são destinadas a auxiliarem o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em

determinadas áreas de negócio e são mantidas por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários, entre outros. Estas empresas estão inseridas em um ambiente flexível e encorajador no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos (ANPROTEC, 2018).

Incubadoras são projetadas para proteger *startups* nascentes, para que sejam nutridas e possam crescer em espaço protegido das forças de mercado; já as aceleradoras são o oposto, oferecem acesso ao mercado para colocar a prova a sua proposta de valor e adaptar-se rapidamente, respondendo a solicitação de mercado, se ajustando ou morrendo. Anjos possuem um portfólio de empresas nas quais fazem seus investimentos, segundo suas teses de investimentos, já nas aceleradoras seus gestores estão próximos dos empreendedores ajudando a tomarem melhores decisões através de mentorias (COHEN, 2014).

2.2.4 Canvas

2.2.4.1 Canvas: considerações sobre o uso da ferramenta na pesquisa

Neste trabalho optou-se pela pesquisa com o Canvas por ser essa a metodologia utilizada pelo SEBRAE, sendo que a pesquisa não tem o propósito de avaliar a ferramenta em si, mas sim testá-la como parte do processo da mentoria *spot*.

2.2.4.2 Canvas: umas das metodologias comumente utilizada nas mentorias para *startups*

Os diferentes contextos de aplicação de Programas de *mentoring* acelerados são suportados por metodologias de trabalho específicas como é o caso do *Business Model Canvas* (ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO MINHO, 2016), que será utilizada como suporte à pesquisa de campo da presente dissertação.

Segundo Nagamatsu, Barbosa e Rebecchi (2013) o suíço Alexander Osterwalder em sua tese de doutorado desenvolveu um modelo de negócio inovador que revolucionou o modo de criar novos negócios ou desenvolver novos produtos. Este modelo foi idealizado de

forma que incentivasse a inovação, prototipação do modelo, desta forma utilizou a criação colaborativa que teve a participação de 470 profissionais de estratégia de quarenta e sete países.

“Este conceito tem sido aplicado e testado em todo o mundo e já é utilizado em organizações tais como IBM, Ericsson, Deloitte, das Obras Públicas e Serviços Governamentais do Canadá, e muitos mais” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p.15).

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta de gerenciamento e planejamento estratégico muito conceituada no ambiente empresarial das *startups*, que teve início em 2004, quando Alexander Osterwalder defendeu a sua tese de doutorado analisando modelos de negócios e, através de suas pesquisas, publicou um livro, cinco anos depois, chamado *Business Model Generation*, onde apresenta uma proposta considerada, por muitas pessoas, como uma alternativa condensada e mais prática, em relação ao plano de negócio e que permite desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou existentes (CAMPOS, 2015, SEBRAE, 2018).

O *Business Model Canvas* é composto por nove componentes, que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Sendo essa composta pelos seguintes itens: - Segmentos de clientes; - Proposta de valor; - Canais; - Relacionamento com os clientes; - Fontes de receita; - Recursos principais; - Atividades chave; - Parcerias principais; - Estrutura de custo (ABREU; CAMPOS, 2016. p. 24).

No Segmento de Cliente (*Customer segments*), uma organização serve a um ou diversos Segmentos de Clientes. Já, a Proposta de Valor (*Value propositions*) busca resolver os problemas do cliente e satisfazer suas necessidades. Nos Canais (*Channels*), as propostas de valor são levadas aos clientes por Canais de comunicação, distribuição e vendas. O Relacionamento com Clientes (*Customer relationship*) é a forma como é estabelecido e mantido o relacionamento entre as partes e cada Segmento de Clientes (OSTEWALDER, 2011).

As Fontes de Receita (*Revenue streams*) resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes, (o que o cliente aceita, e como ele quer pagar). Os Recursos Principais ou chave (*Key resources*) são os elementos ativos para oferecer e entregar os elementos previamente descritos ao executar uma série de Atividades-Chave (*Key activities*). Nas Parcerias principais ou chaves (*Key partners*) algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa. Na estrutura de custos (*Cost Structure*), os

elementos do Modelo de Negócios resultam na estrutura de custos do negócio (OSTEWALDER, 2011).

Os nove blocos do modelo *Business Model Canvas* estão interligados e integrados, facilitando a visualização do ciclo de processos de uma empresa. Assim, fomentam a análise, a discussão, o entendimento e a criatividade, para se esboçar e discutir elementos do modelo de negócios nas *startups* negócio (OSTEWALDER, 2011).

Na Figura 3 pode-se observar que os blocos ‘Proposta de valor’, ‘Fonte de Receita’ e ‘Segmentos de Clientes’ apresentaram os maiores índices de relevância (Sempre Relevante), estando acima de 60%.

O destaque é para a Proposta de valor que obteve 87,1% como Sempre Relevante.

Outro aspecto a ser considerado na Figura 3 é que todos os componentes do *Business Model Canvas* (Segmentos de clientes, Proposta de valor, Canais, Relacionamento com os clientes, Fontes de receita, Recursos principais, Atividades chave, Parcerias principais e Estrutura de custo) foram considerados relevantes; pois, somados os valores para os níveis de maior relevância (Frequentemente e Sempre Relevante) atingiram resultados superiores a 50% dentro da amostra obtida (ABREU; CAMPOS, 2016).

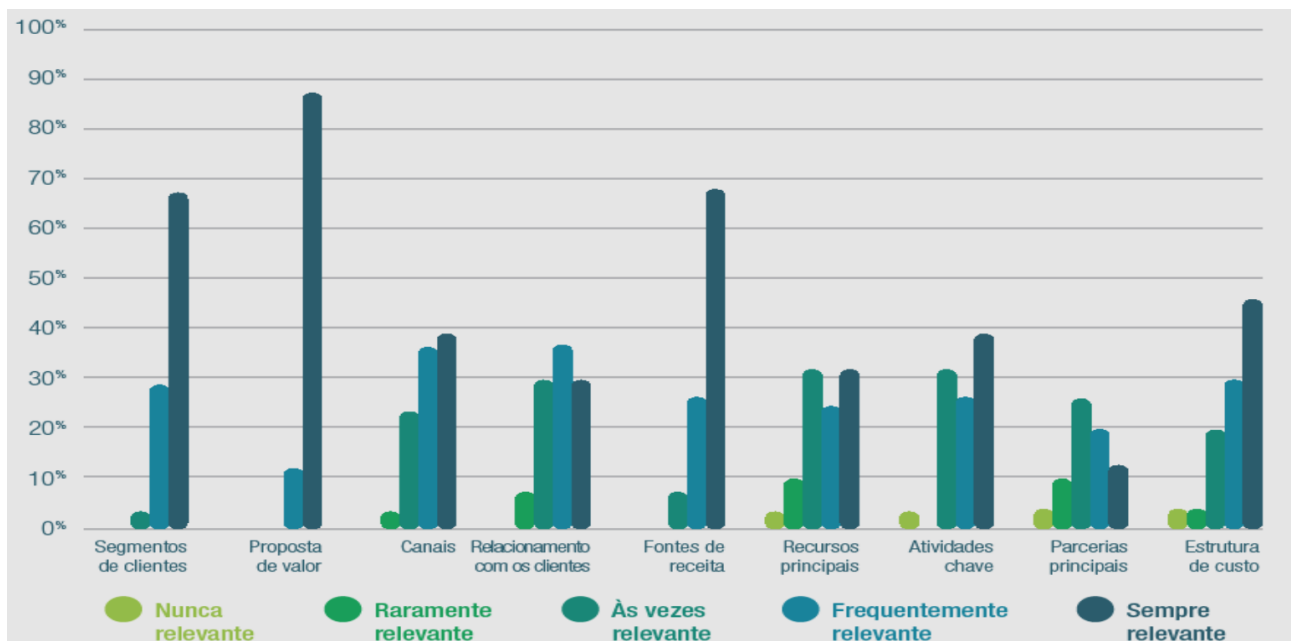


Figura 3: Panorama geral do estudo *Business Model Canvas*

Fonte: Abreu e Campos (2016. p. 36).

Um ponto de destaque apontado por Abreu e Campos (2016) é que foi possível constatar que seis, dos oito componentes do *Business Model Canvas* (Segmentos de clientes, Proposta de valor, Canais, Relacionamento com os clientes, Fontes de receita e Atividades chave) obtiveram valor igual a 0% nos níveis de menor relevância (Nunca, Raramente e Às vezes relevantes); ou seja, sequer foram pontuados dentro da amostra obtida. Os componentes (Recursos principais, Atividades chave, Parcerias principais e Estrutura de custo) que foram pontuados no nível de menor relevância 'Nunca relevante' obtiveram 3,2%, ou seja; os menores valores dentro da amostra obtida.

Isenberg (2011) afirma que para estimular a criação e o crescimento de empreendimentos, os governos precisam criar um ecossistema que sustente os empreendedores.

As *startups* não são empresas isoladas, elas existem em um ecossistema que inclui outras *startups*, os investidores, as aceleradoras, as incubadoras, as universidades e outros elementos. Analisando-se esse contexto, percebe-se que o entendimento desses componentes e das relações que existem entre os elementos de um ecossistema de *startups* irá propiciar uma tomada de decisões sobre como melhor investir e incentivar o crescimento deste ecossistema de forma empreendedora (TORRES; SOUZA, 2016; ISENBERG, 2011).

3. MÉTODO

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos da dissertação. Tais procedimentos visam obter dados secundários e primários, de maneira que seja respondida à questão de pesquisa e sejam atingidos os objetivos delineados e apresentados no capítulo introdutório.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à natureza as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas ou explicativas (GIL, 2008).

A natureza desta pesquisa será exploratória, com abordagem qualitativa porque terá como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (VERGARA, 2005).

Define-se uma pesquisa exploratória o estudo preliminar realizado com o objetivo de conhecer a variável de estudo, seu significado, o contexto onde ela se insere e proporcionar assim, maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2008).

A pesquisa é qualitativa e como método optou-se pelo levantamento qualitativo de dados, condizente com a abordagem da pesquisa e o questionamento apresentado no capítulo introdutório. Para Minayo (2001) 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.

Teixeira (2003) baseando-se nas pesquisas de Merriam (1998) classifica cinco tipos de pesquisa qualitativa, básica ou genérica, etnográfica, fenomenológica, *grounded theory* e estudo de caso, sendo:

a) Básica ou genérica: que inclui descrição, interpretação e entendimento; identifica padrões recorrentes na forma de temas ou categorias e pode delinear um processo.

- b) Etnografia: está focada nos estudos, na cultura de uma sociedade e procura descobrir e descrever crenças, valores e atitudes, estruturas sociais e comportamento de um grupo.
- c) Fenomenológica: descreve a essência ou estrutura básica de um fenômeno e usa dados e experiências daqueles que participam e investigam o fenômeno.
- d) *Grounded theory*: significa a construção de teoria a partir de dados baseados na realidade, onde o pesquisador forma uma versão teórica da realidade e, esta formulação teórica ou teoria substantiva não apenas pode ser usada para explicar a realidade, mas também provê um esquema de referência para a ação.
- e) Estudo de caso: muito utilizado em estudos organizacionais é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Esta metodologia se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

A pesquisa realizada foi básica, com método de levantamento qualitativo e envolveu a pesquisa bibliográfica de livros, periódicos, documentos, e outros, ou seja; material já publicado que compôs a fundamentação teórica, bem como entrevistas semiestruturadas, apresentadas na seção a seguir.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

O estudo foi alicerçado na pesquisa bibliográfica e no levantamento qualitativo que foi realizado com base em entrevistas semiestruturadas, em conformidade com os objetivos propostos no trabalho.

A pesquisa de campo envolveu as entrevistas semiestruturadas com dois grupos, atores no processo de mentoria: Grupo 1 formado por Mentores e Grupo 2 formado por mentorados em instituições de fomento, aceleradoras ou incubadoras. Optou-se pelos dois grupos para se obter uma visão ampla dos envolvidos no processo de mentoria.

Acredita-se que os achados com os dois grupos favoreçam uma análise comparativa, atingindo o OE3 e proporcionando um maior entendimento da temática, especialmente em função do objetivo geral do trabalho ser: o de apresentar a mentoria *spot* como uma oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras, envolvendo o mentor/mentorado, o que necessita de diferentes olhares.

Segundo Triviños (1987) a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Para a realização das entrevistas foi utilizado o termo de Consentimento Livre e esclarecido (Apêndice A), desenvolvido o protocolo das entrevistas (Apêndice B) e o roteiro das entrevistas (Apêndice C).

Seguiu-se os seguintes passos para a realização das entrevistas com os Grupos 1 e 2:

- 1) Seleção dos entrevistados: para a realização das entrevistas com mentores e mentorados foram contatados participantes da modalidade ‘Hotel de projetos e Residente de base tecnológica’ da empresa Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC), que estivessem participando de um programa de mentoria constante. Ressalta-se que o CIETEC é uma empresa que atua colaborando no desenvolvimento do maior polo de incubação de empresas de base tecnológico da América Latina. Foram enviados vinte e quatro (24) convites e vinte e quatro (24) foram aceitos.
- 2) Foi enviado um email formalizando o convite feito os mentores e mentorados, a participarem da pesquisa. Nesse email foi incluído o consentimento livre e esclarecido (Apêndice A).
- 3) Foi elaborado um protocolo para cada entrevista (Apêndice B).
- 4) Ocorreu o agendamento da entrevista.
- 5) As entrevistas aconteceram presencialmente, com duração de aproximadamente de 20 minutos; como pode ser analisado nos Quadros 9 e 10.
- 6) Foi considerado um total de doze (12) entrevistados por grupo, totalizando vinte e quatro (24) entrevistados.

Bardin (2011, p. 119) menciona que as entrevistas são limitadas pelo fenômeno da saturação e ela limita seus exemplos a uma dúzia. Continua... “com efeito, a partir de certo número de respostas ou de entrevistas, a temática repete-se, fornecendo cada vez menos

novidades. ” Assim, justifica-se no trabalho o número da amostra de 12 entrevistados para cada um dos grupos escolhidos (mentores e mentorados).

O perfil dos entrevistados e dados da realização da entrevista podem ser observados nos Quadros 9 (mentores) e 10 (mentorados).

Quadro 9: Entrevistas realizadas com o Grupo 1

Código	Sexo	Idade	Tempo no mercado	Tempo como mentor	Data da entrevista	Tipo Entrevista	Tempo Duração
Mentor 1 (MR1)	M	41	20 anos	5 anos	02/01/2019	Presencial	24' 06"
Mentor 2 (MR2)	M	39	18 anos	5 anos	16/02/2019	Presencial	20' 18"
Mentor 3 (MR3)	M	37	16 anos	9 anos	16/01/2019	Presencial	34' 48 "
Mentor 4 (MR4)	M	38	8 anos	3 anos	02/01/2019	Presencial	28' 12"
Mentor 5 (MR5)	M	43	22 anos	5 anos	19/01/2019	Presencial	25' 48"
Mentor 6 (MR6)	M	27	5 anos	1 ano e meio	18/01/2019	Presencial	22' 17"
Mentor 7 (MR7)	F	32	7 anos	3 anos	18/01/2019	Presencial	20' 18"
Mentor 8 (MR8)	M	27	5 anos	1 ano	18/01/2019	Presencial	28' 13"
Mentor 9 (MR9)	F	37	17 anos	3 anos	18/01/2019	Presencial	24' 12""
Mentor 10 (MR10)	F	25	4 anos	7 meses	18/01/2019	Presencial	20' 23"
Mentor 11 (MR11)	F	55	20 anos	5 anos	18/01/2019	Presencial	20'06"
Mentor 12 (MR12)	F	42	20 anos	3 anos	12/03/2019	Presencial	21' 07"

Fonte: Elaborado pela autora.

Através dos dados apresentados pode-se verificar 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 5 (cinco) anos de experiência em mentorias.

Quadro 10: Entrevistas realizadas com o Grupo 2

Código	Sexo	Idade	Tempo no mercado	Fase da Startup*	Data da entrevista	Tipo Entrevista	Tempo Duração
Mentorado 1 (MD1)	F	35	2	Crescimento	16/01/2019	Presencial	22'10"
Mentorado 2 (MD2)	M	34	2	Crescimento	16/01/2019	Presencial	21'20"
Mentorado 3 (MD3)	F	61	1	Crescimento	07/02/2019	Presencial	28'56"
Mentorado 4 (MD4)	M	33	4	Crescimento	08/02/2019	Presencial	30'44"
Mentorado 5 (MD5)	F	37	2	Crescimento	26/02/2019	Presencial	20'34"
Mentorado 6 (MD6)	M	25	1	Crescimento	26/02/2019	Presencial	21'37"
Mentorado 7 (MD7)	M	34	5	Crescimento	22/03/2019	Presencial	20'21"
Mentorado 8 (MD8)	M	32	3	Crescimento	22/03/2019	Presencial	22'11"
Mentorado 9 (MD9)	F	59	1	Ideação	02/04/2019	Presencial	20'14"
Mentorado 10 (MD10)	F	37	2	Validação	02/04/2019	Presencial	22'18"
Mentorado 11 (MD11)	F	42	1	Ideação	04/04/2019	Presencial	20'51"
Mentorado 12 (MD12)	F	38	3	Validação	04/04/2019	Presencial	20'13"

* Conforme Blank (2015).

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 10, pelos dados apresentados pode-se verificar que a maioria dos entrevistados (mentorados) estão na faixa etária de 32 a 38 anos, sendo que 58% são mulheres e 67% das *startups* estão na fase de Crescimento.

Em relação ao tempo no mercado, 67% das *startups* estão atuando no mercado há pelo menos até dois anos, ou seja; são muito jovens.

3.3 Procedimentos de análise de dados

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas de modo a elaborar um quadro analítico que facilitou a análise dos achados, através da análise de conteúdo. Esse quadro pode ser visitado no Apêndice D.

Selecionados os documentos, a atual pesquisadora teve a preocupação com a codificação e a análise dos dados.

A análise de conteúdo, segundo a perspectiva de Bardin tem sido uma das técnicas mais utilizadas para esse fim (GODOY, 1995).

Segundo Godoy (1995) esta técnica consiste em um instrumental metodológico o qual pode ser aplicado a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte. Embora na sua origem, a análise de conteúdo tenha privilegiado as formas de comunicação oral e escrita, não exclui outros meios de comunicação.

Para Bardin (1977) o termo 'análise de conteúdo' pode ser designado como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

As etapas para análise de conteúdo segundo Bardin (1977) podem ser visualizadas na Figura 4.

Na presente pesquisa, os passos para a realização da análise de conteúdo foram: (i) Pré-análise; (ii) Exploração de Material e o Tratamento dos resultados; e (iii) Interpretações.

A fase da pré-análise é a fase da organização que tem por objetivo operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais para o desenvolvimento preciso das operações sucessivas na análise. Esta fase tem três missões: a escolha dos documentos que serão submetidos à análise, formulação das hipóteses e objetivos, e elaboração dos indicadores que fundamentarão a interpretação final (BARDIN, 1977).

Nesta pesquisa essa fase foi realizada com a transcrição dos áudios das entrevistas realizadas com os mentores e mentorados. Foram realizadas todas as transcrições das

entrevistas e seleccionados os trechos de relevância, consolidadas em categorias e unidades de contextos apresentadas nos Apêndice D e E.

A fase de exploração do material é a fase da análise sistemática das decisões tomadas. É uma fase longa e consiste essencialmente na codificação, desconto e enumeração, em função das regras que foram previamente formuladas (BARDIN, 1977).

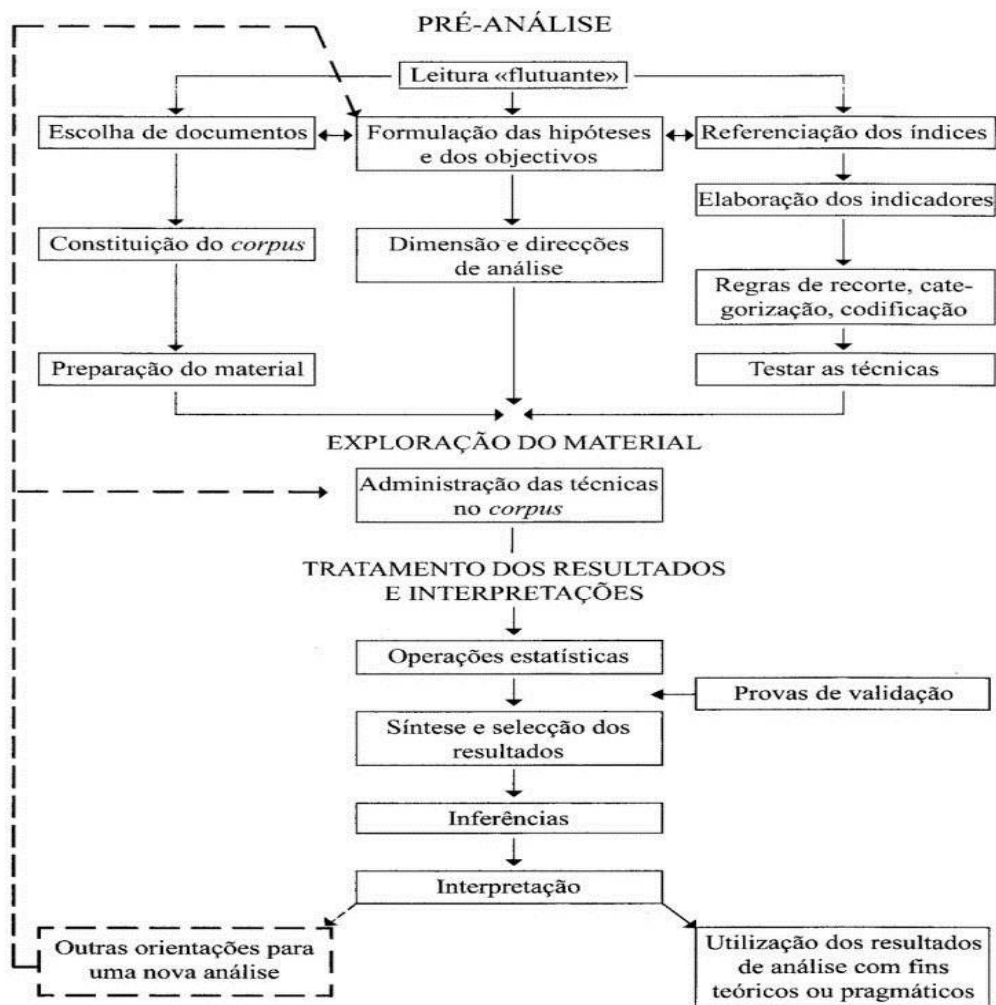


Figura 4: Etapas da Análise de Conteúdo Bardin (1977, p. 102).

