

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**POLIANA MARTINS CARDOSO**

**OS IMPACTOS DOS PROGRAMAS DE MENTORIA NO DESENVOLVIMENTO DE  
STARTUPS**

**CURITIBA**

**2016**

**POLIANA MARTINS CARDOSO**

**OS IMPACTOS DOS PROGRAMAS DE MENTORIA NO DESENVOLVIMENTO DE  
STARTUPS**

Artigo apresentado como requisito à conclusão do Curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Departamento de Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

**CURITIBA**

**2016**

# OS IMPACTOS DOS PROGRAMAS DE MENTORIA NO DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS

**POLIANA MARTINS CARDOSO**

**Resumo:** O presente estudo visa entender de forma o mentoring pode influenciar no desenvolvimento de Startups. A pesquisa foi realizada com Startups sediadas em Curitiba, o intuito da pesquisa é identificar o perfil dos empreendedores que fazem parte dessas organizações bem como identificar como as práticas de mentoria impactam no desenvolvimento de seus negócios, tais negócios foram criados em um modelo recente, por volta dos anos de 1990 nos Estados Unidos. Para isso, serão utilizados métodos de levantamento bibliográfico e pesquisa in loco com entrevistas e questionários com o público-alvo, estudo relevante tendo em vista os investimentos que estas organizações têm recebido de diversas entidades, da esfera pública, privada, nacional e internacionalmente.

**Palavras Chave:** startups; mentoring; inovação; empreendedorismo.

## 1 INTRODUÇÃO

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.

O termo startup foi popularizado anos de 1990, durante a bolha da internet, quando um grande número de empresas “ponto.com” foram fundadas. Na época, muitos empreendedores geeks apresentavam suas ideias inovadoras e encontravam muitos investidores para financiar o projeto [...] O Vale do Silício foi o local onde essas empresas apareceram e de onde saíram grandes representantes de novos modelos negócios como o Google, Yahoo, Apple, Facebook, Twitter, Instagram, entre outros (STARTUP BETA BRASIL, 2014).

As startups são organizações recentes e inovadoras no mercado brasileiro que possuem características peculiares devido ao seu modelo de negócio diferenciado,

para a Associação Brasileira de Startups - ABStartups, *startup* é uma empresa de base tecnológica, com um modelo de negócios repetível e escalável, que possui elementos de inovação e trabalha em condições de extrema incerteza.

Os jovens estão cada vez mais atuantes em atividades empreendedoras, sejam incentivados pela universidade ou no mercado profissional, para Perin (2015, p.5) o jovem impacta a sua geração, influencia as pessoas mais novas e inspira adultos e idosos.

Diante desse panorama recente 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 modo tradicional que até então as organizações utilizavam.

Esta pesquisa teve como objetivo geral, entender como os programas de mentoring impactam no desenvolvimento das Startups. E para o alcance do objetivo geral foram determinantes os objetivos específicos de identificar o perfil dos empreendedores de modelo Startups e entender como acontecem os programas de mentoria e os possíveis benefícios desta prática para os empreendedores.

O mentoring possui várias definições e seu conceito foi se diferenciando por diversos autores com o tempo, mas Clutterbuck e Megginson (1999) definiram como “um auxílio de uma pessoa para outra, onde se faz transferências significantes de conhecimentos do trabalho ou de idéias”.

Neste contexto, percebe-se que o ambiente organizacional nas Startups se diferencia dos modelos tradicionais de organizações, por isso definiu-se como problema de pesquisa, de que forma os programas de mentoria impactam no desenvolvimento de Startups?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O conceito de Startup varia de autor para autor, para Ries (2012) uma startup é um grupo de pessoas a procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em um ambiente de extrema incerteza.

Em outras palavras, a procura do modelo de negócio refere-se a forma como se relacionarão com o mercado (clientes, fornecedores, obtenção de receita, entre outros), repetível caracteriza-se por um negócio que seja facilmente utilizado ou

adaptado para outras regiões ou países, escalável no sentido de ter um poder de impulsão veloz e sustentável, e o ambiente de extrema incerteza é devido ao risco que o modelo de negócio impõe aos empreendedores e investidores.

A ABSTARTUP (2014) define que “repetível” é a condição de entregar o mesmo produto com menor grau de customização aos clientes, independentemente da demanda, em uma escala potencialmente ilimitada. Isso, por sua vez, pode levar a startup a se tornar “escalável”, pois cada aumento na base de clientes não implica em maiores estruturas e recursos, o que acaba gerando lucros superiores.

Bhide (1999) expõe uma realidade da gestão de startups, ressaltando que muitas não possuem clareza quanto às atividades dos empregados e aos processos de tomadas de decisão, além de executarem o controle de maneira informal. Sob esse aspecto, o autor cita que as startups dificilmente podem ser vistas como organizações formais.

Segundo eles, empresas nascentes ou em fase startup, caracterizam-se por serem jovens (pouco tempo de existência), apresentando estruturas organizacionais simples e poucos níveis organizacionais. Sendo, assim, uma organização fortemente centralizada, com pouca especialização funcional e foco no desenvolvimento de produtos, onde o crescimento se dá de forma consideravelmente alta.

Para Blank e Dorf (2012), as startups não podem ser consideradas uma versão menor de grandes empresas, uma vez que são instituições completamente diferentes entre si. “Uma startup é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo” (BLANK, 2012, pág. XV II).

No ambiente em que as startups estão inseridas, observam-se vários fatores que diferenciam sua rotina frente as outras organizações de modelo tradicional e/ou formal. Dentre elas, destaca-se a prática de programas de mentoria com os envolvidos, seja em plataformas online, formal, informal, individual ou coletivo, entre outros.

Uma prática comum nas *startups* criadas no Vale do Silício é o *mentoring*, para Normand (2015) o mais importante não é o que o aluno aprende no currículo, mas as conexões feitas com colegas, mentores, investidores e empresas.

O conceito de mentoring ainda possui diversas facetas, acredita-se que a imposição de definições específicas para todas as investigações não poderia reconhecer adequadamente as complexidades inerentes à sua aplicação real (Allen & Eby, 2007).

Nas últimas décadas uma nova área da Psicologia, a Psicologia Positiva, acredita como foco de estudo os aspetos positivos do funcionamento humano, considerando que a ausência de doença, embora necessária e desejável, não é em si suficiente para a concretização de uma vida plena e saudável (Freire, 2009; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Esta perspectiva considera os jovens como agentes do seu próprio crescimento, possuindo um potencial natural e normativo para um desenvolvimento saudável e bem-sucedido (Freire & Soares, 2000).

Durante muito tempo, os conceitos de *mentoring* estiveram ligados a uma relação entre uma pessoa mais experiente e outra com pouca experiência. No entanto, nos estudos mais recentes têm-se colocado que a definição de *mentoring* deveria levar em consideração qualquer tipo de relação que provenha ao protegido o suporte profissional e psicossocial necessários (CHAO, 2008, p. 182; CLUTTERBUCK, 2009, p.13).

Assim como a definição de mentoring, o ciclo do processo da prática de mentorias possui vários modelos, abaixo apresenta-se um modelo simples, proposto por MacLennan (1999) e no essencial envolve 4 fases:

1. Início ou Nascimento da relação;
2. Compromisso que corresponde à fase de consolidação de confiança, e de uma direção de trabalho envolvendo focalização do negócio;
3. Desenvolvimento que corresponde à fase de progresso na obtenção de resultados;
4. Encerramento da relação que corresponde a uma fase de revisão, avaliação e possível início de um outro tipo de relacionamento.

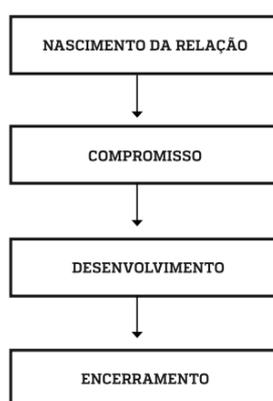


Figura 2 - Fases do Processo de Mentoring

Fonte: MacLennan (1999)

Para Chao (2006, p.7), the mentoring relationship represents an important developmental relationship for the mentee as it supports and facilitates his or her professional development, por isso, a prática do mentoring torna-se fundamental para o negócio das startups.

Segundo Perin (2015, p.51) estar cercado de diversos especialistas em várias áreas do conhecimento faz com que essa miscelânea de visões diferentes tornem o negócio mais completo. Portanto, essa conexão com diversas áreas e pessoas impulsiona o desenvolvimento individual e organizacional, tal conexão pode acontecer por meio de mentorias formais ou informais.

A seleção do mentor é peça chave para um processo de mentoring de sucesso, por isso deve apresentar um conjunto de competências que possam auxiliar o mentorado nos diversos âmbitos necessários, para isso a seguir apresentam-se as 10 competências de um mentor:

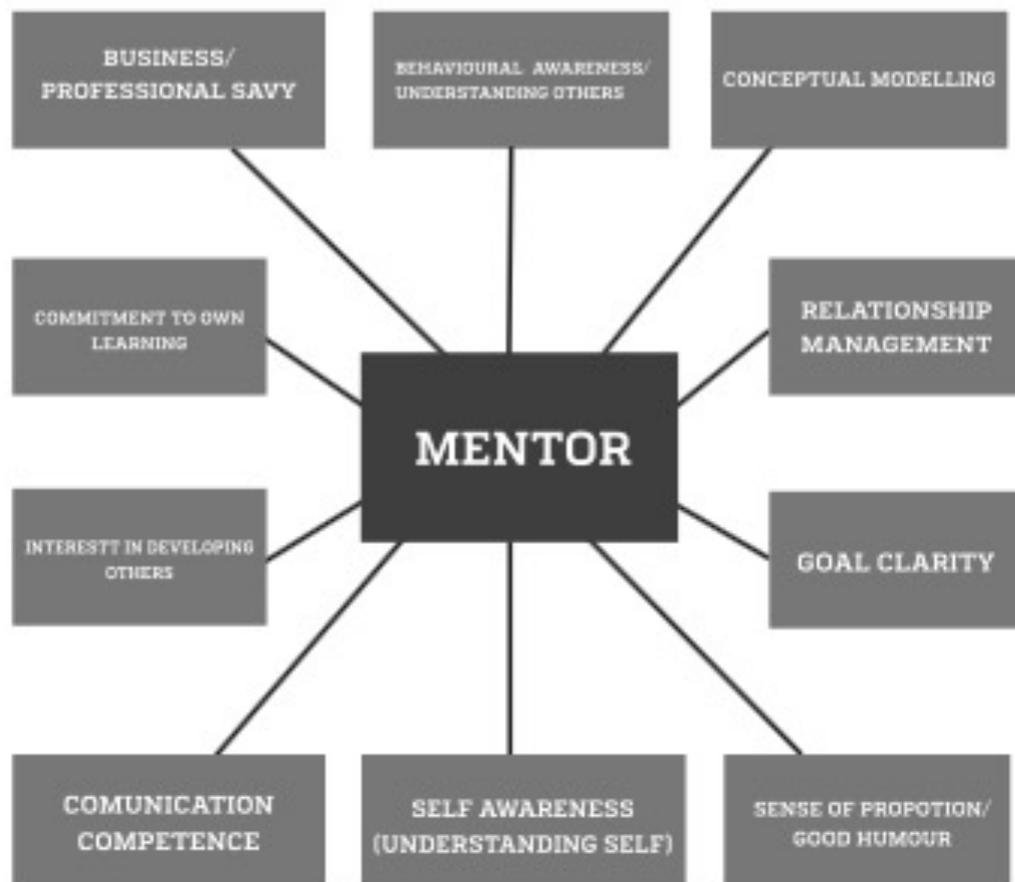


Figura 1 - As 10 competências de um mentor  
Fonte: Clutterbuck (2004)

Esta relação com o mentor pode constituir uma experiência emocional adaptativa e saudável que se pode generalizar a outras relações sociais, melhorando as competências interpessoais no dia-a-dia (Chan et al., 2013; Rhodes, 2002, 2005).

Ainda sobre a relação mentor e mentorado, esta relação pode contribuir para o desenvolvimento cognitivo dos jovens através da exposição a novas oportunidades de aprendizagem, desafio intelectual e orientação (Rhodes, 2002, 2005).

Portanto, a prática de mentoria pode trazer benefícios para os envolvidos, para Chao (2006, p. 15), mentoring has long been recognized as a powerful tool in career development. Early career psychologists are advised to find mentors, either informally on their own, or to participate in formal mentoring programs.

Em organizações inovadoras, como startups, encontra-se um público jovem que acredita no seu potencial de empreender e criar novas soluções para os problemas da sociedade atual, por isso acredita-se que as práticas de mentoria sejam atividades propulsoras de um crescimento positivo aos envolvidos.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

O estudo realizado foi de natureza aplicada, tendo em vista que com o alcance dos objetivos, os resultados geraram conhecimentos para aplicação prática.

A pesquisa tem como abordagem características quantitativas, já que a aplicação de instrumento de pesquisa (questionários) geraram resultados de representividade numérica. Para Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos.

Quanto aos fins a pesquisa é considerada explicativa, este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007).

Quanto aos meios, foram utilizados alguns métodos, como bibliográfico, já que houve um estudo prévio dos conceitos e termos do objeto de estudo.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico

inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

E também foi utilizado o Estudo de Caso, segundo Yin (2005), o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na pesquisa foi considerada a população os grupos de startups da cidade de Curitiba, e como amostra de forma não probabilística e intencional, o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

Sendo assim, a amostra utilizada nesta pesquisa foram empreendedores de Startups localizadas em Curitiba, ao todo 15 participantes foram entrevistados entre os meses de Julho a Outubro de 2016, que participaram da pesquisa por meio de formulários enviados via e-mail e entrevista informal pela pesquisadora para avaliar e entender a prévia existência da prática de mentorias.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DO EMPREENDEDORES EM STARTUPS

Em análise por meio de entrevista informal e questionário foi possível identificar o perfil destes público que estão envolvidos em Startups, quanto a gênero, idade, escolaridade, local do negócio e dimensão da equipe envolvida na Startup.

- Quanto ao gênero: 60% dos participantes de programas de mentoria são do sexo masculino, e 40% do gênero feminino.