“A codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão” (BARDIN, 1977, p. 103).

Após a codificação, segue-se para a categorização, a qual consiste em: classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos ... sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977, p. 117).

Por fim, a fase de tratamento dos resultados obtidos é a fase em que os resultados brutos são tratados de forma a serem significativos e válidos, podendo ser embasados por operações estatísticas simples ou complexas, e objetivando um maior rigor. Estes resultados devem ser submetidos a provas estatísticas, assim como a testes de validação, permitindo estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise (BARDIN, 1977).

Essa fase nesta pesquisa ocorreu pela tabulação dos dados relevantes, levantados a partir das análises das unidades de contexto, possibilitando assim elencar os fatores que mais emergiram no contexto da entrevista.

A definição das categorias a serem analisadas dos mentores e mentorados são descritas no Quadro 11 e foram obtidas a partir das transcrições das entrevistas obtidas junto aos 12 (doze) entrevistados – Mentores e aos 12 (doze) entrevistados - Mentorados, com base nos objetivos e categorias de análise propostas. Estas listas foram categorizadas de forma a relacionar a teoria com o referencial teórico levantado pela pesquisa.

Quadro 11: 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>

Fonte: Elaborado pela autora.

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 12, o qual serviu de base para a elaboração do *Framework*.

Quadro 12: Operacionalização

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

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Ética da pesquisa

No trabalho de pesquisa não houve a participação física de sujeito humano, portanto, a pesquisa apresentou risco mínimo.

A pesquisa se comprometeu em referenciar todo material utilizado, através da NBR 14724 de 2011, respeitando a lei Nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998. Os materiais foram utilizados, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Sobre as entrevistas, foi garantida a confidencialidade dos respondentes, um dos preceitos éticos em pesquisa. Tais autorizações foram mantidas com o autor da pesquisa e os respondentes receberam um código para a respectiva menção na dissertação. As entrevistas foram resguardadas pelo termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), apresentado aos respondentes antes do aceite em participar da pesquisa.

4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa bibliográfica e com a pesquisa de campo, através do estudo realizado com os mentores e mentorados.

O objetivo geral desta pesquisa foi o de apresentar a mentoria *spot* como uma oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras, sendo que para isso teve como objetivos específicos conceitualizar as mentorias *spot*, identificando as suas vantagens e desvantagens, bem como sua operacionalização.

Este capítulo buscou atender os objetivos OE1, OE2 e OE3, apresentando-se através de levantamento junto aos respondentes (grupo dos mentores e mentorados) os conceitos relativos à mentoria *spot*, as vantagens e desvantagens da mentoria *spot*, a operacionalização das mentorias *spot* no universo das *startups*.

Dentro deste aspecto de avaliação da operacionalização, foi levantado junto aos respondentes os desafios da mentoria *spot*; a utilização da metodologia Canvas; e as expectativas não satisfeitas na mentoria *spot* e sua apresentação foi estruturada de acordo com os mesmos.

4.1 Sobre as mentorias *spot*

Atendendo ao objetivo OE1, procurou-se nessa seção apresentar conceitos relativos às mentorias *spot*, embasados tanto na pesquisa de dados secundários quanto na pesquisa de dados primários.

Na teoria consultada e apresentada na seção 2.1 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 Quadro 13 apresenta o que os mentores acham ser a mentoria *spot*.

Quadro 13: O que os respondentes (grupo mentores) acham ser a mentoria *spot*

Respondente	Opinião
MR1	“Eu acho que você puder ajudar uma empresa em determinado momento sobre algum tema específico, que isso não vai durar grandes dias ou horas simplesmente a gente acaba fazendo em um curto espaço de tempo dando <i>insights</i> trazendo conhecimentos que a gente teve ao longo do tempo para que essa instituição, essa empresa, essa startup, ela possa absorver isso e guiar e isso não vai ser a resolução do problema dela, mas ela vai ter caminhos pelos quais ela pode guiar uma possível solução, uma possível estratégia, um <i>i insights</i> ou coisa do tipo”.
MR2	“Mentoria <i>spot</i> no viés do meu trabalho é uma mentoria, são mentorias espontâneas, ok? Ah! Que estão desvinculadas a um programa de acompanhamento, então mentoria <i>spot</i> é uma mentoria ocasional, ok? com momento, data de início, data de término, mas que seja naquele momento, não estão correlacionados a uma relação entre o mentor e a startup em longo tempo”.
MR3	“Mentoria pontual eu acho que é uma mentoria que a gente dá, tipo, a gente recebe essa visão muito rápido do negócio como um todo e a gente, pelo nosso repertório a gente dá um direcionamento, mas não com a expectativa que a gente vai ver esse empreendedor novamente (...)... dá uma olhada nesta startup, neste tipo de modelo de negócio, mas é um pouco menos aprofundado, é muito um direcionamento rápido, .. e a outra mentoria eu vejo ela muito mais como um plano de ação, eu vejo muito mais entendimento, um desenvolvimento de uma confiança na relação que começa a lhe dizer então necessário desenvolver essa confiança e tal, um aprofundamento sobre o que que é o negócio, sobre aonde falta informação para eu dar direcionamento para os próximos passos”.
MR4	“Entender o mais breve possível, dada a limitação de tempo que essa mentoria por lá por exemplo, entregar aquilo que não ser um bate-papo simplesmente, mas por representatividade do momento, entregar naquele momento”.
MR5	“São pequenas contribuições pontuais para mais do que o empreendedor tenha ciência daquele ponto específico, é contribuir com que ele repense alguns pontos do qual está sendo tratado dentro do desenvolvimento negócio dele e repensar ou até mesmo isso venha interferir na continuidade ou reforçando aquilo que ele está tem feito”.
MR6	“Acho que é mais pra quando a pessoa está tendo alguma dúvida, para acertar tem alguma dúvida, vem com uma bagagem diferente de outros projetos, para auxiliar, encaminhar ele naquele ponto específico que ele tá precisando tá”.
MR7	“Para mim uma mentoria <i>spot</i> é uma conversa onde eu escuto a ideia do empreendedor ou o negócio que a pessoa tem, escuto as suas dificuldades e os desafios que ele tem e com base em tudo aquilo que eu escuto, eu passo com a minha experiência tudo o que ele pode fazer para melhorar para vencer aqueles desafios para solucionar aqueles problemas e assim por diante”.
MR8	“Eu acredito que é mais, pode ser pontual aquela mentoria que tem de lidar com uma questão específica, então, assim você não precisa ter um acompanhamento, mas em relação aquilo é legal você conversar com a pessoa, ... e com alguém que é assim, especialista naquela área mas você não precisa tecnicamente de um consultor que não tem que aprender sobre aquilo, mais de interagir com alguém sobre o assunto e não precisa de um assessor”.
MR9	“.. que eu acho ser, eu acho que uma mentoria <i>spot</i> são mentorias pontuais para que ela demanda em específico que não significa que seja uma, uma mentoria para o negócio.”
MR10	“... para mim é uma mentoria é pontual sobre um tema então, ela não tem um acompanhamento né, de meses, enfim acredito que é uma mentoria pontual de algum desafio pontual que a pessoa tenha”.
MR11	“... o que que a gente traz como mentoria <i>spot</i> são pessoas de mercado que nos ajudam a apoiar os projetos de negócios, os negócios que procuram a instituição, então a gente tem como prerrogativas mentoria dos consultores da casa e as consultorias <i>spot</i> e as consultorias externas”.
MR12	“... é um evento isolado que acontece ali no momento específico, geralmente pode ser feito com convidados com mentores que venham do mercado, das suas diferentes áreas expertise no mercado e para atender um desafio específico do momento do Empreendedor do momento da validação, do momento dos desafios que ele está vivenciando naquele momento”.

Fonte: Elaborado pela autora.

O conceito de mentoria *spot* é ainda mais vago e desconhecido pelo grupo de respondentes mentorados, o que pode ser observado no Quadro 14.

O Quadro 14 apresenta como os mentorados conceituam a mentoria *spot*.

Quadro 14: O que os respondentes (grupo mentorados) acham ser a mentoria *spot*

Respondente	Opinião
MD1	"... é quando você tem um problema específico ali né, que você quer resolver, seja ele de contabilidade, jurídico ou marketing, então com um propósito específico que você pega um especialista naquele assunto e te auxilia por aqueles minutos".
MD2	"é quando a pessoa, o mentor ele não tem um relacionamento, de uma longa data com a sua empresa, mas ele tem conhecimento sobre o problema que você está enfrentando no momento, .. já tem experiência nisso para te dar pontualmente uma ideia ou uma ajuda naquele assunto".
MD3	"é uma mentoria pontual que é feita por uma pessoa que tem uma grande expertise num determinado aspecto do seu negócio e que ela funciona melhor se você vem com uma pergunta já formatada, talvez."
MD4	"Spot é o da hora, do momento. Mais de quando você falou de mentoria spot, eu imaginei que seria uma mentoria bem focada em alguma coisa específica..."
MD5	"é específico em determinada área e pra que ele pudesse me ajudar pontualmente naquilo. .. uma mentoria spot é quando você tem uma necessidade específica e vai lá e busca conhecimento numa mentoria"
MD6	"também não conheço."
MD7	"Eu não conhecia o termo <i>Spot</i> para Mentorias, mas para mim a mentoria pontual é um momento de você compartilhar uma dor ou duvida que está passando naquele momento, algo rápido e até mesmo com uma visão macro da situação sem muito aprofundamento para trazer uma provocação ou pensamento diferente para o empreendedor."
MD8	"... eu não conhecia o termo mentoria spot, mas imagino que seja mentorias pontuais sobre temas específicos."
MD9	"Spot não, mentoria eu sei, porque inclusive eu presto mentoria dentro dos processos de <i>coaching</i> e quando eu percebo que a pessoa vem buscar <i>coaching</i> , mas não é <i>coaching</i> e sim uma mentoria a gente migra para mentoria né! Mas, spot mentoria não."
MD10	Não sabe.
MD11	"dentro do meu conhecimento, a mentoria pontual é um plano, inteligente até, de estratégias, que é direcionado, enfim, para o cliente, para a pessoa que precisa de uma atenção específica pra, pra, alguma área pra ela enfim crescer, profissionalmente, crescer pessoalmente, crescer, enfim, em alguns pontos da vida dela, dentro daquilo que eu entendo por mentoria pontual..."
MD12	"Não conheço o termo. Imagino ser uma mentoria curta ou único encontro, focada para um objetivo bastante específico."

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao se analisar essa categoria a partir do olhar de mentores e mentorados percebe-se que os mentores MR2, MR5 e MR8 têm uma definição mais clara sobre o conceito da mentoria *spot* ou pontual.

Com relação a estes entrevistados do Grupo de mentores percebeu-se que eles têm um conhecimento prévio, consideram ser a mentoria *spot* tal (um serviço prestado por um profissional com bastante experiência em seu ramo de atuação e que possui como objetivo, auxiliar o mentorado em um em um curto espaço de tempo, trazendo conhecimentos pontuais para questões específicas do seu negócio), corroborando assim com os estudos apresentados por Kram (1988) e Campos; Capelle e Silva (2017).

Essa percepção vai ao encontro, segundo os trabalhos de Calvosa (2013); Cruz, Vilhena, Calvosa (2012); e Lima, Silva, 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*. Pode-se inferir que, para os autores acima mencionados, a mentoria (assemelhando-se ao conceito tratado nessa pesquisa, Mentoria *spot*) compreende: um processo de orientação profissional e capacitação, no qual há deslocamentos de conselhos e ponderações no sentido do mentor para o mentorado, com o objetivo de atingir um objetivo pontual, não filosófico, de como melhor alocar os recursos, os esforços e o tempo para a solução de um problema presente, a alavancagem de uma oportunidade ou o direcionamento de um indivíduo (ou empresa) de uma realidade objetiva para uma desejada, em um processo acompanhado, periódico e com sessões determinadas.

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 pelo Calvosa (2013); Cruz, Vilhena e Calvosa (2012); Lima, Silva e Calvosa (2008) está próximo ao conceito de mercado aplicado ao objeto de observação dessa pesquisa e utilizado no SEBRAE; 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.

Conforme Kram (1988) *coaching* é uma das funções de mentoria e é uma estratégia utilizada com a finalidade apenas, de alavancar a performance de um indivíduo em uma tarefa específica. Diferentemente, a mentoria vai além disso, visando todo o desenvolvimento

profissional e pessoal de um indivíduo, ou seja; envolvem todas as funções de carreira e psicossociais.

Na pesquisa de campo realizada percebeu-se que o conceito de mentoria *spot* ainda é vago e desconhecido pela maioria dos respondentes (Grupo de mentores e mentorados), o que pode ser verificado pelos Quadros 13 e 14.

Pode-se destacar que alguns mentorados desconhecem o conceito de mentoria *spot* (MD6 e MD10), mas a maior parte dos mentores conhecem o conceito.

4.2 Sobre as vantagens e desvantagens das mentorias *spot*

Para atender ao objetivo OE2 foi levantado junto aos respondentes (grupo dos mentores) as vantagens (Quadro 15) e desvantagens da mentoria *spot* (Quadro 16) que são apresentados a seguir.

Quadro 15: Vantagens da mentoria *spot* (grupo mentores)

Respondente	Opinião
MR1	"... essa oportunidade e a prática é muito mais que muitas vezes uma MBA que você tem todo o conhecimento teórico, você colocar isso na prática muitas vezes depende de uma experiência em grandes corporações, e é que nem todos têm essa oportunidade então, trazer essa experiência eu acho que é um benefício para quem não teve e não é necessariamente a mentoria, ... um outro benefício, que aquilo que é dito numa mentoria é ela pode servir para diversos segmentos".
MR2	"..., é, é, é o olhar externo de pessoas que não estão relacionadas ao <i>business</i> não conhecem o contexto e, portanto, vem com livre e espontânea, é, é, é boa vontade de dar alguns palpites, então é uma opinião externa desvinculada de equipe, ah outra questão positiva são os <i>insights</i> que podem surgir né, é tem uma visão externa, tem os possíveis <i>insights</i> que podem acontecer"
MR3	"É, vantagens eu acho que essa é a primeira conversa, eu acho que a construção de um elo, ... que é uma parte de um primeiro contato para a gente conquistar uma confiança, e futuramente poder conversar com essa pessoa e orientar melhor".
MR4	"... é um complemento na minha visão do mentor padrinho, ela dá essa segunda, terceira, quinta opinião e constrói né o modelo, constrói essa estratégia de assumir o risco ou não".
MR5	"... uma das vantagens é pelo fato de ser um tempo curto uma das vantagens é essas várias contribuições para o empreendedor recebe diante dessas várias experiências profissionais que os mentores estão ali para contribuir né".
MR6	"... a pessoa precisa consegue tocar o projeto dela independente da mentoria. Para o mentor a vantagem é dele estar sempre se atualizando em relação ao mercado, que que está tendo de novidade, em cada um, que é o meu caso que acabo aprendendo muito, acabo conhecendo os perfis das startups, dos mercados".
MR7	"Tanto para mim como mentora porque estou me atualizando sempre porque eu estou sempre antenada com as coisas que estão acontecendo para poder ajudar os empreendedores de uma forma, melhor forma possível".

MR8	"A vantagem eu acho que é isso de você não necessariamente tem que fazer uma só ou com uma pessoa só então você consegue ter opiniões, então é legal para ir para essa questão de tomada de decisão,... do mentor que eu acho legal é que você se conecta com muitas situações diferentes, ... eu acho que é bacana para o mentor porque ele consegue conectar com mais gente, então você vai conhecer mais situações e isso vai fazer agregando mais para cada vez consiga ser minha melhor resultado."
MR9	"Olha, eu acho que a vantagem é assim, ele te testa né, porque você chega ali na hora, ele vem com o problema, que tem que puxar rapidamente, aí você vê o quanto você realmente você sabe, entende e pode contribuir com aquele assunto quando vem repentino o negócio"
MR10	"... como um olhar para um foco para um desafio, talvez momentâneo da startup, você atua muito neste problema, talvez você não consiga, como você não tem o acompanhamento, esse seria o benefício, você vai atuar no desafio".
MR11	"Ah, é ajudá-las a estrutura o negócio, eu acho que são pontos de relevância, se de gestão específica de finanças ou de <i>market</i> por exemplo e ter essa possibilidade então de orientação".
MR12	"... acho que tem a questão de não ter um relacionamento a priori, então você não conhece a projeto, você também não vem com ideias preconcebidas, então eu acho isso legal que você só vai conhecer naquele momento, pode ter ido se informar, mas você não tem relacionamento prévio, então você não sabe quais são os vícios daquele negócio, daquelas pessoas... (...) acho que essa seria a principal vantagem, te dá uma certa imparcialidade".

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebeu-se que para os mentores as principais vantagens são: (i) oportunidade de colocar a teoria em prática; (ii) pode ser utilizada em diversos segmentos; (iii) traz um olhar externo sobre o negócio; (iv) possibilita o surgimento de *insights*; (v) o tempo de duração é curto; e (vi) permite atualização sobre o mercado.

Quadro 16: Desvantagens da mentoria *spot* (grupo mentores)

Respondente	Opinião
MR1	"Nem tudo o que o mentor fala é uma verdade (seria uma desvantagem). obviamente vai depender dele se situar aonde ele se sente melhor ...".
MR2	"O lado ruim é justamente por não conhecerem o histórico das empresas, as mentorias podem perder a efetividade porque se precisa de um tempo de alinhamento inicial que ao mesmo tempo tem suas vantagens e desvantagens principais vantagens como argumentou, não conhece geralmente o business. Às vezes a mentoria pode não ser tão efetiva tá."
MR3	"Então essa questão do tempo, as vezes eu acho que é uma desvantagem, a gente não consegue dar aquela dica, é muito rápido. (...) se muita gente se vincula à programas para ser mentor pontual, eu acho que a qualidade baixa muito, então, a mentoria pontal em si, eu não vejo um problema, ... junto com a pessoa, agora a mentoria pontual, então fazemos um <i>match</i> , eu acho que é ruim."
MR4	" Não dá tempo de entender o contexto, e não ser assertivo para quê que o cara vai assumir depois daquela opinião, daquela contextualização, então virá mais uma aula particular, que é bom, se comparar que ele não tem essa aula, mas o que que ele vai fazer com aquilo, sem contexto o sujeito pode até errar né, com uma mentoria <i>spot</i> mal feita."
MR5	"As desvantagens também podem passar pelo mesmo fato que é o curto espaço de tempo de você poder explorar melhor aquilo que é aquela demanda ou aquela necessidade que está se apresentando ali naquele momento marcante."

MR6	“Se a pessoa não consegui entender o projeto da pessoa, talvez ali no fit pequeno, já consigo dar uma orientação que não vai ser realmente o que a startup precisa, que não tá acompanhando a evolução dele, que não é uma coisa muito pontual, que depende muito dessa conversa que eles vão ter, que é conseguir passar pro mentor a real necessidade dele e conseguir dar um feedback mais assertivo.”
MR7	“Negativo eu acho que é negativo quando a gente tem casos de mentores que utiliza desse momento para benefício próprio e eu não acho legal sair para o empreendedor quando ele não escuta quando ele participa de mentoria se ele não está disposto a ouvir colocar em prática aquilo que foi trabalhado na melhoria.”
MR8	“Não necessariamente acompanho a trajetória de todos eles mas eu posso entender bastante.”
MR9	“É que depois você fica pensando “ puts, podia ter falado aquilo, podia ter falado aquilo outro, e nem sempre você vai ter outra oportunidade com aquela pessoa né”
MR10	“Como você não tem um acompanhamento talvez de uma mentoria, é mais constante, você não consiga atacar outras frentes que talvez eles possam ter outros desafios que não só aquele e que o mentor poderia olhar para esses outros, esses outros desafios mais macro, não tão pontuais.”
MR11	“Muito que a gente vê acontecer é o mentor oferecer serviços paralelos como uma possibilidade de negócio (...) a dependência, as vezes do mentorado, então, ele acaba te levando, te colocando até como apoio, até como desculpas, às vezes, pelo não desenvolvimento dele.”
MR12	“A desvantagem é que você não acompanha tanto a evolução dessa empresa, se comparada a uma mentoria que tenha continuidade ao longo do tempo.”

Fonte: Elaborado pela autora.

As principais desvantagens apontadas são: (i) nem tudo o que o mentor fala é uma verdade.; (ii) falta de conhecimento sobre o histórico das empresas, o que pode ocasionar em falta de efetividade porque é necessário um tempo de alinhamento inicial; (iii) falta de conhecimento sobre o *business*; (iv) falta tempo para a compreensão do contexto, ou seja, para poder explorar melhor as demanda ou necessidades; (v) alguns mentores utilizam esse momento para benefício próprio; e (vi) o mentor se conecta com muitas situações diferentes, e assim, pode não conseguir acompanhar a trajetória de todos eles.

Interessante notar que se por um lado a duração curta foi apontada como uma vantagem, por outro lado aspectos relacionados a essa curta duração foram apontados como desvantagem, como por exemplo menciona o entrevistado MR5 de que “As desvantagens também podem passar pelo mesmo fato que é o curto espaço de tempo” e a do MR12: “a desvantagem é que você não acompanha tanto a evolução dessa empresa, se comparada a uma mentoria que tenha continuidade ao longo do tempo.”

Na literatura consultada como fundamento teórico para esta dissertação, não foram encontradas vantagens e desvantagens das mentorias. Isso não quer dizer que se tenha esgotado a temática, pois; o levantamento bibliográfico foi feito em um recorte do que se tem publicado sobre o tema. Mas, os achados primários trazem uma visão empírica do que sejam as vantagens e desvantagens da mentoria *spot*.

Foi também levantado junto aos respondentes do Grupo 2 (mentorados) as vantagens e desvantagens da mentoria *spot* que são apresentados no Quadro 17.

Quadro 17: Vantagens e desvantagens da mentoria *spot* (grupo mentorados)

Respondente	Opinião
MD1	“Quando o mentor está alinhado com o momento da sua <i>Startup</i> assim, então, é uma consultoria sim, que vale até mais do que isso é porque ele está ali disposto realmente a ajudar né, não é algo comercial assim. Eu acho que a desvantagem é justamente quando não está alinhado, então quando você pega um mentor assim que ele tem uma vivência que as vezes é do mesmo mercado. Então, quando não está bem alinhado com o espírito da <i>Startup</i> assim que, pouco recurso, pouco dinheiro, eu acho que acaba sendo uma perda de tempo.”
MD2	“a vantagem uma delas é a rede de contatos que você forma”. (...) “uma micro consultoria sobre um problema que você não sabe resolver, que a gente não tem como pagar, então é uma coisa que ajuda bastante.”
MD3	“A pessoa não está envolvida no seu dia a dia. Normalmente ela tá ouvindo falar pela primeira vez daquilo que você está se propondo a fazer, é então, ela, ela não tem um olhar viciado sobre aquilo que você tá se propondo a fazer e, e ela vê coisas que você de dentro vê mais dificilmente. (...) ‘A desvantagem é que às vezes demora tanto tempo para você explicar o que que você está fazendo, o quê que a sua <i>startup</i> está se propondo a fazer, que quando você chega no fim, já não tem mais nem tempo, é, o tempo que o mentor vai demorar em assimilar aquilo que você tá se propondo a fazer, é, é o tempo já da mentoria, já esgotou”.
MD4	“eu acho que a maior vantagem e você ter o tempo de outra pessoa, que geralmente é muito mais gabaritada que você né, é... então isso é uma vantagem clara assim, é... O ponto negativo que eu vejo, é que as vezes você tem duas pessoas muito boas com opiniões completamente divergentes e é normal que elas resistam né..”
MD5	“A vantagem é porque me abre um <i>network</i> , e de uma possibilidade de situações que não estavam no meu radar, é... a desvantagem é porque é uma construção de uma ideia ainda inicial né, e ai existem diversos cenários que as vezes eu não sei, talvez nem passe credibilidade pra pessoa”.
MD6	“Desvantagem, acredito que não. Eu acho que você não consegue fazer nada sozinho, você precisa de muitas pessoas, até quando você monta uma empresa,....”
MD7	“A vantagem na minha opinião é trazer uma provocação ou olhar diferenciado e sem vícios para o seu negócio, e a desvantagem é que não há profundidade, muitas vezes é uma percepção macro da situação”.
MD8	“As mentorias pontuais elas nos ajudam a tirar dúvidas pontuais, sobre determinados assuntos. A principal desvantagem é que não há continuidade, não dá para se aprofundar muito naquele tema, porque realmente, por ser pontual você tem ali, 40, 50 minutos, as vezes uma hora, para poder tirar dúvida sobre um tema específico.”
MD9	“olha, eu acho assim, a grande sacada, o grande diferencial é que você acorda né, porque as vezes você está perdido, é sabe que tá perdido e não encontra.”
MD10	“Eu acho bem rico assim, é porque às vezes é difícil você ter esse ouvido, ter esse tempo com alguém que tem toda essa <i>expertise</i> , assim, então, o modelo em si, eu achei o máximo, (...)”

	talvez se as pessoas tivessem lido o projeto antes, elas poderiam vir com alguma outra informação, mas ao mesmo tempo.”
MD11	“eu acredito que eu tenha mais vantagens do que desvantagens de mentorias pontuais, porque ela te dá um norte, pelo menos no meu caso, me daria um norte pra, pra, para um projeto, para uma ideia, pra aquilo que precisa ser feito, que muitas vezes a gente enxerga por um caminho e de repente o óbvio é tão óbvio que a gente não consegue enxergar essa mentoria”.
MD12	“Vantagens: buscar uma visão do mentor sobre um ponto específico do projeto, com praticidade e rapidez. Buscar uma opinião de uma pessoa que não está envolvida diretamente com o tema, sem influência e envolvimento emocional. Desvantagem: não vejo na verdade, mas para colocar alguma, seria o risco de o mentor dar uma opinião superficial que não se enquadra ao projeto, em função do pouco tempo de interação.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebeu-se que para os mentorados as principais vantagens são: (i) a rede de contatos formada; (ii) ter o tempo de outra pessoa com mais experiência e; (iii) trazer uma provocação ou olhar diferenciado e sem vícios para o seu negócio,

As principais desvantagens apontadas são: (i) não há profundidade, muitas vezes há uma percepção macro da situação; (ii) pouco envolvimento do mentor quando o mesmo não está alinhado com a *startup*; (iv) a demora para explicar o negócio e; (v) algumas vezes o mentor não passa credibilidade para o mentorado.

A mentoria é um processo que pode demandar certo tempo, pois há muita informação que precisa ser passada, 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, mas como todo processo, há suas vantagens e desvantagens.

Em relação a questão do tempo necessário para a mentoria Simões e Alarcão (2011, p. 342) afirmam que “ a duração da relação e as funções a serem asseguradas pelo mentor são apenas alguns dos elementos sobre os quais predominam discrepâncias em termos de delimitação conceptual da mentoria”. Assim sendo, há uma lacuna nos estudos acadêmicos a ser explorada quanto a esses aspectos cruciais do processo da mentoria.

4.3 Sobre a operacionalização das mentorias *spot*

Atendendo ao objetivo OE3 da presente dissertação, esta seção apresentará como deve ser a operacionalização das mentorias *spot* no universo das *startups*. Assim sendo, foi

levantado junto aos respondentes os desafios da mentoria *spot* que são apresentados no Quadro 18 (mentores) e no Quadro 19 (mentorados); a utilização da metodologia Canvas no Quadro 20 (mentores) e no Quadro 21 (mentorados); e as expectativas não satisfeitas na mentoria *spot* no Quadro 22 (mentores) e Quadro 23 (mentorados).

Quadro 18: Os Desafios da Mentoria *spot* (grupo mentores)

Respondente	Opinião
MR1	“Eu acho que é a questão do tempo né! Você tem um curto espaço de tempo para direcionar ou tomar, dar <i>insights</i> para uma tomada de decisão e muitas vezes não fica claro todo o histórico da empresa que passou que conta muito para decisões futuras né”.
MR2	“acho que o maior desafio de uma mentoria <i>spot</i> , de forma macro, é o fit, ..., eu acho que o maior desafio é um alinhamento inicial”.
MR3	“Eu acho que na mentoria <i>spot</i> muitas vezes a gente perde muito tempo numa explicação, que nem eu mencionei como que eu faço, passo basicamente se é 30 minutos vou ficar ouvindo lá fazendo perguntas né provocando a conversa, 20, 25 minutos”.
MR4	“Tem empreendedores que relutam, a famosa ideia né, eles escondem o jogo usando o tempo que deveria ser usado, para de fato irem direto ao ponto... usar muito tempo da mentoria para explicar como deveria fazer antes do que ele deveria fazer”.
MR5	“É conseguir sintetizar os principais pontos que podem vir a contribuir e aquilo seja assimilado no tempo determinado, estabelecido pela aquela organização que tá gerenciando aquela ação naquele momento... não só o tempo, mas é o entendimento da necessidade, é combinar tempo versus necessidade, e contribuição”.
MR6	“Conseguir entender o que é a <i>startup</i> faz, em um momento rápido e conseguir filtrar isso e juntar a experiência que ele tem e dá um <i>feedback</i> para tentar mostrar um caminho para <i>startup</i> seja relevante dentro do que ele tá querendo buscar”.
MR7	“Para mim o principal, dar soluções, ajudar ele a pensar em soluções para aquilo que ele vem trazer para a gente, as vezes a gente não tem a solução, mas aquilo que a gente falou possibilita com que ele desenvolva uma nova solução, eu acho que ela é mais efetiva quando a gente tem um resultado dentro daquele negócio”.
MR8	“Eu acho que é você conseguir entender a situação de as vezes um mentorado que não sabe trazer o problema, que às vezes ele mesmo não conseguiu identificar o próprio problema então, a mentoria <i>spot</i> principalmente é muito curta e a gente não tem esse tempo”.
MR9	“É tentar entender ali, rapidamente o que ele tá querendo... mas ele não consegue de bate-pronto identificar, muitas vezes ele não consegue nem falar para você o que é o negócio dele propriamente dito, para você chegar”.
MR10	“... as vezes você ataca uma coisa, mas tem tantas outras coisas que estão relacionadas que você pode é, poderia numa mentoria mais extensa, de acompanhamento (...) de uma mentoria, como a gente, eu sempre sou mentora nas rodadas de mentoria, então, eu acho que um desafio é conhecer a <i>startup</i> só na hora da mentoria, então você não sabe um pouco do histórico, você perde um tempo até ele explicando o que que é o projeto,”.
MR11	“Acho importante você ter a informação ..., então informação é precioso, você ter dados e ter informação, ... saber o que está acontecendo, em diferentes mercados, seja em economia, seja tecnologia tentar sempre uma informação de ponta no radar”.
MR12	“Só é mais desafiador quando aparece um tema que eu não conheço assim, o que eu não domine, algo que seja mais difícil para interagir com a pessoa”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao se analisar o Quadro 18 percebe-se que os principais desafios citados pelos mentores 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 a inferência de que o tempo é uma variável importante para os mentores.

Na literatura pesquisada não foi mencionado aspectos relacionados à duração ou o tempo ideal para o processo de mentoria *spot*.

No Quadro 19 pode-se analisar os desafios da mentoria *spot* pela ótica dos mentorados.

Quadro 19: Os Desafios da Mentoria *spot* (grupo mentorados)

Respondente	Opinião
MD1	“Eu acho que é saber um pouco mais sobre, isso vai muito do começo da conversa assim, um pouco mais sobre a experiência que ele tem e como que ele vai poder te ajudar naquele momento, então assim, qual parte do negócio expor, para qual área direcionar a conversa ali para ter o melhor proveito da mentoria”.
MD2	“precificação é um problema muito grande de toda startup, eu acho que a gente teve mentorias que ajudaram bastante...”
MD3	“Eu acho que a primeira coisa é você adquirir a capacidade de você explicar muito rapidamente o que você faz, de uma forma customizada para aquela pessoa que vai te dar mentoria. E você já ter pensado anteriormente, em como, quais são as perguntas que você vai formular, para facilitar que o seu mentor <i>spot</i> possa dedicar esse tempo de mentoria a responder exatamente aquela sua dúvida, sem perder muito tempo em meandros.”
MD4	“eu acho que é o cara ser mais assertivo”
MD5	“É criar empatia, a primeira situação, pra que essa pessoa, ela realmente se sinta interessada no meu assunto, no meu projeto, e que ela possa me entregar aquilo tudo que ela realmente tem, então, acho que é o mais difícil”.
MD6	“... eu acho que a gente nunca sabe o que espera, eu acho que a gente vai na mentoria com algumas coisas em mente, mas a gente sempre sai com mais dúvidas assim, para ser sincero.”
MD7	“Acredito que é conhecer um pouco mais o negócio do mentorado, para entender realmente a dor que está sofrendo/passando!”
MD8	“O principal desafio pra mentoria <i>spot</i> , que são mentorias pontuais, é o tempo, porque se ela é pontual, muitas vezes você não tem tempo de entender o modelo de negócios e ajudar de fato.”
MD9	“...uma previa seleção fez a diferença”.
MD10	“Talvez se as pessoas tivessem lido o projeto antes, poderiam vir com alguma outra informação”.
MD11	“... dentro da personalidade do empresário, do empreendedor, enfim, ele tem a empresa, ele tem o poder, o domínio daquela informação; então, ele acredita que ele saiba tudo”.
MD12	“Vejo que o desafio é fazer o mentor entender de fato o que é o projeto, uma vez que é focado em um nicho de empresas que pode ser um nicho que o mentor talvez desconheça o assunto. Precisei utilizar metade do tempo da mentoria para explicar o que é a startup.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao se analisar o Quadro 19 percebe-se que o principal desafio citado pelos mentorados é o mentor conhecer previamente sobre os aspectos dos negócios dos mentorados, para se economizar tempo nas mentorias, quando o mentorado tem que ficar apresentando todo o negócio ao mentor. Isso vai a favor das ideias de Aranha (2016) ao apontar que no ambiente das *startups* reside, a velocidade dos acontecimentos que é maior que no ambiente dos negócios tradicionais, por este motivo, a figura do mentor ganha importância, pois este empreendedor busca o conhecimento prévio do mentor.

Percebeu-se que um dos maiores desafios apontados pelos entrevistados do Grupo 1 (MD1, MD2, MD5, MD8, MD9 e MD10) e o Grupo 2 (MR3, MR4, MR10 e MR12) em relação a mentoria pontual é o curto período de tempo para a sua realização, com efetividade e o conhecimento e entendimento prévio do negócio, por parte do mentor, para ajudar, com rapidez, o mentorado em suas questões pontuais.

Tal achado corrobora com os achados do grupo de mentores, conforme mencionado acima e nos 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.

O Quadro 20 e Quadro 21 apresentam a percepção dos entrevistados (mentores e mentorados) quanto a metodologia Canvas.

Quadro 20: Utilização da Metodologia Canvas (grupo mentores)

Respondente	Opinião
MR1	“Eu acho super útil, além do Canvas existem outros que constroem o Canvas como o Mapa de Empatia, o George (?) dentre outros, eu acho que são ferramentas visuais que facilmente, ela casa com o <i>coaching</i> porque você em pouco tempo você precisa passar uma ideia e elas são ferramentas práticas. (...) Ah não, pra mentoria, pro processo de mentoria e ela é utilizada desta forma prática, visualmente em poucas palavras você consegue saber onde mais ou menos até onde a empresa foi, o que que ela está pensando e de forma prática também, interferir em alguma decisão ou dar novas ideias, novos <i>insights</i> para guiar esta empresa”.
MR2	“Eu gosto do Canvas, o problema, o problema é que o Canvas caiu tanto em algo pejorativo, que você tem milhões de visões para fazer um Canvas entendeu? O que que às vezes às vezes acontece que é comum acontecer, a pessoa cria o Canvas, eu to na fase de ideação e mas eu crio o Canvas em cima de uma perspectiva de negócio futuro. E aí eu tô com meu Canvas eu fico com você aqui com você conversando. Porque o meu Canvas é assim e o que você tem de concreto? Nada. Entendeu? E aí você dá um passo atrás, claro, o Canvas é ótimo, ótima legibilidade, visão macro, direito, proposta de valor, tal, então acaba sendo um alinhamento de conversa. (...) ele não, não é usado, esse é o problema, poucas pessoas vão para uma mentoria com um Canvas em mãos, ele pode ser usado como uma base de conversa, não é a única nem um e nem a mais acessível talvez ela possa ser boa tá”.

MR3	Eu acho que o Canvas ele ajuda a abrir discussão, eu não uso o Canvas, eu acho ele ajuda a se a pessoa está numa etapa muito inicial, eu acho que ajuda você mostrar a pessoa a visualizar o todo e é uma ferramenta para ajudar uma conversa quando uma pessoa lá ela tá no nível de maturidade mas inicial; pra isso que eu uso o Canvas se a pessoa já tá mais avançada eu já vou direto nos pontos específicos.
MR4	“Sim, orientativo né, na verdade eu uso os três tipos de Canvas, o Lincanvas, o Ash mora, na sequência inclusive o Canvas da proposta de valor e por final Canvas do modelo de negócio, que é justamente uma visão mais micro e uma visão mais macro, com essa intermediária que é uma construção de uma proposta de valor né, uma coisa abstrata, uma coisa junta, para de fato ele entregar alguma coisa escrita, com antecedência, ou tá registrado não fica muito solto”.
MR5	“Quando necessário sim, né, principalmente quando a gente está tratando de aspectos mais técnicos de planejamento de negócio né, não só o Canvas, mas o desdobramento da ferramenta em si, que é a proposta de valor-cliente né, ferramentas específicas dentro de cada bloco que é tratado da ferramenta de modelagem proposta ... Ah então isso tudo são instrumentos ferramentas que ajudam e auxiliam dentro do processo”.
MR6	“Depende do estágio que está a <i>startup</i> , quando o estágio está mais inicial eu acho sempre valido se eu sentir que o empresário não conseguiu demonstrar de uma forma clara qual que é o negócio dele, se eu achar que tem alguns pontos que estão vagos aí eu uso o Canvas para poder abrir essa visão da pessoa”.
MR7	“Sim, normalmente quando eu pego uma mentoria mais extensa e quando eu pego um modelo na fase da ideia do início do negócio a pessoa está começando a estruturar e eu tenho Canvas como ferramenta para o negócio uso o Canvas, uso o mapa de empatia para que ele possa começar também a entender um pouquinho do que os clientes pessoas pensam naquilo que ele tá. Quando é o processo que está um pouquinho mais avançado eu pergunto empreendedor tem se ele está com ele eu peço para dar uma olhada no Canvas também para verificar o que pode ser mudado ali”.
MR8	“Depende, quando a gente fala de modelagem, uma coisa assim pode até servir, mas no caso mais específico que é o jurídico, não tanto porque como se estrutura um modelo de negócio, se existem falhas na proposta de valor, não influencia na proposta de valor uma coisa assim não influencia na área jurídica né então assim normalmente o que eu tenho que lidar é um pouco mais fechadinho assim, um pouco mais tradicional, é porque você traz um modelo de finalização ou para alguma coisa que já é de lei né então é muito mais entender essa situação e trazer”.
MR9	“Eu acho, não, eu acho que o Canvas é uma coisa um pouco mais complexa, para uma mentoria rápida, não, mas quando tenho mais tempo, uma possibilidade de uma hora com outros encontros e tudo mais acho que é importante dar uma olhada sempre”.
MR10	“Utilizo, principalmente porque a maioria das startups que eu mentorei, elas vieram do <i>speed mentoring</i> , então são muitas startups que estão na fase de ideação e para eles é um desafio até construir um Canvas, então nessa parte ajuda muito e muitas vezes eles constroem um Canvas de uma maneira e não necessariamente está certo, então revisar é atacar, então você realmente você entendeu o seu público alvo? Sua proposta valor é realmente essa? É muito bacana e você constrói muita a ferramenta, a ferramenta ajuda muito”.
MR11	“Sim, dependendo até do momento do negócio, se está muito incipiente, as vezes você nem tem como ainda discutir, mas acho que o Canvas é importante para ele ter esse cenário, esse contexto de que a empresa traz na horizontal entrar na horizontal, e analisando a vertical né, eu acho que se dá um olhar para o empreendedor prático, que ajuda na mentoria porque eu consigo analisar como que ele vê a empresa”.
MR12	“Sim, principalmente a questão da proposta de valor, é o eixo central a proposta de valor, ah, eu procuro, não é sempre que eu fico pensando objetivamente, mas talvez já seja uma coisa que já está internalizada né, você fala de proposta de valor, você fala o que você vai entregar para cliente, se fala quais são os canais, então eu acho que não é uma coisa que eu pense assim bom, vou pensar nos campos do Canvas, naturalmente já acontece a incorporar”.

Percebe-se pelo Quadro 20 que a maioria dos mentores entrevistados conhecem a Metodologia Canvas, e a utilizam no processo de mentoria, apenas os entrevistados MR2 e MR3 afirmaram não fazer uso desta metodologia.

No Quadro 21 pode-se analisar como se dá a utilização da metodologia Canvas, por parte dos mentorados.

Quadro 21: Utilização da Metodologia Canvas (grupo mentorados)

Respondente	Opinião
MD1	“acho que ele tá no sangue assim, na conversa ele acaba aparecendo né, mas enquanto metodologia assim, durante a conversa eu acredito que não, a gente claro, passeia ali nas áreas do Canvas, mas não segue a metodologia completa né.”
MD2	“O Canvas não, nunca usei.” (...) “algumas vezes eu vejo que o mentor quer construiu uma coisa baseada nos Canvas”.
MD3	“Não uso”
MD4	“Não... a ferramenta que eu uso nas minhas mentoria geralmente é o <i>googlekeep</i> , eu abro uma nota lá, anoto as perguntas pra não esquecer e ai durante a conversa eu dou uma consultada e falo olha era isso... “
MD5	“Pra mentoria em si não, eu uso o Canvas pro projeto geral...”
MD6	“Canvas não, eu usei. A Análise <i>Swot</i> que ajudou bastante, eu tive uma boa visão de si próprio, foi bem interessante.”
MD7	“Usei algumas vezes para explicar o modelo de negócio da empresa, mas em outras vezes eu não utilizava. Acredito que depende um pouco do tipo de dúvida que você está tratando com o mentor.”
MD8	“sim, nós usamos bastante o Canvas, é principalmente na etapa de modelagem do negócio, porque no Canvas fica muito mais claro, é, pra, pra gente e pro mentor também, entender a mecânica e a dinâmica do nosso modelo de negócio.”
MD9	Não respondeu.
MD10	“Eu tenho usado a aproximadamente uns seis meses para cá, assim, em tudo dentro da empresa. Então agora ele está bem claro na minha cabeça porque a gente está implantando em tudo assim.”
MD11	“Eu fiz mentoria né, agora, inclusive essa semana foi a minha primeira vez e a primeira vez que eu utilizei inclusive o Canvas pra, pra passar, por essa, por essa mentoria, é, no meu ponto de vista eu achei que foi de suma importância porque eu consegui destravar, é, duas funções importantes, eu tava só me enxergando com uma organizadora de eventos, de uma forma ampla e quando eu transporto aquela informação para o Canvas, eu preciso direcionar aquilo pra, porque exatamente pro que eu quero fazer”.
MD12	“Costuma deixar o Canvas sempre como acompanhante! Acho uma ótima ferramenta para ajudar a discutir o negócio é validar algumas informações que ali estão.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se pelo Quadro 21 que somente os entrevistados MD7, MD8, MD10, MD11 e MD12 declararam utilizar a metodologia Canvas.

A metodologia Canvas permite pensar sobre o Modelo de Negócios da empresa, sendo uma ferramenta de planejamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes, facilitando a visualização do ciclo de processos de uma empresa. Assim, fomentam a análise, a discussão, o entendimento e a criatividade, para se esboçar e discutir elementos do modelo de negócios nas *startups*.

Assim sendo, torna-se um importante instrumento metodológico para as mentorias, em especial, as mentorias *spot*.

Contudo, a partir das respostas dos entrevistados de ambos os grupos, percebeu-se que o Canvas é uma metodologia que pode ser adequada para a mentoria *spot*, mas não é muito difundida entre os mentorados.

Organizou-se no Quadro 22 os trechos correspondentes às Expectativas não satisfeitas na mentoria *spot*, que foram apontadas por alguns mentores entrevistados.