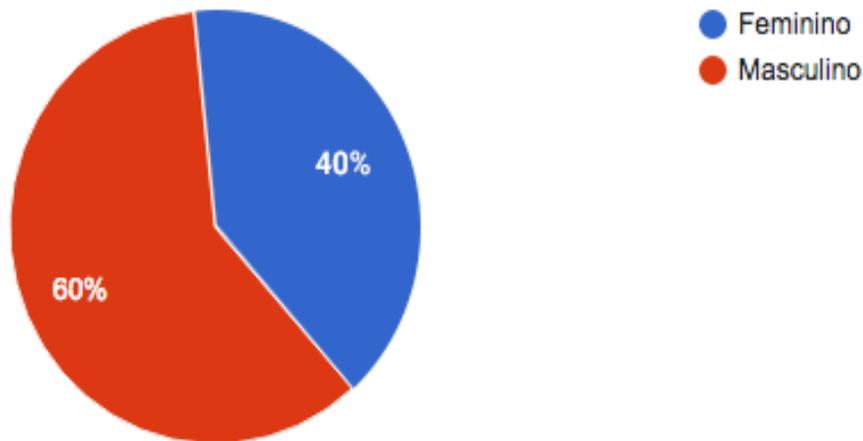


Gráfico 1 – Perfil de Empreendedores quanto ao gênero.

- Quanto a idade, a maioria dos participantes estão em idade entre 21 e 30 anos, representando 53,3% da amostra coletada.

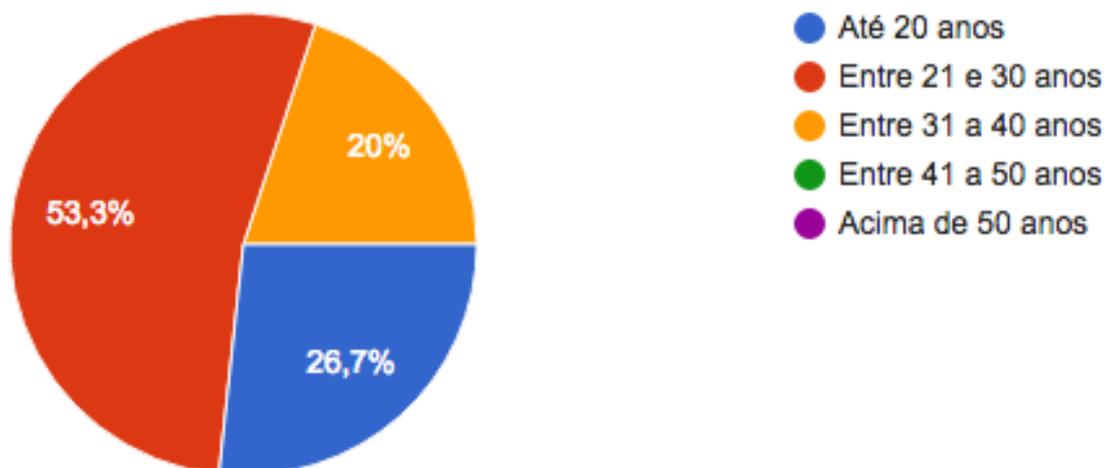


Gráfico 2 – Perfil de Empreendedores quanto à idade.

- Quanto a escolaridade, verificou-se que a maioria dos participantes possui Ensino Superior Completo, representado 66,7% da amostragem.

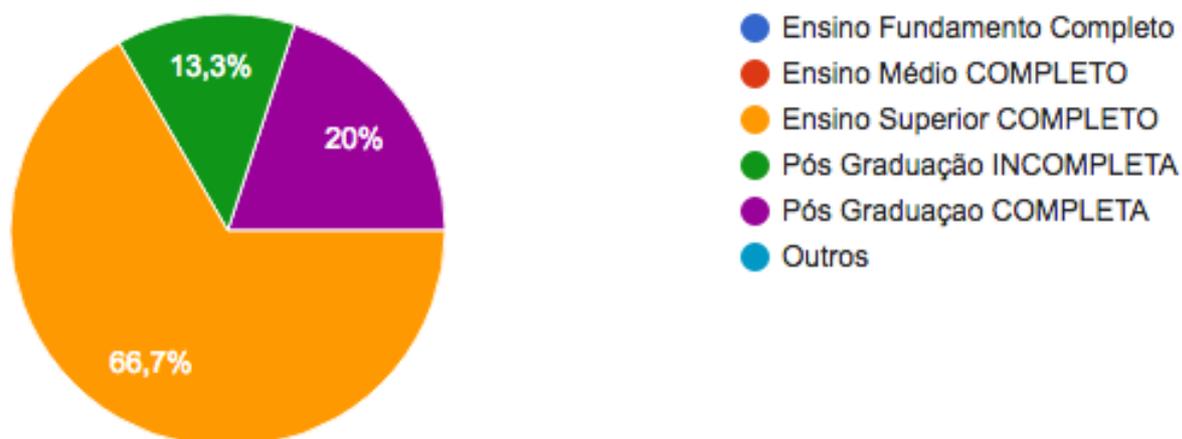


Gráfico 3 – Perfil de Empreendedores quanto à escolaridade.