Quadro 22: Expectativas não satisfeitas na Mentoria *spot* (grupo mentores)

Respondente	Opinião
MR2	“Como estruturar a mentoria <i>spot</i> ... (...) a assertividade do fit deve ser trabalhada bastante, a expertise do mentor ...”
MR4	“Quando o empreendedor ele não tem um senso de uma pessoa na nossa mente empreendedora, o senso de que ele é responsável por ele mesmo né ou aquilo que ele pretende conseguir...”
MR6	“Principalmente o acompanhamento, o resultado das ações de mais longo prazo, a mentoria <i>spot</i> , em cima do que você faz a mentoria, depois não sabe o que aconteceu com a startup, se deu resultado, se é realmente aquilo ou não, e se a gente consegue um processo de mentoria, de <i>coaching</i> mais prolongado. Na mentoria <i>spot</i> isso falta um pouco”.
MR7	“Eu acho, eu creio que fazer, algumas pessoas acham que ter o mentor, ele vai fazer as coisas para você, então acabam, as pessoas acabam não sendo atendidas,... eu acho que antes de receber a mentoria seria importante, que fosse, muitas pessoas não sabem como funciona o processo de mentoria, e eles não sabem a diferença entre a mentoria e a consultoria”.
MR8	“não sabe a realidade, que não dá para você analisar se é aquela situação realmente, e aí fica faltando você não consegue fazer um diagnóstico tão preciso quanto em outra situação que você tem mais tempo para analisar..”.
MR9	“Ah! eu acho que ele justamente por você, essa coisa, essa sensação que dá depois não ter não ter tido contato antes, com as startups, propositalmente às vezes não se tem né! O contato com que é o que vem dali daquele mentorado né, então você não conseguisse organizar ali de pensar o que que você poderia trazer você buscar um pouco mais pode ser ali um problema, eu acho. (...) ah! Eu sempre busco é tentar buscar referências rápidas onde ele possa ele procurar outras coisas e quando é permitido, até dou o meu contato...”

MR10	“Expectativa, eu acho que um problema é não saber depois como a <i>startup</i> está, também a gente, eu sei que o pessoal que tem uma metodologia de <i>feedback</i> , mas que não necessariamente trata por mentor.”
MR11	“Se de repente a gente vai fazer uma coisa muito pontual que não há uma continuidade de participação, a gente se perde um pouco talvez, para o mentorado; ah, foi bacana aquela mentoria e se perdeu talvez no fato continuidade, então trabalhar com programas mais estruturados e acompanhar um pouco mais nesses mentores, acho que seria legal”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se pelo Quadro 22 que a maioria dos mentores entrevistados acham que há uma certa expectativa que não é atendida e que após a mentoria não há um acompanhamento para se avaliar a efetividade do processo.

Tal achado pode ser relacionado com a importância destacada por Vergara (2012) sobre a eficiência da mentoria, que requerer a observância de determinados comportamentos por parte do mentor e do mentorado; onde espera-se que o mentorado tenha disponibilidade psicológica e espiritual para a aprendizagem; mas por outro lado há casos de mentores com inúmeras dificuldades em relação à operacionalização do ambiente de trabalho, à execução das tarefas e à compreensão de como se processa a relação dialógica adequada durante o processo (VERGARA, 2012).

Organizou-se no Quadro 23 os trechos correspondentes às Expectativas não satisfeitas na mentoria *spot*, que foram apontadas por alguns mentorados entrevistados.

Quadro 23: Expectativas não satisfeitas na Mentoria *spot* (mentorados)

Respondente	Opinião
MD1	“Quando tem esse mentor que ele, ele não tem a vivência de uma <i>startup</i> , ele acaba não entregando muito, coisas alcançáveis, coisas que não é muito da realidade, não sei nem se é só do nosso negócio, de como os negócios são feitos hoje, então eventualmente, tem algumas coisas que você precisa filtrar né, e aí estas expectativas, você chega para a mentoria achando que vai sair com uma solução assim, com uma orientação e às vezes essa orientação vem...”.
MD2	“Informação, é uma vez, aconteceu com a gente.., tudo ótimo, mas o mentor não abriu informação, ele não quis dar informação do mercado, porque ele sabe que vale dinheiro né, então eu senti ele explorando as possibilidades, ele conversou com concorrentes nossos, conversou com a gente, conversou com bastante gente no mercado, mas ele não foi aberto quando a gente perguntava para dar informações relevantes para a gente.”
MD3	“eu acho que tem uma coisa que está, um fenômeno que está acontecendo, é que eu tô vendo tanta gente se autodenominando mentores, , as vezes eu dou risada eu penso que tem mais mentores do que fala, todo mundo se intitula mentor.”
MD4	“acho difícil né, por que quando você tá mentorando, você tá dando o seu melhor também né, e a gente até, eu especificamente as vezes eu vou nos eventos de gente muito mais jovem, menos experiente e eu entendo assim, que você está ali pra ajudar e pra fazer o que você acha que vai funcionar, não tem como você garantir né”.

MD5	“É, eu acho que quando vai contra né, porque quando você está nesse processo de <i>startup</i> , de ideias, você é apaixonado pela sua ideia, você acha que é o melhor no mundo, o que você está criando ali, que realmente é sucesso. E aí, quando a pessoa ela vem com uma forma insensível de dizer, de desconstruir, é dolorido, porque a partir daquele momento, e são colocações”.
MD6	“Então, acho que é interessante isso do lado da mentoria porque você... é ela é cheia de dúvidas, sai com mais dúvidas, mas é um benefício próprio.”
MD7	“Não há. A mentoria atingiu a expectativa do mentorado”.
MD8	“.. o que poderia ser feito é, o mentor em si, ele deveria estudar, a empresa, a qual ele vai prestar a mentoria antes de sentar com ela para conversar; porque o que eu percebi em todas as mentorias por onde eu passei, essas mentorias pontuais, é que eles não sabiam nada sobre mim; e eu tinha que ficar primeiro explicando: o que eu era, o que eu fazia, como eu fazia, e muitos perguntavam as vezes, como que eu cheguei nisso, e só aí já perdia metade do tempo.”
MD9	“Tempo. Eu sei que 20 minutos é pouco, né, pelo menos a experiência aqui foram 20 minutos, 30 minutos talvez já, não sei se é viável se é possível né?”
MD10	“tinham duas pessoas que não tinham a menor experiência, então se eu olhasse tecnicamente elas não agregariam nada no sentido ali do projeto”.
MD11	“Algumas coisas realmente eu não vou utilizar agora, é fato, mas eu sei que lá na frente eu vou te utilizar, ou seja; na frente elas estão guardadinhas.”
MD12	“Todas elas me satisfizeram, sai com novas ideias para buscar validações e procurar o meu cliente. Mesmo com opiniões muito diferentes, pude extrair um pouco de cada mentoria e aproveitar algumas sacadas”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se pelo Quadro 23 que a maioria dos mentorados entrevistados acham que as suas expectativas não foram superadas no processo de mentoria.

O mentorado (MR2) afirmou que o mentor não abriu informação, ele não quis dar informação do mercado.

O que foi dito em campo não tem relação com os artigos que foram consultados, como por exemplo, na literatura, Shea (2011) menciona que a mentoria um método que encoraja o desenvolvimento humano, onde 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 da organização.

Pinho (2014) afirma que o processo de mentoria é usado nas organizações para destacar alguém que lida com a orientação de um indivíduo por meio de técnicas que o auxiliem a um excelente desempenho, trazendo uma grande vantagem ao mentorado.

Após verificar os dados primários da operacionalização das mentorias *spot* no universo das *startups*, no que concerne as fases de sua execução, propõe-se no Quadro 24 a

apresentação de um *framework* com as fases da mentoria *spot* baseado na ferramenta de Qualidade 5W1H¹.

Quadro 24: *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	Os passos das etapas de execução foram cumpridos? Elaborar medidas de avaliação do processo para corrigir falhas e ou distorções. Deve-se analisar se os passos de cada etapa foram cumpridos: envolvendo a análise dos fenômenos e do processo, conhecimento do estado atual do processo, levantamento das causas potenciais do problema e análise quantitativa e qualitativa. As ações propostas foram implementadas e foram eficazes para a resolução do problema? Foi elaborado um novo Mapa de Processo? Foi criado e implementado um plano de monitoramento e sustentabilidade dos resultados.

Fonte: Elaborado pela autora.

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

Shehabuddeen et al. (2000) e Wong e Aspinwall (2004) definem *framework* como um conjunto de pressupostos básicos ou princípios fundamentais que formam as bases para uma determinada ação, possibilitando a comparação entre diferentes situações e o desenvolvimento de procedimentos, métodos ou técnicas, com o intuito de traduzir temas complexos para que estes sejam estudados e analisados.

O *framework* foi desenvolvido em nove fases a partir das transcrições das entrevistas obtidas junto entrevistados, com base nos objetivos e categorias de análise propostas que foram agrupados os dados obtidos que compõem o Quadro 12.

4.4 Apresentação da Mentoria *Spot*

De forma a atender o OG da dissertação, a saber, apresentar a mentoria *spot* como uma oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras, envolvendo o mentor/mentorado foram extraídas das entrevistas, as unidades de registros que emergiram em cada uma das categorias levantadas pela pesquisa (BARDIN, 2011) nas sessões anteriores deste capítulo.

O Quadro 25 apresenta as unidades de registro que mais emergiram para os mentores e os mentorados em cada categoria analisada.

Quadro 25: Unidades de Registro - Mentores

ITEM	CATEGORIAS DE ANÁLISE	UNIDADE DE REGISTRO MENTORES	TOTAL DE REPETIÇÕES
A	Definição de Mentoria <i>Spot</i>	Espontânea	02
		Ocasional	02
		Conhecimento	09
		Rapidez	06
		Resolução de problemas	02
		<i>Startups</i>	02
		Expectativa	02
		Pontual	03
		Necessidade específica	02
		Temas específicos	03
		Atenção específica	02
		Objetivo específico	02

B	Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	Experiência (profunda e simultânea).	03
		Aplicabilidade em diversos segmentos	02
		Opinião e visão externas desvinculadas de equipe	02
		Confiança estabelecida	03
		Orientação	04
		Atualização em relação ao mercado	02
		Necessidade de <i>feedback</i> mais assertivo.	04
		Rapidez	05
		Conhecimento de novas situações	02
		Imparcialidade do mentor	02
		Alinhamento	03
		Disposição	02
		Rede de contatos	02
		Envolvimento	03
Conhecimento	04		
Direcionamento	02		
C	Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	Sinceridade	02
		Não conhecerem o histórico das empresas	02
		Tempo escasso	06
		Falta de acompanhamento e profundidade	07
		Não entender o projeto	02
		Mentores que utilizam desse momento para benefício próprio	02
		Dependência do mentorado	02
		Demora para explicar o negócio	04
Falta de conhecimento sobre o negócio	05		
D	Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	<i>Coaching</i> tem um compromisso maior com a startup	02
		<i>Coaching</i> ou mentor pode usar ferramentas de <i>coaching</i> na mentoria	03
			02
		O <i>coach</i> está muito na mentoria comportamental	02
		Já ouviram falar, não conhecem, não trabalham	02
		O <i>coaching</i> acompanha e a mentoria <i>spot</i> é pontual	02
		A mentoria pode ser um processo mais objetivo	06
Falta de conhecimento para diferenciá-los.	02		
E	Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	Curto espaço de tempo	08
		Alinhamento inicial	02
		Conhecer o business	02
		Planejamento	02
		É conseguir sintetizar os principais pontos	02
		Entender a necessidade da mentoria	02
		Dar <i>feedback</i> acertado às <i>startups</i>	02
		Dar soluções, ajudar ele a pensar em soluções	02
		Conhecer o projeto/modelo de negócio	04
		Criar empatia	02
F	Utilização da Metodologia Canvas	Forma prática	02
		Dar novas ideias, novos <i>insights</i>	02
		Proposta de valor	06
		Poucas pessoas vão para uma mentoria com um Canvas	02
		Uma ferramenta para ajudar uma conversa	03
		Modelo de negócio	03
		Complexo	02
		Alguns não o utilizam	04
		Modelo de negócio	04
		Planejamento de negócio	06
Ajuda a visualizar o negócio	05		

G	Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	Modo de estruturar a mentoria <i>spot</i>	02
		Assertividade do <i>fit</i>	02
		A expertise do mentor	02
		Resultado das ações de longo prazo	02
		Limitação de tempo	03
		Lidar com questões mais superficiais	02
		Pós a mentoria, não saber como está a <i>startup</i> está	02
		Falta uma metodologia de feedback	02
		Modo de estruturar a mentoria <i>spot</i>	04
		A falta de expertise do mentor	03
		O acompanhamento do mentor	02
Limitação de tempo	05		

Fonte: Elaborado pela autora.

Tomando-se por base as definições apresentadas pelos mentores e mentorados na Categoria A, pode-se definir a mentoria pontual como sendo: uma mentoria espontânea, 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*.

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

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. Verificou-se que indivíduos com mentores relatam resultados de carreira mais positivos do que os indivíduos não orientados. Isso torna importante entender o papel e importância dos preditores que afetam o sucesso da mentoria. 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. Vendo os benefícios potenciais do *mentoring* para os mentorando, os indivíduos são sempre aconselhados a encontrar um mentor, e muitas organizações apoiam as relações entre mentores e os membros da organização. Os benefícios de ter *mentoring* incluem importantes resultados de carreira, como salário mais alto, níveis mais elevados de promoção e maior satisfação no trabalho (SALGUES, ARAÚJO, MORAES, 2005).

Na presente pesquisa as vantagens e as desvantagens percebidas com a mentoria *spot* não são os mesmos percebidos pelo *mentoring*.

De forma a sintetizar as vantagens e desvantagens e para atender ao OE2, elaborou-se o Quadro 26.

Quadro 26: Vantagens e desvantagens das mentorias *spot*

Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência específica do Mentor, possibilitando diferentes <i>insights</i> ao Mentor. - A aplicabilidade da mentoria em diversos segmentos. - A opinião e visão externas desvinculadas de equipe, com os <i>insights</i> que podem surgir. - A construção de um elo, da conquista de uma confiança. - O empreendedor recebe em um curto espaço de tempo, e diante das 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; mentor e mentorado conseguem se conectar com mais pessoas, conhecendo novas situações e agregando mais conhecimentos. - Certa imparcialidade do mentor na mentoria <i>spot</i>.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Curto espaço de tempo pode fazer com que a mentoria <i>spot</i> não seja efetiva. - Existência de Mentores sem a qualidade adequada. - Pode haver pouco engajamento de ambos os lados. - Não há acompanhamento na evolução da empresa. - Dependência do Mentorado para com o Mentor. - Quando não há uma conexão e o empreendedor não escuta e não participa de mentoria, não colocando em prática aquilo que foi trabalhado na melhoria. - Na mentoria <i>spot</i> o mentor não acompanha a evolução da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas entrevistas em relação à Categoria F quanto à metodologia Canvas foi apontada como uma etapa do processo de mentoria, sendo utilizada de forma prática, sendo que

visualmente, em poucas palavras consegue-se saber mais ou menos até onde a empresa foi, o que que ela está pensando e de forma prática também, interferir em alguma decisão ou dar novas ideias, novos *insights* para guiar a empresa.

O Canvas foi apontado com ótima legibilidade, podendo ser usado como uma base de conversa, com visão macro, direto, com proposta de valor, um alinhamento de conversa, mas o problema é que poucas pessoas vão para uma mentoria com um Canvas em mãos.

A metodologia é necessária e importante, principalmente quando o mentor está tratando de aspectos mais técnicos de planejamento de negócio, não só o Canvas, mas o desdobramento da ferramenta em si, que é a proposta de valor-cliente, ferramentas específicas dentro de cada bloco que é tratado da ferramenta de modelagem proposta.

No caso da Mentoria *spot* um entrevistado (MR9) apontou que o uso do Canvas é uma ferramenta um pouco mais complexa para uma mentoria rápida, devido ao pouco tempo disponível.

Outro entrevistado (MR10) afirmou que utiliza o Canvas, principalmente porque a maioria das *startups* que ele mentorou, elas vieram do *speed mentoring*, então são muitas startups que estão na fase de ideação e para eles é um desafio até construir um Canvas, então nessa parte ajuda muito e muitas vezes eles constroem um Canvas e a ferramenta os ajuda muito.

Em relação a Categoria G foram apontados como “Expectativas não atendidas pela mentoria *spot*”: 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 uma metodologia de feedback de expertise e acompanhamento do mentor e o modo de estruturar a mentoria *spot*.

Como já abordado anteriormente, a partir das transcrições das entrevistas obtidas junto entrevistados e com base nos objetivos e categorias de análise propostas, foram agrupados os dados obtidos apresentados no Quadro 12 que serviram de base para a elaboração do *Framework* apresentado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo, no que concerne respostas aos questionamentos e considerações sobre os objetivos delineados no capítulo introdutório, bem como limitações e sugestões de estudos futuros.

5.1 Sobre a questão da pesquisa e objetivos

O interesse pela investigação nasceu da percepção prática da presente autora, que organiza rodadas de mentorias e da constatação, através da sua pesquisa, em haver uma lacuna teórica acerca da conceituação e avaliação do processo de mentoria *spot*.

A pesquisa contribuiu para tentar sanar essa lacuna ao buscar responder a seguinte questão: O que é a mentoria *spot* no universo das *startups*?

Respondendo a essa questão, após a pesquisa empírica percebeu-se que o apoio dado para os empreendedores das *startups* pode ocorrer de várias formas, sendo: através de diversas pessoas, instituições e capitais. Contudo, para satisfazer os interesses deste estudo, em um esforço para atingir essa questão da pesquisa, o foco do trabalho foi centrado e pautado na variável ‘pessoas’, especificamente no processo de mentoria.

Através das entrevistas pode-se constatar que o conceito de mentoria *spot* é vago e desconhecido para a maioria dos respondentes, sendo que a mentoria é um processo que pode demandar certo tempo, pois há muita informação que precisa ser passada, 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, mas como todo processo.

O objetivo geral da pesquisa foi o de apresentar a mentoria *spot* como uma oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras, sendo que para isso teve como objetivos específicos conceitualizar as mentorias *spot*, identificando as suas vantagens e desvantagens, bem como sua operacionalização, apresentou-se através de levantamento junto aos respondentes (grupo dos mentores e mentorados) os conceitos relativos à mentoria *spot*, no universo das *startups*. Sendo que dentro do aspecto de avaliação

da operacionalização, foi levantado junto aos respondentes os desafios da mentoria *spot*; a utilização da metodologia Canvas; e as expectativas não satisfeitas na mentoria *spot*.

Com base na identificação e análise das vantagens e desvantagens da mentoria *spot* e na operacionalização das mentorias *spot* no universo das *startups*, foi proposto um *framework*.

5.2 Considerações sobre os achados

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 que a mesma tem características não condizentes com mentorias descritas na literatura, e também, não diferi da ideia geral de mentoria dentro de organizações; sendo que as principais diferenças são: a questão da temporalidade; 'o curto espaço de tempo' e a questão da 'pontualidade', no sentido de restrição de temas, passando a ideia de perda de abrangência e desenvolvimento contemplativo, sendo os pontos focais; ou seja, na visão dos mentores, a Mentoria *Spot* do SEBRAE é uma mentoria tradicional que se afasta ligeiramente de sua dinâmica, por incorporar, como processo de orientação, o *conseling* e o *coaching*.

Apesar dessas inconsistências, manteve-se o nome Mentoria *Spot* no trabalho, por ser esse o nome dado ao processo em questão, na prática.

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 na teoria.

Na literatura consultada como fundamento teórico não foram encontradas vantagens e desvantagens das mentorias *spot*. Isso não quer dizer que se tenha esgotado a temática com

esta busca por bibliografia; visto tratar-se de um recorte do que pode ter sido publicado até o momento, mas os achados primários trouxeram uma visão empírica do que sejam as vantagens e desvantagens da mentoria *spot*, apresentadas e discutidas no capítulo 4 desta dissertação.

Nos levantamentos bibliográficos realizados, emergiram os estudos de Higgins; Kram, Bellodi; Martins, Cunha e Dias como autores fundamentais na pesquisa e no estudo da mentoria e; Calvosa e Silva que abordaram a orientação profissional envolvendo a mentoria, o *coaching* e o *counseling*. São autores da atualidade e foram considerados por serem referências de pesquisa nas respectivas áreas.

Os fundamentos teóricos dos referidos autores, bem como suas vivências, enquanto pesquisadores foram base para que a autora elaborasse um roteiro de entrevista que foi aplicada junto aos grupos de mentores e mentorados.

Um outro aspecto analisado foram os desafios das mentorias *spot*; um deles, citado pelos mentorados, é o de que o mentor deveria conhecer previamente sobre os aspectos do negócio, porque há um curto período de tempo para a realização da mentoria, e muitas vezes os mentorados perdem parte do valioso tempo desse processo, tentando explicar aos mentores sobre o seu negócio.

Por outro lado, percebeu-se que se houver efetividade, conhecimento e entendimento prévio do negócio, por parte do mentor, este poderá ajudar com rapidez o mentorado em suas questões pontuais.

A maioria dos mentores entrevistados acham que há uma certa expectativa que não é atendida e que após a mentoria não há um acompanhamento, para se avaliar a efetividade do processo.

A eficiência da mentoria requerer que mentor e mentorado estejam em sintonia, com disponibilidade psicológica e espiritual para a aprendizagem; mas por outro lado há casos de mentores, com inúmeras dificuldades em relação à operacionalização do ambiente de trabalho, à execução das tarefas e à compreensão de como se processa a relação dialógica adequada durante o processo.

Os principais desafios citados pelos mentores sobre as mentorias *spot* são os aspectos relacionados ao tempo da mentoria. Essa questão também apareceu no questionamento sobre vantagens e desvantagens, o que pode levar a inferência de que o tempo é uma variável importante para os mentores e mentorados.

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

5.3 Limitações do Estudo e Sugestões 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 a análise dos dados se deu pela metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), mas esta não se configura como a única metodologia possível para análise de resultados de pesquisa qualitativa, deixando aberta uma gama de possibilidades.

Em relação aos aspectos operacionais a entrevista foi aplicada a doze (12) mentores e doze (12) mentorados, contudo; a opinião destes respondentes pode não refletir a opinião da maioria, ou seja, não pode ser generalizada. Essa limitação não é particular da presente pesquisa, pois é natural de pesquisas com abordagem qualitativa que estão restritas ao contexto de tempo, espaço e à realidade dos respondentes. Contudo, não é objetivo de uma pesquisa exploratória qualitativa obter dados que possam ser generalizáveis.

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.

A pesquisadora atua como consultora do SEBRAE SP, em mentoria *spot* de alguns *startups* e identificou uma oportunidade de estudos futuros que consigam mapear a mentoria

spot no que tange as fases do processo: o antes, durante e depois. E ainda, como devem se preparar os mentores e os mentorados para a mentoria *spot*.

Com a finalização deste estudo e sugerindo sua continuidade, a atual pesquisadora traz 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 efetividade do conhecimento trocado, havendo o levantamento das dificuldades do projeto, do tempo e do acompanhamento, durante e posterior a mentoria, junto ao mentor e mentorado.

Na formação da pesquisadora como *coach* certificada e na sua experiência como consultora do SEBRAE SP há a percepção de que muitas vezes o mentorado vai para a mentoria sem uma diferenciação clara entre o papel do mentor e o papel do *coach*, e isso foi constatado nas respostas obtidas nas entrevistas com os mentorados. Sugere-se que estudos futuros considerem essas duas variáveis, trazendo luz à tais papéis.

Embora o resultado da pesquisa tenha contribuído com os estudos sobre o tema, destaca-se que ainda há muito a se pesquisar sobre a mentoria *spot* no universo das *startups*.

REFERÊNCIAS

- ABECS – Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito. 2018. **Revolução digital nas finanças**. Disponível em: <https://www.abecs.org.br/noticia/revolucao-digital-nas-financas>. Acesso em: 01/10/2018.
- ABREU, P.R.M; CAMPOS, N.M. **O Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil**. São Paulo: FGV, 2016.
- ACE. **Acelere a sua startup com a ACE**. ACE 2018. Disponível em: <http://info.goace.vc/>. Acesso em: 07/10/2018.
- ALVES, F.S. **Um estudo das startups no Brasil**: Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Economia. Monografia (Graduação). Salvador: UFB, 2013.
- ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendedorismo Inovadores. **Programa de Incubação e Aceleração de Impacto**. 2018. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/negociosdeimpacto/>. Acesso em: 30/09/2018.
- ARANHA, J.A.S. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores: mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores**. Brasília, DF: ANPROTEC, 2016.
- 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.
- ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO MINHO. **Mentoring. No sucesso do Empreendedorismo**. Outubro de 2014. Disponível em: <http://www.redementor.pt/uploads/files/mentoring.pdf>. Acesso em 17/10/2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- _____. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- 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/201702/artigo-ciki-2015design2>. Acesso em: 28/09/2018.

_____. **O que eu faço agora? O ciclo de vida da Startup.** Endeavor Brasil. 18/09/2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/ciclo-vida-startup-crescimento/>. Acesso em: 30/03/2019.

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.

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**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 16, n. 3, p. 209-234, 2017. Edição Especial. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321989776_Programa_de_mentoria_uma_estrategia_seminal_de_compartilhamento_do_conhecimento_em_uma_empresa_publica_de_energia. Acesso em: 13/10/2018.

CALVOSA, M. **Indicadores para a Excelência na Formação dos Alunos de Administração e Obtenção de Alta Empregabilidade no Mercado.** (Notas da Palestra). Projeto Desenvolvimento de Carreiras - Ciclo de Palestras para a Excelência Complementar na Formação e na Profissionalização dos Alunos e Comunidade Acadêmica na UFRRJ. UFRRJ, Seropédica, Rio de Janeiro. 24/08/2018.

_____. **Uso de Ferramentas Gerenciais na Gestão.** (Notas da Palestra). Projeto Desenvolvimento de Carreiras - Ciclo de Palestras para a Excelência Complementar na Formação e na Profissionalização dos Alunos e Comunidade Acadêmica na UFRRJ. UFRRJ, Seropédica, Rio de Janeiro. 21/06/2017.

_____. A Análise de Especialistas sobre o Modelo das Decisões Axiológicas: o equilíbrio e a sustentabilidade da tomada de decisão no processo de Planejamento Estratégico Pessoal. In: **EnANPAD - Encontro da ANPAD**, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII ENANPAD, 2013.

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

CAMPOS, N.; ABREU, P. 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. D.O.I. 10.13140/RG.2.2.15025.79205. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/309414113_O_Panorama_das_Aceleradoras_de_Startups_no_Brasil_2016. Acesso em: 02/10/2018.

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, dez. 2017. ISSN 2359-618X. Disponível em: <http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/article/view/1652>. Acesso em: 08/01/2019. doi:<http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v6i1/2.p287-299.2017>.

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: 06/10/2018.

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

CHAO, G. T. *Mentoring and Organizational Socialization: Network for Work Adjustment in The handbook of mentoring at work: theory, research and practice*. **Sage Knowledge**. Edited by Belle Rose Ragins, Kathy E. Kram, 2008.

COHEN, S.; HOCHBERG, Y.V. *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon*. **SSRN Journal**: March 2014, 1-16. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2418000>. or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2418000>. Acesso em: 20/08/2018.

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO SÃO PAULO – CRASP. **Resolução GEC/01 - 19/05/2009 CRA-SP**. GEC - Grupo de Excelência em *Coaching*. Disponível em: http://crasp.gov.br/wp/wp-content/uploads/19_05_2009_Conceito_de_Mentoring.pdf. Acesso em 13/10/2018.

_____. **Resolução GEC/01 - 18/08/2009. CRA-SP.**

- Reunião Plenária do CRA-SP em 26/10/2009. GEC - Grupo de Excelência em *Coaching* Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/coaching-mentoring-ou-counselling-qual-a-melhor-solucao-para-a-minha-realidade/44474/>. Acesso em 13/10/2018.

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. Rio de Janeiro: XXXIV Encontro da ANPAD, 25 a 29 de setembro de 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. XXXVI ENANPAD, 2012.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo para visionários**: desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. 1. ed. - Rio de Janeiro: Empreende. LTC, 2014.

ENDEAVOR BRASIL. **Empreendedor de alto impacto**. 5 conselhos para ajudar nessa jornada. Disponível em: <http://info.endeavor.org.br/ebook-conselhos-empreendedor-alto-impacto>. Acesso em: 25/08/2018.

FABIANI, P.J.; KISIL, M. (Org.). **Inovação e Impacto do Investimento Social Privado**. São Paulo: IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social, 2015.

FERREIRA, M.A.A. **Coaching** – um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coach. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. SP, abril/jun.1999.

GIL, A.C **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, Junho de 1995. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em 17/10/2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>.

GUEIROS, M.M.B. **Aprendendo nas telas da mentoria**: Um estudo sobre as interações de desenvolvimento profissional construídas pelos dirigentes educacionais em 88 Faculdade de ensino Superior Privada. 2007. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

HERMANSON, B. **O que é uma startup?** São Paulo: Mundo Sebrae, 2012.

HEZLETT, S.A.; GIBSON, S.K. *Linking mentoring and social capital: implications for careers and organization development*. **Advances In Developing Human Resources**, [S.l.], 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, nº 2, 2001.

INOVATIVA BRASIL. **Programa de aceleração InovAtiva Brasil**. Disponível em: <https://www.inovativabrasil.com.br/> Acesso em: 26/09/2018.

INSPER. **Centro de Empreendedorismo**. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/pesquisa-e-conhecimento/centro-de-empreendedorismo/>. Acesso em: 30/09/2018.

ISENBERG, D. **The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship**. *The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project*, 2011.

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.

LEMOS, P.A.B. **As Universidades de Pesquisa e a Gestão Estratégica do Empreendedorismo – Uma proposta de metodologia de análise de ecossistemas**. Campinas, São Paulo: Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Geociências Doutorado em Política Científica e Tecnológica, 2011.

LIMA, R; SILVA, E.P.; CALVOSA, M. Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Cadernos de Administração** (Macaé), 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.

_____. 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. 21ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

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

NAGAMATSU, F. A.; BARBOSA, J.; REBECCHI, A. *Business Model Generation e as contribuições na abertura de Startups*. **Anais do II SINGEP e I S2IS**. São Paulo. S.P, 2013.

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. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre, v.23, n.spe, p.60-92, Dec. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400060&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20/08/2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.168.62959>.

OLIVEIRA, S.; LIGIA, C.; WERNECK, L.; CIBELE, D.S.; CARVALHO, P.S.F.; ANJOS, A.C.; BRANDÃO, H.I.M. Desvendando o *Coaching*: uma Revisão sob a Ótica da Psicologia. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 38(2), 363-377. 2018.

OSTEWALDER, A. *A Better Way to Think About Your Business Model*. **Harvard Business Review**, 2013, May 6. Disponível em: <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>. Acesso em: 28/09/2018.

_____. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. London: Wiley John & Sons. 2010.

PEREIRA, U.N.C. **Empreendedorismo de alto impacto**. Dissertação de Mestrado. Taubaté: Universidade de Taubaté. Departamento de Economia, Contabilidade e administração, 2016.

PINHO, V.B. Orientação Profissional: Público-alvo, perspectivas de atuação e abordagens utilizadas. O Portal dos Psicólogos. **Psicologia PT**. 6 de julho de 2014.

RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. *The roots and meaning of mentoring*. RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. **The handbook of mentoring at work: theory, research, and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2007. p. 3-15. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/255662364_The_Handbook_of_Mentoring_at_Work. Acesso em: 29/08/2018.

RAMALHO, S.L. **Coaching, Mentoring ou Counseling - Qual a melhor solução para a minha realidade?** 27 de abril de 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/coaching-mentoring-ou-counselling-qual-a-melhor-solucao-para-a-minha-realidade/44474/>. Acesso em: 13/10/2018.

RIBEIRO, A.T.V.B. **Organismos estudantis e o incentivo ao empreendedorismo nas universidades brasileiras**. São Paulo: Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, USP. 2016.

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.

SALGUES, L.J.V.; ARAÚJO, F.R.S.; MORAES, I.C. Existência de múltiplos mentores na vida de gestor. **CONVIBRA: Congresso Virtual brasileiro de Administração**. 2005. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2005/artigos/48.pdf>. Acesso em: 10/04/2019.

SCANDURA, T. A. *Dysfunctional mentoring relationships and outcomes*. **Journal of Management**, 24, (3) 449–467. June 1998.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo 2017. *Global Entrepreneurship Monitor – GEM. Brasil. 2017*. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf. Acesso em 25/09/2018.

_____. **Empreendedorismo no Brasil.** Relatório Executivo 2016. *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM. Brasil. 2016. Disponível em: <http://cer.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2015/12/Pesquisa-GEM-2016.pdf>. Acesso em 25/09/2018.

_____. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiro 5 anos de vida.** SEBRAE SP. Unidade Inteligência de Mercado. Julho de 2014. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf) Acesso: em 02/10/2018.

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

_____. **Startup SP SEBRAE.** 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/programas/startup-sp-sebrae,59bb8c2864761610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 07/10/2018.

SEEMA, A.; SUJATHA, S. *A Conceptual Framework of Mentoring on Career Success.* *IRJBM - Impact Factor*. 7. 13-22. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/269106822_A_Conceptual_Framework_of_Mentoring_on_Career_Success. Acesso em: 20/02/2019.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

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

SHEHABUDDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R. Representing and approaching complex management issues: part 1 – role and definition. **Working Paper UC**, Cambridge, 2000.

SILVA, C.R.E. Orientação Profissional, *mentoring*, *coaching* e aconselhamento: singularidades Algumas em Práticas e semelhanças. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. 2010, v.11(2), 299-309, (julho-dezembro). Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203016849014>. Acesso em: 08/10/2018.

SIMÕES, F.; ALARCÃO, M. A eficácia da mentoria escolar na promoção do desenvolvimento sócio emocional e instrumental de jovens. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v.37, n.2, p.339-354, Aug. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022011000200009&lng=en&nrm=iso. Acesso em 08/10/2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-97022011000200009>.

SIGNORI, G. G.; MARTINS, A. R. Q.; JUNIOR, M. S.; KALIL, F.; CAPELARI, M.R. **Startup e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias.** XXII Workshop Anprotec, Belém. Pará, 2014. Disponível em <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20107.pdf>. Acesso em 26/09/2018.

STARTUPBASE. **A Base de Dados do Ecossistema Brasileiro das Startups**. Startupbase 3. 2018. Disponível em: <https://startupbase.abstartups.com.br/> Acesso em: 10/10/2018.

STARTSE. StartSe Informações e Sistemas Ltda. **Programas para Startups**. 2018. Disponível em: <https://comunidade.startse.com/programs>. Acesso em: 08/09/2018.

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

TEIXEIRA, A.L.C. **Aceleradores de comercialização de tecnologias em Portugal**. Porto: Universidade do Porto. Faculdade de Economia. 2016. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/86571>. Acesso em: 25/09/2018.

TEIXEIRA, E.B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

TORRES, N.N.J., SOUZA, C.R.B. Uma Revisão da Literatura sobre Ecossistemas de Startups de Tecnologia. **XII Brazilian Symposium on Information Systems**, Florianópolis, SC. 2016.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

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

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. USP. Esalq net. **Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"** Disponível em: <http://www4.esalq.usp.br/>. Acesso em: 07/10/2018.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Gestão de pessoas**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Mentoria: tutorial**. Rio de Janeiro: FGV Online, 2012.

WONG, K.Y.; ASPINWALL, E. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. **Knowledge and Process Management**, v.11(2), pp.93-104, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

APÊNDICE B – PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

APÊNDICE D – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO MENTORES

APÊNDICE E – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO MENTORADOS

APÊNDICE A - MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: “.....”

Nome do (a) Pesquisador (a):

Nome do (a) Orientador (a):

Instituição Vinculada:

Endereço:

Natureza da pesquisa: *a (o) sra. (sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que tem como finalidade ...*

Participantes da pesquisa: (colocar o número de participantes, especificando qual será a população-alvo da pesquisa).

Envolvimento na pesquisa: *ao participar deste estudo, a (o) sra. (sr.) permitirá que o (a) pesquisador (a) (...). A sra. (sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a sra. (sr.) (...). Sempre que quiser, poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone do (a) pesquisador (a) do projeto e, se necessário, através do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.*

Sobre as entrevistas: (se houver, especificar como serão realizadas).

Riscos e desconforto: *a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. (especificar aqui possíveis riscos e desconfortos gerados durante a pesquisa). Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos a sua dignidade.*

Confidencialidade: *todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o (a) pesquisador (a) e o (a) orientador (a) terão conhecimento dos dados.*

Benefícios: *ao participar desta pesquisa, a (o) sra. (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre (...), de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa (...), onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.*

Pagamento: *a (o) sra. (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será paga por sua participação.*

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto, preencha, por favor, os itens que se seguem:

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG/ CPF/ n.º de prontuário/ n.º de matrícula _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo _____ como sujeito. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador _____ sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como sobre os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade ou interrupção de meu acompanhamento/ assistência/tratamento.

Local e data: _____

Nome e Assinatura do sujeito ou responsável: _____

Assinatura do Pesquisador: _____

Assinatura do Orientador: _____

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e aceite do sujeito em participar.

Observações complementares:

TELEFONES

Pesquisador:
Orientador:
Instituição:
Nome e telefone de um membro da Coordenação do Comitê de Ética em Pesquisa:

APÊNDICE B – PROTOCOLO DA ENTREVISTA

1- Dados do entrevistado

- 1.1 Nome do entrevistado
- 1.2 Idade
- 1.3 Formação
- 1.4 Ocupação
- 1.5 Tempo de atuação
- 1.6 Código do entrevistado na pesquisa

2- Dados da coleta

- 2.1 Data da entrevista:
- 2.2 Local da entrevista:
- 2.3 Tempo de duração:
- 2.4 Tipo de entrevista

3- Dados Coletados

- 3.1 Conceituação da Mentoria spot
- 3.2 Operacionalização

4- Análise de conteúdo

- 4.1 Pré-Análise
- 4.2 Exploração do material
- 4.3 Tratamento dos resultados obtidos

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS

MENTOR

Parte 1: Dados do perfil

- 1.1 Nome
- 1.2 Idade
- 1.3 Formação
- 1.4 Ocupação
- 1.5 Tempo de atuação como mentor

Parte 2: Conceitualização da Mentoria *Spot*

- 2.1 O que é
- 2.2 Vantagens
- 2.3 Desvantagens

Parte 3: Operacionalização

- 3.1 Comparação do *coaching*, *mentoring* e *counseling*
- 3.2 Desafios da mentoria *Spot*
- 3.3 Uso do Canvas como instrumento
- 3.4 Expectativas não satisfeitas na Mentoria *Spot*

MENTORADO

Parte 1: Dados do perfil

- 1.1 Nome
- 1.2 Idade
- 1.3 Formação
- 1.4 Ocupação
- 1.5 Tempo de atuação no mercado

Parte 2: Conceitualização da Mentoria *Spot*

- 2.1 O que é
- 2.2 Vantagens
- 2.3 Desvantagens

Parte 3: Operacionalização

- 3.1 Fases da mentoria
- 3.2 Utilização da Metodologia Canvas
- 3.3 O que não foi abordado e poderia ser
- 3.4 Contribuição da Mentoria para a sua *startup*
- 3.5 Vantagens e desvantagens da Mentoria na sua *startup*
- 3.6 Expectativas não satisfeitas na Mentoria Spot
- 3.7 Desafio do incubado
- 3.8 Por que realizar Mentoria Spot?
- 3.9 Maior desafio que a Mentoria pode contribuir
- 3.10 Definição de sucesso em Mentoria realizadas