- Quanto a formação da equipe dos entrevistados, a maioria dos entrevistados participam de Startups que possuem entre 6 a 10 integrantes.

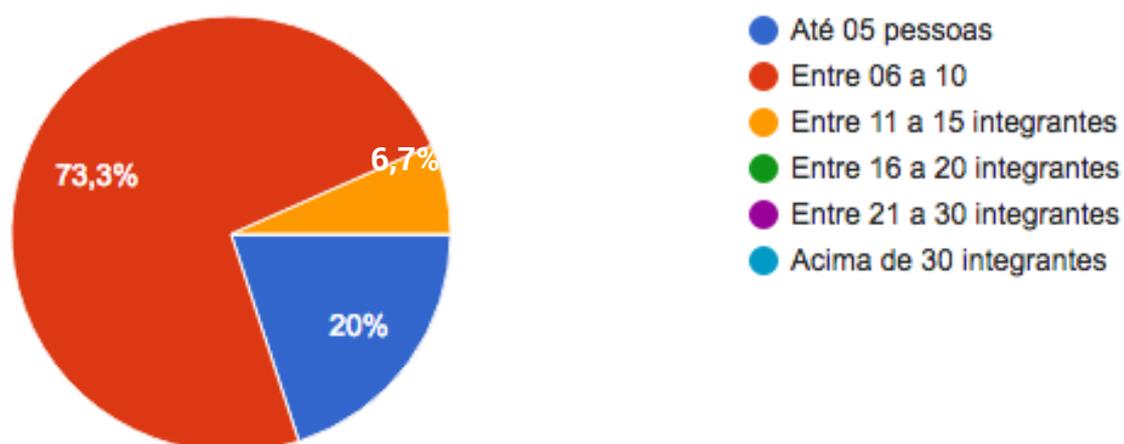


Gráfico 4 – Perfil de Equipe dos Entrevistados.

- Quanto ao local em que os entrevistados gerenciam suas Startups, 40% dos entrevistados relataram estarem localizados em ambientes de coworking.

<b>Tipo de Local da Startup</b>	<b>%</b>
Coworking	40,00%
Local cedido (Aceleração, Incubação)	26,67%
Sede Alugada	33,33%

Tabela 1 – Tipo de local da Startup.

No que se refere aos resultados acerca do perfil dos empreendedores, notou-se que o sexo masculino prevalece em organizações de modelo startup, sendo minoria a participação de mulheres nas startups.

Quanto a idade dos participantes, tanto pelas entrevistas quanto pelos questionários, observou-se um público jovem e com pouco tempo de experiência profissional, logo, nota-se a importância de uma relação de mentoria para este perfil de jovens e de organizações inovadoras.

Para Perin (2015) risco é praticamente o sobrenome das startups. Elas tentam vender produtos e serviços que não existiam, mudando a forma de se fazer negócios ou inovando ao facilitar algo que já existe.

O mentoring pode ser um aliado neste ambiente de risco em que estes jovens estão inseridos, para Sousa (2002), o mentor estabelece um ambiente onde novas idéias são desenvolvidas, experimentadas e introduzidas na organização, contribuindo assim não só para o desenvolvimento da carreira profissional, como de toda a organização.

Além disso, foi notado que em sua maioria as equipes são pequenas e estão inseridas em coworking<sup>1</sup> e são equipes pequenas formadas, pela maioria, entre 06 a 10 participantes.

Portanto, levando em consideração o ambiente de incerteza em que uma startup está inserida somado a um público jovem de pouca experiência profissional, o mentoring é uma ferramenta valiosa que auxilia os jovens a ter sucesso profissional bem como seus negócios.

<sup>1</sup>Trata-se do modelo híbrido entre o famoso homeoffice e a locação de escritórios compartilhados, resultando num diferencial que consiste no senso de comunidade que emerge do ambiente (DeGuzman & Tang, 2011).

## 4.2 PROGRAMAS DE MENTORIA

Para uma breve descrição do processo de mentoria em Startups, foram levantados os critérios de frequência dos encontros, de forma individual ou coletiva, na modalidade presencial ou on line.

- Quanto a frequência a opção verificou-se que a maioria participou de programas de mentoria entre 4 a 10 encontros com o mentor.