APÊNDICE D – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO MENTORES

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 1 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que você puder ajudar uma empresa em determinado momento sobre algum tema específico, que isso não vai durar grandes dias ou horas simplesmente a gente acaba fazendo em um curto espaço de tempo dando <i>insights</i> trazendo conhecimentos que a gente teve ao longo do tempo para que essa instituição, essa empresa, essa startup, ela possa absorver isso e guiar e isso não vai ser a resolução do problema dela, mas ela vai ter caminhos pelos quais ela pode guiar uma possível solução, uma possível estratégia, um <i>insights</i> ou coisa do tipo...”
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Para uma startup eu acredito que por ter mais de 15 anos de mercado e ter passado por grandes corporações, algumas empresas não tiveram essa oportunidade e a prática é muito mais que muitas vezes uma MBA que você tem todo o conhecimento teórico, você colocar isso na prática muitas vezes depende de uma experiência em grandes corporações, é e que nem todos têm essa oportunidade então, trazer essa experiência eu acho que é um benefício para quem não teve e não é necessariamente a mentoria, ela depende de um segmento né, aquilo que eu aplico por um determinado segmento pode servir para outro então, esse também um outro benefício, que aquilo que é dito numa mentoria é ela pode servir para diversos segmentos”.
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“... nem tudo o que o mentor fala é uma verdade (seria uma desvantagem). Muitas vezes a gente está lá como um mentor e a startups acredita piamente no que vocês está falando e muitas vezes confundem quando fazem a sequência de outra mentoria em que o mentor tem uma outra visão, uma outra experiência e isso se contradiz e fica difícil para ela tomar uma decisão por onde rumar mas, vai muito também da experiência da própria startup, então ah, se eu trabalhei com B2B eu tenho experiência no B2B e outro mentor tem experiência no B2C, obviamente vai depender dele se situar aonde ele se sente melhor trabalhar para guiar esse é só um exemplo mas, retrata bem uma desvantagem aí”.
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“Eu acho que o <i>coaching</i> ele tem um compromisso maior com a startup, por você estar disponível para algo que você tenha dito em determinado momento, ser questionado e você estar disponível pra uma possível construção de algo maior, eu acho que no <i>counseling</i> você está muito mais pontual em algo específico que você dê. Você não tem uma construção você não tem um compromisso com o futuro, mas não deixa de ser também, indicado para alguma solução pontual”.
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que é a questão do tempo né! Você tem um curto espaço de tempo para direcionar ou tomar, dar <i>insights</i> para uma tomada de decisão e muitas vezes não fica claro todo o histórico da empresa que passou que conta muito para decisões futuras né, muitas vezes você está opinando em algo que é passageiro e que você não tem muito histórico para entender toda essa dinâmica”.
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Eu acho super útil, além do Canvas existem outros que constroem o Canvas como o Mapa de Empatia, o George (?) dentre outros, eu acho que são ferramentas visuais que facilmente, ela casa com o <i>coaching</i> porque você em pouco tempo você precisa passar uma ideia e elas são ferramentas práticas. (...) Ah não não, pra mentoria, pro processo de mentoria e ela é utilizada desta forma prática, visualmente em poucas palavras você consegue saber onde mais ou menos até onde a empresa foi, o que que ela está pensando e de forma prática também, interferir em alguma decisão ou dar novas ideias, novos <i>insights</i> para guiar esta empresa”.
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Muitas vezes a gente está lá como um mentor e a startups acredita piamente no que vocês está falando e muitas vezes confundem quando fazem a sequência de outra mentoria em que o mentor tem uma outra visão, uma outra experiência e isso se contradiz e fica difícil para ela tomar uma decisão por onde rumar mas, vai muito também da experiência da própria startup”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 2 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Mentoria spot no viés do meu trabalho é uma mentoria, são mentorias espontâneas, ok? Ah! que estão desvinculadas a um programa de acompanhamento, então mentoria spot é uma mentoria ocasional, ok? com momento, data de início, data de término, mas que seja naquele momento, não estão correlacionados a uma relação entre o mentor e a startup em longo tempo”.
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Vamos começar pelo lado bom, vantagens da mentoria spot, é, é, é o olhar externo de pessoas que não estão relacionadas ao business não conhecem o contexto e, portanto, vem com livre e espontânea, é, é, é boa vontade de dar alguns palpites, então é uma opinião externa desvinculada de equipe, ah outra questão positiva são os <i>insights</i> que podem surgir né, é tem uma visão externa, tem os possíveis <i>insights</i> que podem acontecer”.
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“... o lado ruim é justamente por não conhecerem o histórico das empresas, as mentorias, as mentorias podem perder a efetividade porque se precisa de um tempo de alinhamento inicial que ao mesmo tempo tem suas vantagens e desvantagens principais vantagens como argumentou, não conhece geralmente o business. Às vezes a mentoria pode não ser tão efetiva tá”.
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“Eu acho tão próximo, tão conectado que você tem mentoria, <i>coaching</i> e todos os outros, que é simplesmente, que tem a haver com os resultados esperados, ea ea ea profundidade ou conexão ou ou ou dedicação da da da pessoa que está nesse nesse nesse nesse líder seria o <i>coaching</i> ou mentor que seja, a pessoa que está passando o conhecimento, para mim há uma conexão muito forte, é até porque, se você parar para pensar, você pode muito bem usar ferramentas de <i>coaching</i> dentro de mentoria.(...) entendeu, eu acho que tem muito a ver a ver com o quanto a pessoa do líder que esse coach ou mentor está interagindo dentro do sistema ou o seu poder de interferência, essa é a palavra. (...) no desenvolvimento, porque a mentoria, a mentoria spot a gente troca muito em miúdos, porque é um “palpiteiro”.
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Vamos pensar de forma macro, de forma macro, qual o maior desafio? É o fit. Quem é responsável pelo fit? Não é nem o men..., depende se for dentro de um programa, é que faz a gestão do programa, se você for buscar a mentoria spot de alguém você vai através de LinkedIn, buscar redes, total, vou atrás daquela pessoa que vai me ter um aconselhamento daquela pessoa, então; acho que o maior desafio de uma mentoria spot, de forma macro, é o fit, a partir do momento que prometo que nós temos duas pessoas ou um grupo de pessoas se relacionando, começou a mentoria, ai, eu acho que o maior desafio é um alinhamento inicial...”
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Eu gosto do Canvas, o problema, o problema é que o Canvas caiu tanto em algo pejorativo, que você tem milhões de visões para fazer um Canvas entendeu? O que que às vezes às vezes acontece que é comum acontecer, a pessoa cria o Canvas, eu to na fase de ideação e mas eu crio o Canvas em cima de uma perspectiva de negócio futuro. E aí eu tô com meu Canvas eu fico com você aqui com você conversando (...) porque o meu Canvas é assim assim assim assim assim assim e o que você tem de concreto? Nada. Entendeu? E aí você dá um passo atrás, claro, o Canvas é ótimo, ótima legibilidade, visão macro, direito, proposta de valor, tal, então acaba sendo um alinhamento de conversa. (...) ele não não é usado, esse é o problema, poucas pessoas vão para uma mentoria com um Canvas em mãos, ele pode ser usado como uma base de conversa, não é a única nem um e nem a mais acessível talvez ela possa ser boa tá”.
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Como estruturar a mentoria spot... (...) a assertividade do fit deve ser trabalhada bastante, a expertise do mentor ...”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 3 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A - Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Mentoria pontual eu acho que é uma mentoria que a gente dá, tipo, a gente recebe essa visão muito rápido do negócio como um todo e a gente, pelo nosso repertório a gente dá um direcionamento, mas não com a expectativa que a gente vai ver esse empreendedor novamente, é uma coisa muito mais de repertório, eu explico o que que é, eu acho que você deveria falar com fulano, com beltrano... ler, ler um pouco sobre isso... dá uma olhada nesta startup, neste tipo de modelo de negócio, mas é um pouco menos aprofundado, é muito um direcionamento rápido, .. e a outra mentoria eu vejo ela muito mais como um plano de ação, eu vejo muito mais entendimento, um desenvolvimento de uma confiança na relação que começa a lhe dizer então necessário desenvolver essa confiança e tal, um aprofundamento sobre o que que é o negócio, sobre aonde falta informação para eu dar direcionamento para os próximos passos”.
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“É, vantagens eu acho que essa é a primeira conversa, eu acho que a construção de um elo, eu acho que é uma parte de um primeiro contato para a gente conquistar uma confiança, e futuramente poder conversar com essa pessoa e orientar melhor”.
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“é, então essa questão do tempo, as vezes eu acho que é uma desvantagem, a gente não consegue dar aquela dica, não consegue consultar esse nosso repertório de uma maneira melhor, assim, é muito rápido. (...) Então, se muita gente se vincula à programas para ser mentor pontual, eu acho que a qualidade baixa muito, então, a mentoria pontual em si, eu não vejo um problema, porque eu estou falado do meu trabalho, junto com a pessoa, agora a mentoria pontual, então fazemos um malte, eu acho que é ruim”.
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“Eu vejo muito assim pelos termos a mentoria que eu vejo uma coisa mais dominicana que é diferente do que a gente faz aqui. Hoje a gente chama mentoria aqui, na minha definição, minha interpretação, hoje a gente chama uma consultoria pro bono aqui de mentoria. Né! O americano a mentoria é alguém que já passou por aquilo, que vai dar o caminho dele, ele vai, tem esse prestígio porque ele já passou por aquilo, esse é o mentor. “Eu já vivi tudo isso, já tive sucesso, já quebrei a cara. Eu vou te dar um caminho”. Hoje a gente faz consultoria pro bono e chama de mentoria. O <i>coaching</i> eu acho que ele está muito nesta parte mentoria comportamental e eu acho que não é qualquer um que pode ser <i>coach</i> , eu acho que tem que ter esse conhecimento de pessoas, tem que ter essa parte de saber trabalhar <i>mindset</i> , saber como eu vou mudar este teu <i>mindset</i> , cara que tá, teus pensamentos estão errados, tuas atitudes, sabe tu muda seus pensamentos, tu muda tuas atitudes, que tu vai mudar seus hábitos, mas a longo prazo, e eu acho que tem que ter um competência de <i>coach</i> , técnica e psicológica que é importante, que não é para qualquer um, não é porque o cara foi um empreendedor de sucesso que vai saber fazer <i>coach</i> , eu acho... a gente hoje aqui oferece uma mentoria pontual como uma consultoria é uma consultoria pro bono... “
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Da mentoria spot é estruturar conversa, a pessoa saber, ela ter um entendimento maior do problema dele e entender o que ele consegue tirar daquela outra pessoa. Eu acho que é o planejamento desse primeiro contato. E conhecer o que você pode me ajudar e aí a gente começa a se conectar, vir mais específico. Eu acho que na mentoria spot muitas vezes a gente perde muito tempo numa explicação, que nem eu mencionei como que eu faço, passo basicamente se é 30 minutos vou ficar ouvindo lá fazendo perguntas né provocando a conversa, 20, 25 minutos. E aí eu não sei se eu falo E aí a pessoa sai daí e hoje eu acho que as pessoas ficam muito na conversa e ela não consegue se aprofundar. Eu acho que sim é muito raso para fazer reunião sem pauta”.
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Eu eu acho que o Canvas ele ajuda a abrir discussão, eu não uso o Canvas, eu acho ele ajuda a se a pessoa está numa etapa muito inicial, eu acho que ajuda você mostrar a pessoa a visualizar o todo e é uma ferramenta para ajudar uma conversa quando uma pessoa lá ela tá no nível de maturidade mas inicial; pra isso que eu uso o Canvas se a pessoa já tá mais avançada eu já vou direto nos pontos específicos”.
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“... as pessoas querem de alguma forma entrar no ecossistema, se colocam como mentor acho que banalizou muito e então, acho que às vezes pessoas têm uma vocação de fazer algo pró Bono, que é pra te ajudar, e outras pessoas que fazem aquilo mais como um artifício de acessar outro caminho, e isso, é o que eu acho ruim nas mentorias pontuais, entendeu? Então, se muita gente se vincula à programas para ser mentor pontual, eu acho que a qualidade baixa muito...”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 4- UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Eu separaria por tipo de programa. Aqui no SEBRAE a gente tem uma certa reputação e tem uma certa meta né de trazer para os nossos programas, então o comportamento meu aqui é um pouco diferente no do da Fiesp que por exemplo que de lá é de fato seria o spot mesmo, é um só e nada mais né. Entender o mais breve possível, dada a limitação de tempo que essa mentoria por lá por exemplo, entregar aquilo que não ser um bate-papo simplesmente, mas por representatividade do momento, entregar naquele momento”.
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“É bom falar que no caso do SEBRAE né que tem os programas desenvolvimento, seria a segunda terceira quarta quinta décima centésima opinião, a mesma vertente do mentor, é um complemento na minha visão do mentor padrinho, ela dá essa segunda, terceira, quinta opinião e constrói né o modelo, constrói essa estratégia de assumir o risco ou não, em outros programas eu vejo que é o que o cara tem, tem pessoas que nunca receberam uma mentoria no Acelera, nunca recebeu uma mentoria na Fapesp, nem sabe o que é mentoria, nem acha que precisa de mentor né. Um pouco diferente em termos de programas eu acho que essa é a entrega né”.
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Não dá tempo de entender o contexto, e não ser assertivo para quê que o cara vai assumir depois daquela opinião, daquela contextualização, então virá mais uma aula particular, que é bom, se comparar que ele não tem essa aula, mas o que que ele vai fazer com aquilo, sem contexto o sujeito pode até errar né, com uma mentoria spot mal feita”.
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“Já ouvi falar, mas nunca participei”.
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Tem empreendedores que relutam, a famosa ideia né, eles escondem o jogo usando o tempo que deveria ser usado, para de fato irem direto ao ponto... falar “oh meu minha ideia é essa aí que se enxerga; segundo, em relação a mentoria das startups que é um desafio a parte, fazer ele entender que o método modificou né ou inverteu aquilo que era pronto ou seja; se faz, se tem uma ideia, se fabrica, desenvolve, sai para se vender ... usar muito tempo da mentoria para explicar como deveria fazer antes do que ele deveria fazer”.
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Sim, orientativo né! Na verdade eu uso os três tipos de Canvas, o Lincanvas, o Ash mora, na sequência inclusive o Canvas da proposta de valor e por final Canvas do modelo de negócio, que é justamente uma visão mais micro e uma visão mais macro, com essa intermediária que é uma construção de uma proposta de valor né, uma coisa abstrata, uma coisa junta, para de fato ele entregar alguma coisa escrita, com antecedência, ou tá registrado não fica muito solto”.
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Quando o empreendedor ele não tem um senso de uma pessoa na nossa mente empreendedora, o senso de que ele é responsável por ele mesmo né ou aquilo que ele pretende conseguir, o exemplo que tivemos aqui, me indica uma pessoa de tecnologia né, não sou eu, profissional, que sou consultor, mentor que sou responsável por isso eu posso te proporcionar condições de colisão e você tem que pegar para si, então se na mentoria ela acha que não tem que fazer um Canvas, ela pode até fazer, porque protocolou, mas qual é o resultado prático disso?”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 5- UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“São pequenas contribuições pontuais para mais do que o empreendedor tenha ciência daquele ponto específico, é contribuir com que ele repense alguns pontos do qual está sendo tratado dentro do desenvolvimento negócio dele e e repensar ou até mesmo isso venha interferir na continuidade ou reforçando aquilo que ele está tem feito”.
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Tratando dessa mentoria pontual, essa mentoria que você está chamando de spot, uma das vantagens é pelo fato de ser um tempo curto uma das vantagens é essas várias contribuições para o empreendedor recebe diante dessas várias experiências profissionais que os mentores estão ali para contribuir né...’
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“As desvantagens também podem passar pelo mesmo fato que é o curto espaço de tempo de você poder explorar melhor aquilo que é aquela demanda ou aquela necessidade que está se apresentando ali naquele momento marcante”.
Parte D - Comparação do <i>coaching, mentoring e counseling</i>	“ <i>Counseling</i> que está próximo da mentoria... o fato de você ter um acompanhamento já é uma vantagem, de você poder enxergar evolução avanços, entender dificuldades, os pontos críticos daquele empreendedor, daquele profissional está apresentando, que do outro lado né numa mentoria spot você não tem, você é pontual dentro de uma análise crítica daquele momento empreendedor trazendo e você vai atacar diretamente aquele ponto que ele mostra dificuldade, diferentemente do que ocorre numa no acompanhamento, onde você consegue avanços evoluções e ao mesmo tempo dificuldades que ele possa estar apresentando que numa mentoria ou num aconselhamento você acaba não enxergando naquele momento né, então fica muito mais no viés de qual é o seu problema agora e propor alternativas e soluções e ferramentas que contribuem para aquilo que num acompanhamento você pode fazer, identificando situações que ocorrem, situações problemas, pontos fortes que você encontre dentro do mentorado dentro daquele empreendedor e conseguir potencializar isso tanto no aspecto positivo quando nas faculdades que ele apresenta oferecer condições com mais prazo, com mais tempo e acompanhar isso”.
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“É conseguir sintetizar os principais pontos que podem vir a contribuir e aquilo seja assimilado no tempo determinado, estabelecido pela aquela organização que tá gerenciando aquela ação naquele momento... não só o tempo, mas é o entendimento da necessidade, né a solução versus a solução ou a contribuição ofertada, é combinar tempo versus necessidade, versus contribuição”.
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Quando necessário sim, né, principalmente quando a gente está tratando de aspectos mais técnicos de planejamento de negócio né, não só o Canvas, mas o desdobramento da ferramenta em si, que é a proposta de valor-cliente né, ferramentas específicas dentro de cada bloco que é tratado da ferramenta de modelagem proposta ... Ah então isso tudo são instrumentos ferramentas que ajudam e auxiliam dentro do processo”.
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“o fator....acho que o único fator que pode contribuir com isso passa pela empatia passa pela esse como posso dizer essa esse encaixe dos perfis do mentorado e do mentor quando você quando isso não ocorre né aquela coisa podemos trazer pro popular, quando o santo não bate. Você pode ter uma dificuldade mentorado e receber quanto aumento da contribuição daquele ponto específico”.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 6 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Acho que é mais pra quando a pessoa está tendo alguma dúvida, para acertar tem alguma dúvida, vem com uma bagagem diferente de outros projetos, para auxiliar, encaminhar ele naquele ponto específico que ele tá precisando tá”.
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Acho que o mais legal da mentoria spot e o que a startup, estratégias dela em desenvolver o projeto dela seja um Canvas, mais fácil, períodos nesse processo de desenvolvimento e vai precisar de mentorias já mais específicas, de temas mais determinados, não precisa ser um mentor que vai acompanhar por muito tempo, já na mentoria pontual e nesse sentido a mentoria spot ajuda muito ...e pessoa precisa consegue tocar o projeto dela independente da mentoria. Então acho que a vantagem é essa montagem com mensagens é essa como é um assunto pessoa visualizar assuntos específicos de poucos e específicos ajuda muito. Para o mentor a vantagem é dele estar sempre se atualizando em relação ao mercado, que que está tendo de novidade, em cada um, que é o meu caso que acabo aprendendo muito, acabo conhecendo os perfis das <i>startups</i> , dos mercados. Isso me dá uma bagagem grande, para depois qualquer tipo de projeto que chegar, você conseguir orientar e até futuramente se você quiser abrir um negócio atualizar um negócio caso você já tenha”.
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Se a pessoa não consegui entender o projeto da pessoa, talvez ali no fit pequeno, já consigo dar uma orientação que não vai ser realmente o que a startup precisa, que não tá acompanhando a evolução dele, que não é uma coisa muito pontual, que depende muito dessa conversa que eles vão ter, que é conseguir passar pro mentor a real necessidade dele e conseguir dar um feedback mais assertivo”.
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“Conseguir entender o que é a startup faz, em um momento rápido e conseguir filtrar isso e juntar a experiência que ele tem e dá um feedback para tentar mostrar um caminho para Startup seja relevante dentro do que ele tá querendo buscar”.
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Conseguir entender o que é a startup faz, em um momento rápido e conseguir filtrar isso e juntar a experiência que ele tem e dá um feedback para tentar mostrar um caminho para Startup seja relevante dentro do que ele tá querendo buscar”.
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Depende do estágio que está a startup, quando o estágio está mais inicial eu acho sempre valido se eu sentir que o empresário não conseguiu demonstrar de uma forma clara qual que é o negócio dele, se eu achar que tem alguns pontos que estão vagos aí eu uso o Canvas para poder abrir essa visão da pessoa”.
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Principalmente o acompanhamento, o resultado das ações de mais longo prazo, a mentoria spot, em cima do que você faz a mentoria, depois não sabe o que aconteceu com a <i>startup</i> , se deu resultado, se é realmente aquilo ou não, e se a gente consegue um processo de mentoria, de <i>coaching</i> mais prolongado. Na mentoria spot isso falta um pouco”.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 7 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Para mim uma mentoria spot é uma conversa onde eu escuto a ideia do Empreendedor ou o negócio que a pessoa tem, escuto as suas dificuldades e os desafios que ele tem e com base em tudo aquilo que eu escuto, eu passo com a minha experiência tudo o que ele pode fazer para melhorar para vencer aqueles desafios para solucionar aqueles problemas e assim por diante”.
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Tanto para mim como mentora porque estou me atualizando sempre porque eu estou sempre atendida com as coisas que estão acontecendo para poder ajudar os empreendedores de uma forma, melhor forma possível e para os empreendedores é legal porque eles acabam te enxergando como padrinho, uma pessoa que te quer bem mas que não tá tendo nada de troca uma pessoa que realmente está querendo o seu bem, não esperando terminado em troca assim que eu vejo para o empreendedor”.
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Negativo eu acho que é negativo quando a gente tem casos de mentores que utiliza desse momento para benefício próprio e eu não acho legal sair para o empreendedor quando ele não escuta quando ele participa de mentoria se ele não está disposto a ouvir colocar em prática aquilo que foi trabalhado na melhoria”.
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	<i>Não utilizo, não trabalho.</i>
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Para mim o principal, dar soluções, ajudar ele a pensar em soluções para aquilo que ele vem trazer para a gente, as vezes a gente não tem a solução, mas aquilo que a gente falou possibilita com que ele desenvolva uma nova solução, eu acho que ela é mais efetiva quando a gente tem um resultado dentro daquele negócio”.
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Sim, normalmente quando eu pego uma mentoria mais extensa e quando eu pego um modelo na fase da ideia do início do negócio a pessoa está começando a estruturar e eu tenho o Canvas como ferramenta para o negócio uso o Canvas, uso o mapa de empatia para que ele possa começar também a entender um pouquinho do que os clientes pessoas pensam naquilo que ele tá. Quando é o processo que está um pouquinho mais avançado eu pergunto empreendedor tem se ele está com ele eu peço para dar uma olhada no Canvas também para verificar o que pode ser mudado ali”.
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho, eu creio que fazer, algumas pessoas acham que ter o mentor, ele vai fazer as coisas para você, então acabam, as pessoas acabam não sendo atendidas, por que ele acha que é uma consultoria, como se fosse uma consultoria paga, onde você vai ter uma pessoa para fazer o planejamento de marketing da sua empresa, e não é, a gente vai dar algumas direções que ele tem que ser correr atrás para fazer... eu acho que antes de receber a mentoria seria importante, que fosse, muitas pessoas não sabem como funciona o processo de mentoria, e eles não sabem a diferença entre a mentoria e a consultoria uma pessoa que vai te acompanhar como mentor padrinho dele dentro de um programa maior, acho que antes disso precisa ser explicado como funciona, uma palestra de 30 minutos 15 minutos nos eventos, alguma coisa para poder entender o que que é mentoria o que que ela vai te ajudar e também para os mentores entendam o real significado das mentorias”.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 8 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A - Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acredito que é mais pode ser pontual aquela mentoria que tem de lidar com uma questão específica então assim você não precisa ter um acompanhamento mas em relação quilo é legal você conversar com a pessoa então é muito nisso de buscar esse apoio pelo menos para tomada de decisão para entender uma situação e com alguém que é assim, especialista naquela área mas você não precisa tecnicamente de um consultor que não tem que aprender sobre aquilo, mais de interagir com alguém sobre o assunto e não precisa de um assessor, até porque necessariamente você não vai colocar em prática mas precisa de alguém para poder discutir aquele assunto”.
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“A vantagem eu acho que é isso de você não necessariamente tem que fazer uma só ou com uma pessoa só então você consegue ter opiniões então é legal para ir para essa questão de tomada de decisão, então acho que é uma vantagem muito boa... do mentor que eu acho legal é que você se conecta com muitas situações diferentes, então assim você consegue falar, não necessariamente acompanho a trajetória de todos eles mas eu posso entender bastante, então aprendi a uma troca de experiência bem rápida e bem profunda né porque você acaba realmente pegando muito, entendendo rápido aquela situação e já tendo que dá uma opinião; então você acabava agregando muito dos dois lados; eu acho que é bacana para o mentor porque ele consegue conectar com mais gente, então você vai conhecer mais situações e isso vai fazer agregando mais para cada vez consiga ser minha melhor resultado”.
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Olha o que acontece é que assim, como dependendo do tema a gente tem, seria mais prolongado os resultado você só agir no começo e não tiver acompanhamento, as coisas vão sair muito daquela expectativa, então se você demorar muito para ter uma segunda mentoria com a mesma pessoa pode ser que nessa segunda, você tem que voltar explicar toda aquela trajetória de uma forma que fugiu muito daquilo que ele esperava do que o mentor esperava em relação ao mentorado, eu acho que isso é o mais complicado”.
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“Ah eu acho que esses processos contínuos são mais interessantes no alinhamento de expectativas, então realmente você agrega mais valor dentro da utilizando um resultado mais efetivo eu acho mas também tem, traz uma responsabilidade maior né, aí traz uma relação ali entre o mentor e o <i>coaching</i> o que muda muito a relação é diferente acho que dá mentoria principalmente, quando vai te falar que é algo mais pontual porque a mentoria é assim você quer a experiência de alguém naquele assunto, então você agrega aquilo para que você coloque em prática, do <i>coaching</i> você já vai construindo uma coisa em conjunto, então é muito mais dependente a relação né!”
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que é você conseguir entender a situação de as vezes um mentorado que não sabe trazer o problema, que às vezes ele mesmo não conseguiu identificar o próprio problema então, a mentoria <i>spot</i> principalmente é muito curta e a gente não tem esse tempo de analisar a trajetória da outra entendeu o problema é saber se é aquilo mesmo, então se não for um mentorado que também tiver pronto, bem preparado para isso ela não pode não ser tão efetiva né Às vezes você não vai conseguir entender a situação para dar uma boa resposta ou a pessoa não vai ter tempo, também de assimilar essa resposta essa troca para que realmente consiga aplicar depois né e pode ser que seja perdida”.
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Depende, quando a gente fala de modelagem, uma coisa assim pode até servir, mas no caso mais específico que é o jurídico, não tanto porque como se estrutura um modelo de negócio, se existem falhas na proposta de valor, não influencia na proposta de valor uma coisa assim não influencia na área jurídica né então assim normalmente o que eu tenho que lidar é um pouco mais fechadinho assim, um pouco mais tradicional, é porque você traz um modelo de finalização ou para alguma coisa que já é de lei né então é muito mais entender essa situação e trazer”.
Parte G - Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Olha é muito, essa questão jurídica principalmente como ela depende de produção de um contrato depois, ou de análise de documentos e isso acaba ficando deficitário, ... então acaba colocando mentor numa posição assim de, ele tem que lhe dar um pouco mais com Regra geral porque não sabe a realidade, que não dá para você analisar se é aquela situação realmente, e aí fica faltando você não consegue fazer um diagnóstico tão preciso quanto em outra situação que você tem mais tempo para analisar... quando a gente fala nas rodadas de mentoria especificamente, é meio difícil, não tenho muito o que fazer, mas eu acho que o ideal realmente é de se lidar com questões mais superficiais e regras geral porque é mais um momento desse pessoal que tá a interação quando a gente já fala de algum mais maduros ou alguma coisa nesse sentido eu acho que é imprescindível que tenha essa troca de documentos antes, esse <i>breafing</i> antes possa se preparar”.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 9 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“.. que eu acho ser, eu acho que uma mentoria spot são mentorias pontuais para que ela demanda em específico que não significa que seja uma uma mentoria para o negócio, de nosso caso “Sebrae” né, para o negócio dele como um todo, mas sim para aquela, daquele ponto específico daquilo, por isso que quando eles me chamam para dar mentoria quando fala de plataformas educacionais, quando fala de áudio visual, quando falo que sou as minhas especialidades, então quando vem alguém assim ó cemitério de uma plataforma digital, mesmo eu fazendo atendimento acabo recebendo essas pessoas, até para que a gente retém um conhecimento, precisa passar ali né!”
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Olha, eu acho que a vantagem é assim, ele te testa né, porque você chega ali na hora, ele vem com o problema, que tem que puxar rapidamente, aí você vê o quanto você realmente você sabe, entende e pode contribuir com aquele assunto quando vem repentino o negócio...”
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	... e a desvantagem é que depois você fica pensando “ puts, podia ter falado aquilo.. podia ter falado aquilo outro, e nem sempre você vai ter outra oportunidade com aquela pessoa né!”.
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“Conheço, eu acho que ele tem uma vantagem porque às vezes aquilo que a pessoa precisa ouvir naquela hora e que quando está no processo, às vezes aquele que está te aplicando esse <i>coaching</i> , nem sempre, nem sempre consegue ter essa visão, como você vai muito pontual, você pega aquilo que a pessoa está precisando na hora, né, então acho que isso pode ser uma vantagem, mas eu acho que uma coisa não anula a outra, eu acho que é importante você ter o acompanhamento contínuo e vem essas explosões aí no meio, assim”.
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“É tentar entender ali, rapidamente o que ele tá querendo, que muitas vezes, ele não vem com aq..., e ele sabe que ele tem aquilo, mas ele não consegue de bate-pronto identificar, muitas vezes ele não consegue nem falar para você o que é o negócio dele propriamente dito, para você chegar, no porque que você está aqui falando comigo; então às vezes é difícil você tirar todas as “camadinhas” ali para chegar no que é, no fim”.
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Eu acho, não, eu acho que o Canvas é uma coisa um pouco mais complexa, para uma mentoria rápida, não, mas quando tenho mais tempo, uma possibilidade de uma hora com outros encontros e tudo mais acho que é importante dar uma olhada sempre”.
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Ah! eu acho que ele justamente por você, essa coisa, essa sensação que dá depois não ter não ter tido contato antes, com que era aquilo para você poder se organizar e falar, que nem sempre você tem contato né, com as startups, propositalmente às vezes não se tem né! O contato com que é o que vem dali daquele mentorado né, então você não conseguisse organizar ali de pensar o que que você poderia trazer você buscar um pouco mais pode ser ali um problema, eu acho. (...) ah! Eu sempre busco é tentar buscar referências rápidas onde ele possa ele procurar outras coisas e quando é permitido, até dou o meu contato...”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 10 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Mentoria <i>spot</i> para mim é uma mentoria é pontual sobre um tema então, ela não tem um acompanhamento né, de meses, enfim acredito que é uma mentoria pontual de algum desafio pontual que a pessoa tenha”.
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“É, como eu enxergo a mentoria <i>spot</i> como um olhar para um foco para um desafio, talvez momentâneo da startup, você atua muito neste problema, talvez você não consiga, como você não tem o acompanhamento, esse seria o benefício, você vai atuar no desafio”.
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“... como você não tem um acompanhamento talvez de uma mentoria, é mais constante, você não consiga atacar outras frentes que talvez eles possam ter outros desafios que não só aquele e que o mentor poderia olhar para esses outros, esses outros desafios mais macro, não tão pontuais”.
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“Eu conheço um pouquinho de <i>coaching</i> , de <i>counseling</i> não. É, eu acho que do pouco que eu conheço, tá, essa a vantagem e a desvantagem também vem muito dessa da mentoria pontual e o do acompanhamento. Eu acho que o <i>coach</i> , ele te acompanha e a mentoria <i>spot</i> ela é pontual, e isso é bom porque ataca um desafio, alguma dificuldade que você tenha como pessoa também, mas você não tem esse acompanhamento e pode ser que outras coisas estejam relacionadas a esse desafio que poderiam ser ajustados no acompanhamento”.
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Olha eu acho que o principal, um dos principais desafios de uma mentoria <i>spot</i> é justamente isso, as vezes você ataca uma coisa, mas tem tantas outras coisas que estão relacionadas que você pode é, poderia numa mentoria mais extensa, de acompanhamento, você poderia trabalhar para melhorar esse, esse desafio. (...) de uma mentoria, como a gente, eu sempre sou mentora nas rodadas de mentoria, então, eu acho que um desafio é conhecer a startup só na hora da mentoria, então você não sabe um pouco do histórico, você perde um tempo até ele explicando o que que é o projeto, enfim, se você soubesse um pouquinho mais um escopo de atuação da <i>startup</i> , um pouquinho antes talvez até, da rodada ou da mentoria, fosse muito mais proveitoso né, você poderia até perguntar, agregar outras coisas, na mentoria <i>spot</i> . Acho que esse é o meu principal desafio, antes da mentoria me preparar também como mentora”.
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Utilizo, principalmente porque a maioria das <i>startups</i> que eu mentorei, elas vieram do <i>speed mentoring</i> , então são muitas startups que estão na fase de ideação e para eles é um desafio até construir um Canvas, então nessa parte ajuda muito e muitas vezes eles constroem um Canvas de uma maneira e não necessariamente está certo, então revisar é atacar, então você realmente você entendeu o seu público alvo? Sua proposta valor é realmente essa? É muito bacana e você constrói muita a ferramenta, a ferramenta ajuda muito”.
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Expectativa, eu acho que um problema é não saber depois como a startup está, isso é muito, não sei se chega a ser frustrante sabe, mas você não sabe o quanto você agregou, também a gente, eu sei que o pessoal que tem uma metodologia de feedback, mas que não necessariamente trata por mentor. Então seria muito bacana também saber como é que eu sou como mentora, se as pessoas entendem o que eu tô falando, se eu estou agregando ou ajudando eles, seria muito bacana também tem um feedback de mim como mentora e ver como é que é o depois e ver como é que eles estão andando, se agregou ou não. (...) eu acho que a gente precisa trabalhar muito forte aqui nos “pós programa” então, depois que eles saem da incubadora ou depois que ele saiu do <i>speed mentoring</i> , como é que essa startup está, como é que a gente efetivamente conseguiu ajudar eles, não só em rodada de mentoria, que isso também é muito importante esse contato com o externo, porque tem muitos mentores externos, mas acho que a gente podia construir uma um processo um projeto de pós programa ou trazer essas startups que já passaram por esses programas para um projeto aqui, nosso novo...”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 11 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Aqui dentro da casa, o que que a gente traz como mentoria spot são pessoas de mercado que nos ajudam a apoiar os projetos de negócios, os negócios que procuram a instituição, então a gente tem como prerrogativas mentoria dos consultores da casa e as consultorias spot e as consultorias externas”.
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Ah, é ajudá-las a estrutura o negócio, eu acho que são pontos de relevância, se de gestão específica de finanças ou de <i>market</i> por exemplo e ter essa possibilidade então de orientação”.
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Em termos do que os parceiros podem contribuir, eu penso que o controle que de repente uma instituição tem desses mentores externos que vem também dar seu conhecimento e sua experiência para um grupo de empresas ou um grupo de startups que estão participando de um programa. Então esse controle do que é realmente atribuído enquanto informação para essas <i>startups</i> . (...) o muito que a gente vê acontecer é o mentor oferecer serviços paralelos como uma possibilidade de negócio e não está dando o seu, a sua experiência contribuindo com a sua experiência com a sua formação o seu conhecimento. (...) a dependência, as vezes do mentorado, então, ele acaba te levando, te colocando até como apoio, até como desculpas, às vezes, pelo não desenvolvimento dele, isto é algo que a gente tem que tomar cuidado, da dependência até de informação que ele se ancora em um mentor”.
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“São distintos, são bem distintos, eu acho que o <i>coaching</i> é um encadeamento, é todo um processo, refletindo, claro que a mentoria ela pode ser um processo, normalmente a mentoria é mais objetiva, não se preconiza de repente todo esse encadeamento de uma sequência de trabalho, não é mais um processo, eu vejo o <i>coaching</i> mais como um processo”.
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Acho importante você ter a informação, você tá bem informado, e até uma visão bem sistêmica, porque a mentoria pode ser de diversos assuntos isto, a gente se confronta normalmente né, com atividades muito diferentes, então informação é precioso, você ter dados e ter informação, claro que a gente não pode pensar numa obrigatoriedade de ser assim, completíssimo em termos de conhecimento, mas é importante estar antenado, saber o que está acontecendo, em diferentes mercados, seja em economia, seja tecnologia tentar sempre uma informação de ponta no radar”.
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Sim, dependendo até do momento do negócio, se está muito incipiente, as vezes você nem tem como ainda discutir, mas acho que o Canvas é importante para ele ter esse cenário, esse contexto de que a empresa traz na horizontal entrar na horizontal, e analisando a vertical né, eu acho que se dá um olhar para o empreendedor prático, que ajuda na mentoria porque eu consigo analisar como que ele vê a empresa”.
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Se de repente a gente vai fazer uma coisa muito pontual que não há uma continuidade de participação, a gente se perde um pouco talvez, para o mentorado; ah, foi bacana aquela mentoria e se perdeu talvez no fato continuidade, então trabalhar com programas mais estruturados e acompanhar um pouco mais nesses mentores, acho que seria legal”.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTOR 12- UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Mentoria <i>spot</i> é uma mentoria é um evento isolado que acontece ali no momento específico, geralmente pode ser feito com convidados com mentores que venham do mercado, das suas diferentes áreas expertise no mercado e para atender um desafio específico do momento do Empreendedor do momento da validação, do momento dos desafios que ele está vivenciando naquele momento”.
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Vantagens acho que tem a questão de não ter um relacionamento a priori, então você não conhece a projeto, você também não vem com ideias preconcebidas, então eu acho isso legal que você só vai conhecer naquele momento, pode ter ido se informar, mas você não tem relacionamento prévio, então você não sabe quais são os vícios daquele negócio, daquelas pessoas, que não sabe naquilo quais são as ideias fixas que eles têm, as pequenas coisas humanas, ah, fulano é chatinho por isso, fulano tem tal comportamento que não é legal, você não sabe disso você vai então, você vai formar sua ideia sobre a pessoa ali naquele primeiro momento, acho que essa seria a principal vantagem, te dá uma certa imparcialidade”.
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“... a desvantagem é que você não acompanha tanto a evolução dessa empresa, se comparada a uma mentoria que tenha continuidade ao longo do tempo, né, eu imagino que a mentoria ao longo do tempo de acompanhamento, se fosse feita com esse empreendedor que foi atendido pontualmente poderia gerar melhores resultados também, mas eu entendo que é válida também essa experiência o que você consegue trazer outras pessoas diferentes e dar acesso a esse empreendedor, a outros mentores de muitas, muitos círculos diferentes de ecossistemas com muita informação, então você consegue também ajudar muito nesse network quando você traz esses caras, nem totalmente positivo, nem totalmente negativo, tem os dois lados”.
Parte D - Comparação do <i>coaching, mentoring e counseling</i>	Não mencionado
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Só é mais desafiador quando aparece um tema que eu não conheço assim, o que eu não domine, algo que seja mais difícil para interagir com a pessoa, porque tem coisas como empatia, saber ouvir, mas são coisas que para mim, acho que são mais naturais, então você vai escutar, estar ali, ouvindo, não só pensando no que eu vou falar né; procurar entender melhor o que é o negócio dele, o que é essa realidade desse mercado que ele tá trabalhando, quais são os desafios que ele tem, então isso é tranquilo, só me coloco na situação desconfortável quando aparece um tema sim ali no meio que algo que eu não conheço não domino e não tenho como achar uma saída para dar uma resposta ali na que faça sentido dentro do contexto”.
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Sim, principalmente a questão da proposta de valor, é o eixo central a proposta de valor, ah, eu procuro, não é sempre que eu fico pensando objetivamente, mas talvez já seja uma coisa que já está internalizada né, você fala de proposta de valor, você fala o que você vai entregar para o cliente, se fala quais são os canais, você fala enfim, quais são os parceiros chave, de alguma maneira você acaba tocando nesses pontos, então eu acho que não é uma coisa que eu pense assim bom, vou pensar nos campos do Canvas, naturalmente já acontece a incorporar”.
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que talvez tem essa questão da empatia e essa tentativa também de tomar cuidado para não dizer para o cara vai lá e faça aquilo, porque você não está ali para direcionar o cara e sim dizer para ele ajudá-lo a fazer as perguntas certas e mostrar alguns possíveis caminhos ou conexões e tal”.

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE E – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO MENTORADOS

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 1 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Pode, eu acho que, bom, o ideal é quando você tem um problema específico ali né, que você quer resolver, seja ele de contabilidade, jurídico ou marketing, então com um propósito específico que você pega um especialista naquele assunto e te auxilia por aqueles minutos. Então, claro que não vai resolver todos os problemas da empresa né, mas a maior dor daquele momento ele pode ajudar bastante.”.
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Bom, a vantagem é bem óbvia quando o mentor está alinhado com o momento da sua Startup assim, então, é uma consultoria sim, que vale até mais do que isso é porque ele está ali disposto realmente a ajudar né, não é algo comercial assim. Então, ele está fomentando empreendedorismo assim, e você absorve aquilo da melhor maneira, essa é a principal vantagem”.
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que a desvantagem é justamente quando não está alinhado, então quando você pega um mentor assim que ele tem uma vivência que as vezes é do mesmo mercado, mas já de uma situação um pouco mais retrograda assim, sei lá, um pouco mais antiga. Ou então, trabalhava numa área desse mesmo mercado, que é um jeito diferente assim, né. Então, quando não está bem alinhado com o espírito da <i>Startup</i> assim que, pouco recurso, pouco dinheiro, eu acho que acaba sendo uma perda de tempo”.
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	Não respondido.
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que é saber um pouco mais sobre, isso vai muito do começo da conversa assim, um pouco mais sobre a experiência que ele tem e como que ele vai poder te ajudar naquele momento, então assim, qual parte do negócio expor, para qual área direcionar a conversa ali para ter o melhor proveito da mentoria. O que ajuda muito nesse caso é quando a gente recebe antes o <i>profyle</i> do mentor assim, que a gente olha o LinkedIn dele, beleza, eu acho que ele vai poder me ajudar por aí esse lado aqui. É bem diferente quando a gente não tem esse esse preluído de quem é que a gente está conversando, porque a gente chega na mentoria meio perdido assim; a gente vai descobrindo na hora sabe.”
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Acho que ele tá no sangue assim, na conversa ele acaba aparecendo né, mas enquanto metodologia assim, durante a conversa eu acredito que não, a gente claro, passeia ali nas áreas do Canvas, mas não segue a metodologia completa né.”
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“ ah... expectativa não atendida? Quando tem esse mentor que ele, ele não tem a vivência de uma startup, ele acaba não entregando muito, coisas alcançáveis, assim, né, então a gente já teve sugestões, por exemplo, de colocar um representante comercial na rua assim, coisas que não é muito da realidade, não sei nem se é só do nosso negócio, de como os negócios são feitos hoje assim né, então eventualmente, tem algumas coisas que você precisa filtrar né, e aí estas expectativas, você chega para a mentoria achando que vai sair com uma solução assim, com uma orientação e às vezes essa orientação vem mas você fala assim: “beleza vamos deixar aqui na caixinha, mas não para esse momento sabe!”.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 2 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“É quando a pessoa, o mentor ele não tem um relacionamento, de uma longa data com a sua empresa, mas ele tem conhecimento sobre o problema que você está enfrentando no momento, normalmente os <i>Mets</i> que são feitos de mentorados com mentor são feitos em cima de um tema né, seja marketing, vendas, precificação, etc. e é aquele calo que está te apertando, do mercado que já trabalha com isso, já tem experiência nisso para te dar pontualmente uma ideia ou uma ajuda naquele assunto.”
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“a vantagem uma delas é a rede de contatos que você forma”
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“...e desvantagem, as vezes o <i>met</i> não é legal, e a pessoa, o mentor, não está com o intuito de te ajudar, ele está com o intuito de vender o negócio dele, e um advogado, um contador, ou etc.; e ai ele vai falar do negócio dele, o que ele faz hoje com o startup e não tá resolvendo seu problema.”
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	Não respondido.
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que é o tempo, assim, a pessoa te conhecer, entender o seu problema e conseguir te ajudar naquele pouco tempo, normalmente, a mentoria demora 20 minutos, meia hora, às vezes um pouco mais, mas acho que se o mentor não se preparou antes, é difícil no tempo ali que ele tem disponível, ele dá uma contribuição naquele momento, as vezes ele manda um e-mail depois, dá uma contribuição, mas acho assim que o maior desafio é entender o mesmo, o momento, a empresa, e conseguir ajudar naquele tempinho.”
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“o Canvas não, nunca usei.”... (...) algumas vezes eu vejo que o mentor quer construiu uma coisa baseada nos Canvas, principalmente quando ele fala de canal de vendas, canal de distribuição, etc. Então, ele puxa um pouco, ah, assim quem são seus clientes, você vê que ele está naquela linha de explorar o seu Canvas sabe? É, eu acho que, eu nunca usei de forma assim, intencional, mas na hora que você vai apresentar acaba sendo né! Seu problema de que forma você está resolvendo, seu mercado, quem é o seu cliente, eu adoro ter, o cliente mais, quem é o seu canal de distribuição, como você chega nesses caras, qual é o seu custo, qual é a sua precificação?”
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“informação, é uma vez, aconteceu com a gente uma vez, um grande player do mercado de transporte, um <i>met</i> ótimo que foi feito o cara era ótimo e ele estava explorando startups da nossa área para voltar para o mercado, que eu tinha vendido uma primeira empresa, <i>met</i> , time, tudo ótimo, mas o mentor não abriu informação, ele não quis dar informação do mercado, porque ele sabe que vale dinheiro né, então eu senti ele explorando as possibilidades, ele conversou com concorrentes nossos, conversou com a gente, conversou com bastante gente no mercado, mas ele não foi aberto quando a gente perguntava para dar informações relevantes para a gente.”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 3 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A - Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que a mentoria spot é uma mentoria pontual que é feita por uma pessoa que tem uma grande expertise num determinado aspecto do seu negócio e que ela funciona melhor se você vem com uma pergunta já formatada talvez.”
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Ah! eu acho que é isso, é que a pessoa não está envolvida no seu dia a dia. Normalmente ela tá ouvindo falar pela primeira vez daquilo que você está se propondo a fazer, é então, ela, ela não tem um olhar viciado sobre aquilo que você tá se propondo a fazer e, e ela vê coisas que você de dentro vê mais dificilmente.”
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“É que às vezes demora tanto tempo para você explicar o que que você está fazendo, o quê que a sua startup está se propondo a fazer, que quando você chega no fim, já não tem mais nem tempo, é, o tempo que o mentor vai demorar em assimilar aquilo que você tá se propondo a fazer, é, é o tempo já da mentoria, já esgotou a mentoria só com aquilo.”
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“Não conheço”
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que é uma ação de grande valia para focar os diferentes aspectos do seu negócio, é que são muitos aspectos diferentes, e você ter um mentor spot numa área específica, te obriga a pensar naquela área, para justamente formular perguntas e receber respostas interessantes que possam fazer a sua startup ficar mais saudável, evoluir.”
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Não”.
Parte G - Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“É, não, eu acho que tem uma coisa que está, um fenômeno que está acontecendo, é que eu tô vendo tanta gente se autodenominando mentores, que às vezes eu acho que é muito Cacique pra pouco índio sabe, as vezes eu dou risada eu penso que tem mais mentores do que fala, todo mundo se intitula mentor.”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 4 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“É no mercado financeiro, <i>spot</i> é o da hora, do momento. Mais de quando você falou de mentoria spot, eu imaginei que seria uma mentoria bem focada em alguma coisa específica...” (...) “geralmente, todas as mentorias, esses spots né, ano a ano ai que a gente teve, sempre me preparei antes, com algum problema que eu tinha... É... eu sempre evitei de chegar e falar assim “oi tudo bem? O que a gente vai falar?” Né.”
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Sim... é eu acho que a maior vantagem e você ter o tempo de outra pessoa, que geralmente é muito mais gabaritada que você né, é... então isso é uma vantagem clara assim, é... ouvir o ponto de vista de alguém que eventualmente já passou por isso quinze vezes, e você lá, a primeira vez ali vendendo, isso é um ponto... “
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	O ponto negativo que eu vejo, é que as vezes você tem duas pessoas muito boas com opiniões completamente divergentes e é normal que elas resistam né, e ai nesse momento você entende que o caminho não é exato, o caminho é cada um faz o seu, faz com as oportunidades que teve, com os relacionamentos que teve, com as habilidades que teve, é.....

Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“não...” (...) e são dois tipos de conversa né! Também, muitas vezes me ajudou muito conversar com alguém mais experiente, em que eu não falei exatamente os problemas que eu tinha no operacional da empresa, mas problemas mais... um pouco mais abstratos né!”
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“não, acho que é isso, o processo, escolher bem as pessoas certas, mentorificar os escolhidos né, o <i>mentoring</i> , metrificar todo mundo, e cada vez mais melhorando esse framor, acho que é isso, que é o que vocês estão fazendo...”
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Não... a ferramenta que eu uso nas minhas mentoria geralmente é o <i>googlekeep</i> , eu abro uma nota lá, anoto as perguntas pra não esquecer e ai durante a conversa eu dou uma consultada e falo olha era isso... “
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Com certeza, assim teve casos por exemplo em que o cara tinha uma folha ali com o meu nome, o histórico e as perguntas que eu tinha dúvida, ai ele já sabia tudo aquilo, e ai assim, tem o lado dele também, ... por que ele vai mentorar dez <i>startups</i> , trabalhando tudo que já faz no dia a dia e ainda tinha que estudar aquelas dez folhas né, mais ai se via que o cara, ele lê na hora ali, “pera aí, me dá cinco minutos dessa mentoria pra eu ler aqui” né, ele lia e tal, mais assim, ele não teve tempo de maturar aquilo tudo, então acho que facilita, por exemplo isso que você falou do cara se preparar antes e não no momento do papo, acho que ajuda, a gente mesmo é normal, é humano a gente pensar num negócio e depois de um tempo ir maturando aquilo e se trocou tudo né, e talvez isso ajudasse”.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 5- UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Então a mentoria pontual é, por exemplo, vou te dar o exemplo na prática. Eu tava com uma dificuldade nessa.. Nessa minha construção de ideia dessa nossa startup da vivencia, e eu queria entender como que eu chegaria numa situação de perfis e ai eu fui atrás do meu network, de um mentor que é específico em determinada área e pra que ele pudesse me ajudar pontualmente naquilo.”
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Bom, a pri.. é... conhecimento porque ele me divide, me trás... compartilha comigo um mundo que eu, eu não tava com uma visão, é... insights, por que te traz muito um insight quando vai construindo ali, e por mais que as vezes ele nem faça parte do meu negócio, a... a contribuição do próprio conhecimento que ele vai dando ali, até mesmo as vezes técnico, é.. vai me dando assim... vários insights, então, bastante, i... network...” (...) “Bom co... nesse pri.. nesse primeiro momento, eu acho que assim, a vantagem é porque me abre um network, e de uma possibilidade de situações que não estavam no meu radar”
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“é... a desvantagem é porque é uma construção de uma ideia ainda inicial né, e ai existem diversos cenários que as vezes eu não sei, talvez nem passe credibilidade pra pessoa, por mais que as vezes eu faça todo um estudo, as vezes fica muito mais “qual é a solução?” e “como que é isso?”, então eu acho que essa.. essa.. essa é a desvantagem as vezes...”
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“o <i>coaching</i> sim, o <i>mentoring</i> sim, e a outra?”
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“É criar empatia, a primeira situação, pra que essa pessoa, ela realmente se sinta interessada no meu assunto, no meu projeto, e que ela possa me entregar aquilo tudo que ela realmente tem, então, acho que é o mais difícil.”
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Pra mentoria em si não, eu uso o Canvas pro projeto geral...”

Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“É, eu acho que quando vai contra né, porque quando você está nesse processo de startup, de ideias, você é apaixonado pela sua ideia, você acha que é o melhor no mundo, o que você está criando ali, que realmente é sucesso. E aí, quando a pessoa ela vem com uma forma insensível de dizer, de desconstruir, é dolorido, porque a partir daquele momento, e são colocações, eu acho que tem muita forma de comunicar, porque quando a pessoa comunica legal, você até entende, mas as que foram muito ruim, as que querem ir direto para uma desconstrução, é, sem olhar que existe uma pessoa, uma história para construir aquilo.”
--	--

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 6 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Não, não conheço.”
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que assim, a mentoria aqui nesse momento, eu acho muito bom para guiar, eu acho que realmente a gente precisa retomar no caminho certo né, então acho que foi mais neste sentido, de desfazer os desvios que a gente estava tomando e recolocar no lugar, acho que isso é mais interessante dentro de um projeto. A mentoria profissional eu acho que eu contava com uma pessoa que se interessava por mim. Então ele me ajudou a construir a identidade, eu acho que ele me ajudou muito nessa questão tipo de me encontrar, talvez não profissional, porque ainda não encontrei, ainda estou no caminho...”
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Acredito que não. Eu acho que você não consegue fazer nada sozinho, você precisa de muitas pessoas, até quando você monta uma empresa, você precisa do financeiro, você precisa do administrativo, você precisa do marketing, você não consegue fazer tudo sozinho, então, eu valorizo muito a psicologia, por exemplo; porque eu tenho meu psicólogo, e como uma monitoria para mim, porque é lá que você se pega falando consigo mesmo, e é lá que você se descobre, é, eu percebo também que tem momentos na minha vida por exemplo, depois que eu terminei a, depois que eu decidi largar o meu emprego, porque eu larguei mesmo o meu estágio, eu me vi num momento e eu ainda estou nele, é, de que eu não consegui me encontrar, mas eu percebi que teve momentos nessa etapa da minha vida que eu estava sozinho, mas é que eu me fechei para outros meios, então, eu acho que é um jeito de você se colocar na sociedade, se colocar no mundo.”
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“Não, sinceramente não. Já fiz <i>coaching</i> .”
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Exato, mas é uma questão de tipo: “Você já pensou nisso? “Faz isso”, “o que você acha? Então, é uma pessoa aconselhadora que me ajudou a ter uma visão diferente de certas situações, um tanto interessantes.”
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Canvas não, eu usei. A Análise <i>Swot</i> que ajudou bastante, eu tive uma boa visão de si próprio, foi bem interessante.”
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que a gente nunca sabe o que espera, eu acho que a gente vai na mentoria com algumas coisas em mente, mas a gente sempre sai com mais dúvidas assim, para ser sincero. Então, eu acho que a mentoria é um novo mundo, é uma perspectiva de vida que a outra pessoa tá te passando. Então, acho que é interessante isso do lado da mentoria porque você... é ela é cheia de dúvidas, sai com mais dúvidas, mas é um benefício próprio.”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 7 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Eu não conhecia o termo <i>spot</i> para Mentorias, mas para mim a mentoria pontual é um momento de você compartilhar uma dor ou dúvida que está passando naquele momento, algo rápido e até mesmo com uma visão macro da situação sem muito aprofundamento para trazer uma provocação ou pensamento diferente para o empreendedor.”
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“A vantagem na minha opinião é trazer uma provocação ou olhar diferenciado e sem vícios para o seu negócio...”
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“... e a desvantagem é que não há profundidade, muitas vezes é uma percepção macro da situação.”
Parte D - Comparação do <i>coaching, mentoring e counseling</i>	“Eu não sei muito a diferença, mas acredito que o <i>Coaching</i> é um profissional que te acompanha e tenta tirar o melhor de você te ajudando no desenvolvimento pessoal e não só profissional... nossa fiquei na dúvida agora!”
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Acredito que é conhecer um pouco mais o negócio do mentorado, para entender realmente a dor que está sofrendo/passando!”
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Usei algumas vezes para explicar o modelo de negócio da empresa, mas em outras vezes eu não utilizava. Acredito que depende um pouco do tipo de dúvida que você está tratando com o mentor.”
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“As suas mentorias comigo foram ótimas, todas elas atingiram a expectativa. Sempre voltei para casa com outro pensamento, bem melhor estruturado!”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 8 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“eu não conhecia o termo mentoria <i>spot</i> , mas imagino que seja mentorias pontuais sobre temas específicos.”
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“...são relacionadas, comparadas a uma consultoria por exemplo; que é algo que demanda um investimento e a <i>startup</i> normalmente não têm condições de bancar esse custo no início, as mentorias pontuais elas nos ajudam a tirar dúvidas pontuais, sobre determinados assuntos. Essas são as vantagens. “
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“... a principal desvantagem pra mim é que não há continuidade, não dá para se aprofundar muito naquele tema, porque realmente, por ser pontual você tem ali, 40, 50 minutos, as vezes uma hora, para poder tirar dúvida sobre um tema específico, diante de uma consultoria que as vezes você tem, é, uma semana, duas semanas para se aprofundar um tema e concluir de fato um projeto, enfim...”
Parte D - Comparação do <i>coaching, mentoring e counseling</i>	“... o <i>mentoring</i> é um processo de mentoria de fato, você tem uma pessoa que te acompanha por um determinado período e te ajuda a resolver problemas sobre temas específicos, é, o <i>coaching</i> ele é, mais assim, um, um um cara que vai te ajudar a sair a sair da zona de conforto, então, ele vai mapear com você quais são os seus objetivos, ele vai buscar, é você, dentro de você mesmo, ele vai mais te estimular a caminhar em direção ao objetivo e sair da zona de conforto e o <i>conseling</i> é, é um conselheiro, ele vai te dar conselhos pontuais sobre dúvidas e temas pontuais, ele não te acompanha e ele está ali, para te dar um apoio sobre temas específicos em momentos específicos.”
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Na minha opinião, o principal desafio pra mentoria <i>spot</i> , que são mentorias pontuais, é, é o tempo, né, porque se ela é pontual, é, muitas vezes você não tem tempo de entender o modelo de negócios e ajudar de fato. Eu passei por isso diversas vezes, é, eu tinha mentorias de 40, 50 minutos e as vezes eu perdia 20 minutos, só para explicar o modelo de negócios, antes de entrar no tema em questão, para poder tirar a minha dúvida, então,

	a dificuldade é justamente essa, a pessoa que está do outro lado ela não conhecer o modelo de negócios e você tem um dispêndio de tempo aí, para o processo poder caminhar.”
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	Sim, nós usamos bastante o Canvas, é principalmente na etapa de modelagem do negócio, porque no Canvas fica muito mais claro, é, pra, pra gente e pro mentor também, entender a mecânica e a dinâmica do nosso modelo de negócio.”
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Então, eu acho que, até dando continuidade a resposta anterior, o que poderia ser feito é, o mentor em si, ele deveria estudar, a empresa, a qual ele vai prestar a mentoria antes de sentar com ela para conversar; porque o que eu percebi em todas as mentorias por onde eu passei, essas mentorias pontuais, é que eles não sabiam nada sobre mim; e eu tinha que ficar primeiro explicando: o que eu era, o que eu fazia, como eu fazia, e muitos perguntavam as vezes, como que eu cheguei nisso, e só aí já perdia metade do tempo, então, o que poderia ser feito é o mentor poderia estudar um pouco a empresa antes de sentar pra, pra conversar, pra adiantar um pouco e a gente poder focar e ir direto ao ponto, é, que é a mentoria em si.”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 9 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“ <i>Spot</i> não, mentoria eu sei, porque inclusive eu presto mentoria dentro dos processos de <i>coaching</i> e quando eu percebo que a pessoa vem buscar <i>coaching</i> , mas não é <i>coaching</i> e sim uma mentoria a gente migra para mentoria né! Mas, <i>spot</i> mentoria não.”
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“olha, eu acho assim, a grande sacada, o grande diferencial é que você acorda né, porque as vezes você está perdido, é sabe que tá perdido e não encontra.”
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“é, no meu caso, por um perfil pessoal, o depois eu preciso de um acompanhamento”
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“O <i>mentoring</i> você direciona a pessoa, né! Então, você direciona, você determina algumas tarefas e vai mentoriando ele naquilo em que ele precisa se desenvolver, em busca de um resultado que é um novo trabalho, tá? O <i>coaching</i> não, o <i>coaching</i> ele sempre tem uma questão, ele chega com uma questão, ah, ou é alguma insatisfação, ou é algum momento ou é o desenvolvimento de alguma habilidade, acabou de ser promovido e “eu preciso de, criar musculatura para essa nova equipe que é mais forte que eu, então, preciso me desenvolver”, então ele chegou com a questão e você trabalha em cima da agenda que ele traz, naquilo que ele te traz e você vai fazendo perguntas que eu chamo de perguntas poderosas, onde leva a uma profunda reflexão, amplia a visão né, e leva ao futuro, então, o <i>coaching</i> é; eu trabalho o presente; tem a referência do passado, porque ele é quem ele é hoje, fruto do que ele viveu, e eu levo pro futuro, é ele que leva, não sou eu.”
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Eu acho que é fundamental a gente ir para uma mentoria preparada para o que você quer de resposta então, fazer as perguntas certas que a pessoa te ajudar no seu caminho e o papel do mentor é ser empático, né, calçar a sandália do outro né, entender as dores do outro, então uma pessoa altamente empática. Enfim, esse é o papel do mentor, na minha opinião.”
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	Não respondido
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Tempo. Eu sei que 20 minutos é pouco, né, pelo menos a experiência aqui foram 20 minutos, 30 minutos talvez já, não sei se é viável se é possível né?”

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 10 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	"Não"
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	"Vantagens, é, das quatro pessoas que eu peguei, eu tinha duas pessoas com uma boa experiência, na área sim, então foi legal, mas tinham duas pessoas que não tinham a menor experiência, então se eu olhasse tecnicamente elas não agregariam nada no sentido ali do projeto, mas elas me deram um olhar como consumidor, então assim, eu não posso dizer assim que não foi nada válido porque elas olharam e questionaram coisas pensando e olhando pelo consumidor e as outras já não e as outras por ter experiência na área me deram tópicos assim, na parte de gestão mesmo do projeto."
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	Não mencionou
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	Não mencionou
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	"Eu acho bem rico assim, é porque às vezes é difícil você ter esse ouvido, ter esse tempo com alguém que tem toda essa expertise, assim, então, o modelo em si, eu achei o máximo, e quanto mais a gente puder ir para uma coisa direcionada com quem que possa até contribuir com relação a erros também e faça a gente evitar pular uma etapa ali do caminho, eu acho que é o melhor assim. (...) "sim, principalmente, falhas que eu nem tinha me dado conta e que poderiam levar meu projeto..."
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	"Eu tenho usado a aproximadamente uns seis meses para cá, assim, em tudo dentro da empresa. Então agora ele está bem claro na minha cabeça porque a gente está implantando em tudo assim."
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	"talvez se as pessoas tivessem lido o projeto antes, elas poderiam vir com alguma outra informação, mas ao mesmo tempo, é, eu consegui testar a minha forma de comunicar no projeto, então eu vejo isso como um ponto positivo e negativo, assim."

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 11 - UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	"Dentro do meu conhecimento, a mentoria pontual é um plano, inteligente até, de estratégias, que é direcionado, enfim, para o cliente, para a pessoa que precisa de uma atenção específica pra, pra, alguma área pra ela enfim crescer, profissionalmente, crescer pessoalmente, crescer, enfim, em alguns pontos da vida dela, dentro daquilo que eu entendo por mentoria pontual. É, definir o que é você, pessoa Andrea, pessoa esforçada, pessoa dinâmica, pessoa proativa, pessoa que busca, é conhecimentos, pessoa que busca poder ajudar pessoas, o máximo possível que tiver ao meu alcance, enfim, acredito que dentro dessa definição, que é muito amplo né, é definir quem sou eu, eu pessoa, eu sou essa pessoa, eu filha sou uma pessoa, eu empresa sou uma pessoa, eu, é, prima, amiga, sou uma pessoa, eu, é, profissional, sou uma pessoa, cada uma desempenhando um papel dentro daquilo, e procurando ser o melhor dentro de tudo isso, tentando se organizar o máximo possível."
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	"Eu acredito que eu tenha mais vantagens do que desvantagens de mentorias pontuais, porque ela te dá um norte, pelo menos no meu caso, me daria um norte pra, pra, para um projeto, para uma ideia, pra aquilo que precisa ser feito, que muitas vezes a gente enxerga por um caminho e de repente o óbvio é tão óbvio que a gente não consegue enxergar e essa mentoria, eu acredito que seja uma vantagem excepcional para te orientar para aquilo que precisa ser feito, porque a execução eu posso até saber fazer, mas de repente falta alguns

	<p>itenzinhos que são de suma importância, que eu não tô conseguindo enxergar, então, eu acred., eu vejo mais até como vantagem do que como desvantagem de uma mentoria por exemplo, para a minha startup, porque eu vejo tudo como crescimento, inclusive os aspectos vai, que tudo mundo fala, uma crítica né, uma crítica construtiva, enfim, é, eu sempre procuro colocar na balança, eu não desperdiço a informação, mesmo que eu não a execute naquele momento, eu acredito mais na vantagem do que na desvantagem.”</p>
Parte C - Desvantagens da Mentoria Spot	Não mencionado
Parte D - Comparação do coaching, mentoring e counseling	<p>“Olha eu vou ser muito sincera eu, eu acredito que eu não saiba realmente definir a diferença entre <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> e <i>counseling</i> porque eu, eu tô vendo tantas informações no mercado direcionadas; eu ouço muito falar de <i>coaching</i>, é muito <i>mentoring</i> é ainda um pouco mais recente, não que eu não tenho ouvido também essas duas mas muito mais <i>coaching</i> do que a última, então eu não eu realmente, eu não sei fazer essa diferença, entre esses três itens, entendeu, que eu acho que seria de suma importância, mas eu não sei definir não.”</p>
Parte E - Desafios da Mentoria Spot	<p>“De uma forma geral, mentoria spot, eu, bom, falando, eu tenho que dar a minha resposta, eu vou falar o que eu vivi dentro desse curso, e até compartilhei com algumas, algumas pessoas desse curso; infelizmente a gente tem, não sei se é uma cultura, eu não sei especificar, a gente tem uma falha, vamos colocar assim, dentro da personalidade do empresário, do empreendedor, enfim, que por exemplo, ele tem a empresa, ele tem o poder, o domínio daquela informação; então, ele acredita que ele saiba tudo dentro daquilo, que é o segmento dele. Então, muitas vezes ele não está pré-disposto a sentar, a ouvir, porque ele acha que o raciocínio dele é uma forma, uma forma correta de se chegar pra atingir o objetivo. Então, ele não quer parar, ele não quer, pera aí, preciso puxar o freio né, sentar, ouvir. Muitas vezes até reaprender, como é que é, onde eu tô errando, porque tá dando certo, porque que não tá virando, uma ideia nova, como é que vai ser tudo. Ele acha que pela.... Eu por exemplo, dentro da minha expertise eu já organizei eventos assim, assim, assim, não precisa sentar não, é, para aprender, para ver, para saber onde que eu tô errando, de repente eu estou pensando demais, eu tô pensando de menos, é, então eu acredito que esse seja um principal desafio para a mentoria spot. Não que seja impossível, porque tudo é costume, eu falo muito isso aqui em casa, tudo é um costume. Ah, eu não gosto de feijão. Por que? Você já provou? Não eu nunca provei o feijão. Mas como que você sabe? Então, vamos lá começa um dia com caldinho, outro dia vai incrementando, todo dia até chegar numa feijoada, para quem come né! Não é o meu caso, mas é, são coisas assim, eu acredito que tudo precisa ser aplicado e principalmente que dê resultado, dando resultado eu acredito que esse, esse desafio, ele vai ser ele vai ser bem aceito entendeu, dentro das empresas eu acredito que seria de suma importância, é um desafio longo, mas de suma importância.”</p>
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	<p>“Eu fiz mentoria né, agora, inclusive essa semana foi a minha primeira vez e a primeira vez que eu utilizei inclusive o Canvas pra, pra passar, por essa, por essa mentoria, é, no meu ponto de vista eu achei que foi de suma importância porque eu consegui destravar, é, duas funções importantes, eu tava só me enxergando com uma organizadora de eventos, de uma forma ampla e quando eu transporto aquela informação para o Canvas, eu preciso direcionar aquilo pra, porque exatamente pro que eu quero fazer, porque por exemplo, na minha área de segmento é muito amplo área, a palavra eventos, mas dentro disso, dentro de eventos o que eu quero fazer, então, utilizar esse Canvas para mim, foi muito importante, porque ele me segmentou dentro do que eu quero fazer, não deixei de lado a informação daquilo que eu quero fazer, mas ela me segmentou dentro daquilo que eu preciso fazer e que é muito importante e aonde eu quero atingir porque não adianta eu querer atingir tudo ao mesmo tempo que eu não vou conseguir, então se eu quero começar por exemplo a segmentar eventos sociais, eu tenho que falar com a linguagem para eventos sociais, se eu quero atingir eventos corporativos, eu tenho que usar a linguagem e eventos corporativos então a esse método Canvas para mim nessa mentoria ele foi excepcional, excepcional.”</p>
Parte G- Expectativas não	<p>“eu passei foi uma crescente que foi perfeito para mim e ainda o desfecho foi tão assim, interessante porque a última mentora, com quem eu passei ela era da farmacêutica nada a</p>

satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	ver por exemplo com a minha área de atuação, de trabalho, mas o ponto de vista dela dentro daquilo que eu passei, do que esse novo projeto me despertou para fazer uma coisa tão simples que é uma coisa que eu já faço no dia a dia, mas com olhar diferente então, eu gostei demais do que eu ouvi das quatro, naquilo que foi bronca, naquilo que foi puxão de orelha, naquilo que foi um “acrescente isso, olha aqui ó você coloca mais, foca ou não entendeu”. Cada uma tinha um ponto de vista, mas eu gostei demais, porque eu pude acrescentar, colocar todas as informações num papel, isso aqui eu vou utilizar agora? Algumas coisas realmente eu não vou utilizar agora, é fato, mas eu sei que lá na frente eu vou te utilizar, ou seja; na frente elas estão guardadinhas. Teve uma ou outra informação que, isso não é para o evento, para aquilo que eu desejo fazer, mas pode ser não vou nem, né, não é aquele negócio que é uma ideia que não dê futuro, pode ser que lá na frente ela possa ser usada, neste momento não; eu consigo balançar muito essa questão, mas eu fui aberta a ouvir, eu fui aberta a ouvir, eu fui aberta a receber novas informações, eu fui aberta até a ouvir: “Olha Andréa esquece isso, tipo não, não rola, não é viável”. Eu fui aberta, eu não fui já sabendo que aquela ideia seria a perfeita, seria melhor e daria certo, entendeu? Então eu fui mais consciente disso, então para mim foi um resultado excelente.”
-------------------------------------	---

CATEGORIAS DE ANÁLISE	MENTORADO 12- UNIDADES DE CONTEXTO
Parte A- Definição de Mentoria <i>Spot</i>	“Não conheço o termo. Imagino ser uma mentoria curta ou único encontro, focada para um objetivo bastante específico.”
Parte B - Vantagens da Mentoria <i>Spot</i>	“Vantagens: buscar uma visão do mentor sobre um ponto específico do projeto, com praticidade e rapidez. Buscar uma opinião de uma pessoa que não está envolvida diretamente com o tema, sem influência e envolvimento emocional. Modo fácil para encontrar outras opiniões e visões que possam abrir a cabeça do mentorado.”
Parte C - Desvantagens da Mentoria <i>Spot</i>	Desvantagem: não vejo na verdade, mas para colocar alguma, seria o risco de o mentor dar uma opinião superficial que não se enquadra ao projeto, em função do pouco tempo de interação.”
Parte D - Comparação do <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> e <i>counseling</i>	“Vejo o <i>coaching</i> mais completo! Buscando arestas da vida pessoal para traçar metas e objetivos, sejam pessoais ou profissionais. O <i>Mentoring</i> vejo mais focado para o profissional, com um objetivo bem específico no desenvolvimento de um negócio ou projeto. <i>Counseling</i> não conheço a atuação, diria que é um tipo de conselho para um fato pontual.”
Parte E - Desafios da Mentoria <i>Spot</i>	“Tratando-se especificamente do meu projeto, vejo que o desafio é fazer o mentor entender de fato o que é o projeto, uma vez que é focado em um nicho de empresas que pode ser um nicho que o mentor talvez desconheça o assunto. Precisei utilizar metade do tempo da mentoria para explicar o que é a <i>startup</i> .”
Parte F - Utilização da Metodologia Canvas	“Costuma deixar o Canvas sempre como acompanhante! Acho uma ótima ferramenta para ajudar a discutir o negócio é validar algumas informações que ali estão.”
Parte G- Expectativas não satisfeitas na Mentoria <i>Spot</i>	“Todas elas me satisfizeram, sai com novas ideias para buscar validações e procurar o meu cliente. Mesmo com opiniões muito diferentes, pude extrair um pouco de cada mentoria e aproveitar algumas sacadas!”

Fonte: Elaborado pela autora (2018).