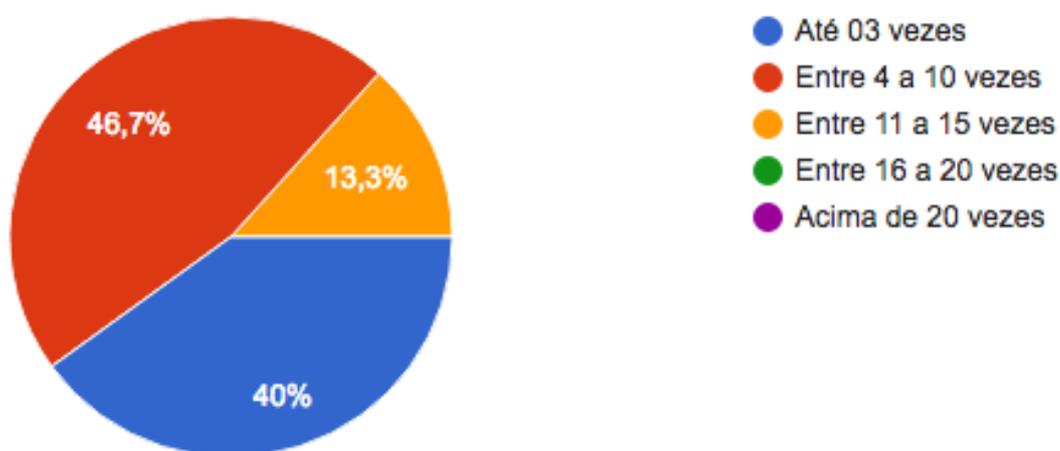


Gráfico 5 – Programas de mentoring quanto à frequência.

- Quanto ao tipo de encontro, ser presencial ou on line, a maioria participou de programas presenciais com o mentor, representando 60% dos resultados.

- Quanto a forma de encontro, ser coletivo ou individualmente, a maioria participou de mentorias coletivas, representando 66,67% da amostra.

Geralmente, programas formais de mentoria duram de 6 meses a 01 ano, conforme estabelece Gueiros (2007) que no mentoring formal é estabelecido um contrato prévio, com concordância de ambas as partes e que poderá durar de seis meses a um ano.

O autor ainda cita que na mentoria informal, a relação não é estabelecida pela organização, os membros são definidos por afinidade e enfoca a carreira do

mentorado, isto é, a relação informal é, freqüentemente, dirigida para o desenvolvimento de necessidades.

Portanto, percebe-se que a maior parte dos entrevistados participou de mentorias coletivas, e que tiveram, na sua maioria, de 4 a 10 encontros, isto demonstra que a prática do mentoring ainda acontece mais de forma informal, e sem um padrão ou modelo.

#### 4.3 BENEFÍCIOS DO MENTORING PARA OS EMPREENDEDORES

Para analisar a percepção dos benefícios dos empreendedores que participam de programas de mentoria, foram citados dez benefícios encontrados na literatura que o mentoring traz para o empreendedor e seu negócio, dentre as dez opções cinco benefícios eram escolhidos como os mais relevantes.

Oportunidade de aumento de competências pessoais	13
Oportunidade de conhecimentos de gestão	8
Aumento potencial de visibilidade das suas ideias e networking	11
Aprendizagem relativa as práticas de RH, Finanças, etc.	4
Reconhecimento como empreendedor	5
Oportunidade para partilhar experiências e conhecimentos	10
Oportunidade para participar de programas de aceleração	7
Oportunidade para adicionar valor e contribuir com propostas de negócio com valor econômico	5
Oportunidade para aprender com os problemas de outros negócios/empreendedores	10
Melhor entendimento dos papéis do CEO/gestor de empresas/negócios	2
Outros	0

Tabela 2– Benefícios do mentoring para os empreendedores.

Portanto, na percepção dos participantes, os benefícios mais significativos provenientes do mentoring:

1. Oportunidade de aumento de competências pessoais (citada 13 vezes dos 15 participantes)

2. Aumento potencial de visibilidade das suas ideias e networking (citada 11 vezes dos 15 participantes)

3. Oportunidade para partilhar experiências e conhecimentos (citada 10 vezes dos 15 participantes)

4. Oportunidade para aprender com problemas de outros negócios/empreendedores (citada 10 vezes dos 15 participantes)

5. Oportunidade de conhecimentos de gestão (citada 8 vezes dos 15 participantes).

<b>Benefício</b>	<b>%</b>
Oportunidade de aumento de competências pessoais	17%
Aumento potencial de visibilidade das suas ideias e networking	15%
Oportunidade para partilhar experiências e conhecimentos	13%
Oportunidade para aprender com os problemas de outros negócios/empreendedores	13%
Oportunidade de conhecimentos de gestão	11%
Oportunidade para participar de programas de aceleração	9%
Reconhecimento como empreendedor	7%
Oportunidade para adicionar valor e contribuir com propostas de negócio com valor económico	7%
Aprendizagem relativa as práticas de RH, Finanças, etc.	5%
Melhor entendimento dos papéis do CEO/gestor de empresas/negócios	3%

Tabela 3– Benefícios do mentoring para os empreendedores (em percentagem)

Segundo Kram (1988) as funções de mentoria se dividem em duas categorias: as funções de carreira e as funções psicossociais:

As funções de carreira dizem respeito aos aspectos da relação que garantem a aprendizagem dos papéis que o indivíduo assume profissionalmente e que o preparam para o progresso dentro da organização. Essas funções representam os aspectos da relação mais ligados à organização e incluem patrocínio, exposição-e-visibilidade, coaching, proteção e tarefas desafiadoras. As funções psicossociais constituem aqueles aspectos da relação que aperfeiçoam o senso de competência, clareza de identidade e efetividade no desempenho do papel profissional. Estas funções afetam cada pessoa individualmente, podendo operar tanto internamente quanto externamente a organização e incluem os itens: modelagem de papéis, aceitação-e-confirmação, aconselhamento e amizade.

Avaliando a teoria de Kram a respeito das funções do mentoring com os resultados da pesquisa referente aos benefícios do mentoring em ambiente de startups, podemos observar que tanto as funções psicossociais quanto as de carreira estiveram presentes nos programas de mentoring em que os entrevistados participaram.

Já que pelo relato dos participantes um dos benefícios do mentoring, é a oportunidade de aumento de competências pessoais, sendo assim uma das funções

psicossociais do mentoring, em contra-ponto, o benefício de aumento de visibilidade de suas ideias e networking se encaixa na função de carreira citada pelo autor Kram.

Outros impactos positivos são: melhora no entendimento do mentee sobre suas responsabilidades e cargo, aumento de oportunidades na carreira, promoções e performance (SRIVASTAVA; RAJ, 2014).

Portanto, os programas de mentoria puderam impactar tanto na carreira dos entrevistados como nas suas competências pessoais, auxiliando-os em seus negócios seja como apoio no âmbito psicossocial e nos negócios, como networking ou ferramentas de gestão.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa foi realizada por interesse da pesquisadora em organizações recentes e inovadoras, as Startups, estas organizações recentes que ainda necessitam de apoio e estudo nesta área, ainda de literatura limitada, sendo a maioria dos estudos de caso advindos do modelo americano.

Foi percebido que há pouca literatura que relacione o mentoring com organizações específicas como as Startups, que exigem um modelo diferenciado de tratar com a relação mentor-mentorado.

Acredita-se que a falta de um padrão ou modelo de programas de mentoria, e também a pouca presença de programas mentorias formais realizadas no local de coleta foram fatores limitantes desta pesquisa.

No entanto, foi possível traçar um breve perfil dos empreendedores que fazem parte do modelo de negócios das Startups na cidade de Curitiba, bem como entender como os mesmos percebem os benefícios da prática de mentoring para seus negócios.

O mentoring é uma ferramenta que pode auxiliar o empreendedor para o seu sucesso tendo em vista a relação benéfica mentor-mentorado.

O mentoring apresenta-se assim como um mecanismo que aumenta a eficácia do processo empreendedor. Embora as ideias de negócio sejam pertença dos empreendedores e não dos mentores, e portanto possam ser por isso mesmo expressão de necessidades e não de oportunidades, através de mentoring o processo de tentativa-erro, também conhecido por “pivoting”. (Associação Industrial do Minho, 2014, p.31)

Portanto, observou-se que o mentoring nas Startups ainda acontece de forma informal e sem um modelo ideal de práticas, o que dificulta a mensuração de seus benefícios tendo em vista que cada startup participa de um modelo de mentoria, conforme o local onde está inserida, ou durante a participação de programas de aceleração.

Mesmo assim, pudemos observar que a prática de encontros de mentoria, ou seja, o encontro com outras pessoas mais experientes ou com outras experiências de vida e de gestão trazem benefícios aos mentorados, principalmente por se tratarem de organizações sem um modelo de negócios definido e em ambiente de extrema incerteza. Logo, a relação do mentor e mentorado é uma relação positiva para os jovens que fazem parte do modelo de negócios das Startups.

Ainda de acordo com Baugh e Sullivan (2005), o mentoring tem grande potencial para contribuir na construção de carreiras de sucesso. Para os autores, quando a relação de mentoring é boa, ela pode produzir benefícios na carreira tanto dos tutores quanto dos seus tutorados, bem como para a organização da qual eles fazem parte.

Portanto, o mentoring pode acarretar em impactos positivos para seus envolvidos, seja para o mentor, e principalmente para o mentorado que nesta pesquisa tem perfil jovem e com pouca experiência profissional, logo o compartilhamento de experiências e conhecimentos aumentam as possibilidades de sucesso de seus negócios e carreiras.

## REFERÊNCIAS

- ABSTARTUP. **Manual sobre conceitos, metodologias e investimentos em startups**. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/category/duvidas/>> Acesso em: 20 set. de 2016.
- ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO MINHO. O mentoring no sucesso do empreendedorismo. Braga Portuga, out. 2014.
- BAUGH, S. G; SULLIVAN, S. E. **Mentoring and career development**. Career Development International, v. 10, n. 6-7, jun. 2005.
- BHIDE, A., **The Origin and Evolution Of New Businesses**. Oxford University Press, 1999.

- BLANK, S. & DORF, B., **The Startup Owner's Manual**, 2012.
- CHAO, G. T. **Mentoring and Organizational Socialization: Network for Work Adjustment** in *The handbook of mentoring at work: theory, research and practice*. Edited by Belle Rose Ragins, Kathy E. Kram, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Introducion to mentoring: A Guide for Mentors and Mentees**. AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION: 2006.
- CLUTTERBUCK, D. **Everyone Needs a Mentor: Forest talent in your organization**. CIPD: 2009.
- CLUTTERBUCK, D. E MEGGINSON, D. **Mentoring Executives and Directors**. Elsevier: 1999.
- DEGUZMAN, G. & TANG, A. (2011). **Working in the UnOffice: A Guide to Coworking for Indie Workers, Small Businesses, and Nonprofits**. São Francisco: Night Owl.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GUEIROS, Mônica Maria Barbosa. **Aprendendo nas teias da mentoria: um estudo sobre as interações de desenvolvimento profissional construídas pelos dirigentes educacionais em faculdade de ensino superior privada**. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração UFBA, Salvador – BA, 2007.
- HEZLETT, S. E GIBSON, S. **Mentoring and Human Resource Development: Where we are and where we need to go** in *Advances in Developing Human Resources (7)* : 2005.
- KRAM, KATHY E. **Mentoring at work: developmental relationships in organizational life**. Lanham: University Press of America, 1988.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NORMAND, Reginaldo. **Vale do Silício: entenda como funciona a região mais inovadora do planeta**. Ebook. Disponível em: < <http://www.valedosilicio.com/> >. Acesso em: 20 set. 2016.
- PERIN, Bruno. **A revolução das Startups: o novo mundo do empreendedorismo de alto impacto**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.
- RIES, Eric. **A start up enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

Rhodes, J.E. (2002). *Stand by me: The risks and rewards of mentoring today's youth*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

\_\_\_\_\_ (2005). A model of youth mentoring. In D.L. DuBois & M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (pp. 30–43). Thousand Oaks, CA: Sage

SELIGMAN, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). **Positive psychology**: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

SRIVASTAVA, S.; RAJ, I.. **Mentor-Mentee Relationships in a Large Indian Manufacturing Organization**. *The Indian Journal of Industrial Relations*. Volume 49, n. 4, Abril, 2014.

SOUSA, Denise Clementino de; RIGO, Ariáde Scalfoni. **Mentoria na perspectiva daquele que aprende**: o caso de uma empresa multinacional de consultoria. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/semead](http://www.ead.fea.usp.br/semead). Acesso em 05/11/2016.

STARTUP BETA BRASIL. **Documento referência para estudos de startups no Brasil**. SEBRAE: 2014.

YIN. R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APENDICE – PESQUISA SOBRE PROGRAMAS DE MENTORING EM STARTUPS

### Pesquisa sobre Programas de Mentoring em Startups

PERGUNTAS

RESPOSTAS 15

## Pesquisa sobre Programas de Mentoring em Startups

Esta pesquisa é realizada pela aluna Poliana Cardoso do curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento da Universidade Federal do Paraná. Tem como objetivo identificar o perfil do público que constitui uma Startup bem como entender os impactos dos programas de mentoria para o desenvolvimentos das startups.

### Idade \*

- Até 20 anos
- Entre 21 e 30 anos
- Entre 31 a 40 anos
- Entre 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

### Sexo \*

- Feminino
- Masculino

### Grau de Escolaridade \*

- Ensino Fundamento Completo
- Ensino Médio COMPLETO
- Ensino Superior COMPLETO
- Pós Graduação INCOMPLETA

## PERGUNTAS

RESPOSTAS 15

- 
- Entre 06 a 10 integrantes
  - Entre 11 a 15 integrantes
  - Entre 16 a 20 integrantes
  - Entre 21 a 30 integrantes
  - Acima de 30 integrantes

**Atualmente, a sua startup está localizada em: \***

- Coworking
- Sede Própria
- Sede Cedida
- Sede Alugada
- Outro...

**Você já participou de programas de mentoria alguma vez? \***

- Sim
- Não

**Se você respondeu sim na pergunta anterior, quantas vezes você participou de programas/encontros de mentoria? \***

- Até 03 vezes
- Entre 4 a 10 vezes
- Entre 11 a 15 vezes

## PERGUNTAS

RESPOSTAS 15

 On line

**Se você já participou de programas de mentoria, a sua experiência foi individual ou coletiva? Ou as 2 opções? \***

 Individual Coletiva

**Nesta questão, selecione 05 itens dos 10 citados em que você considera que o Mentoring lhe trouxe mais resultados positivos. \***

 Oportunidade de aumento de competências pessoais Oportunidade de conhecimentos de gestão Aumento potencial de visibilidade das suas ideias e networking Aprendizagem relativa as práticas de RH, Finanças, etc. Reconhecimento como empreendedor Oportunidade para partilhar experiências e conhecimentos Oportunidade para participar de programas de aceleração Oportunidade para adicionar valor e contribuir com propostas de negócio com valor econômico Oportunidade para aprender com os problemas de outros negócios/empreendedores Melhor entendimento dos papéis do CEO/gestor de empresas/negócios Outro...