



**ADRIANO ALBERTIN**

**FATORES DE ADERÊNCIA E DESISTÊNCIA DE PROGRAMAS DE  
MENTORIA VOLTADOS PARA SUPORTE A INICIATIVAS  
EMPREENDEDORAS**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2019**

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

**ADRIANO ALBERTIN**

**Fatores de aderência e desistências de programas de**  
**mentoria voltados para suporte a iniciativas**  
**empreendedoras**

**Orientadora – Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. 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**

**Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca Central da Unifaccamp**

A289f

Albertin, Adriano

Fatores de aderência e desistência de programas de mentoria voltados para suporte a iniciativas empreendedoras / Adriano Albertin. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2019.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Empreendedorismo. 2. Programas de mentoria. 3. Evasão de programas. I. Krakauer, Patrícia Viveiros de Castro. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.42

**ADRIANO ALBERTIN**

**Fatores de aderência e desistências de programas de mentoria voltados para  
suporte a iniciativas empreendedoras**

Dissertação de mestrado aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista

---

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida  
Universidade de São Paulo

---

Prof. Dr. Renato Machado Costa  
Centro Universitário Campo Limpo Paulista

## **Dedicatória**

Dedico este estudo primeiramente a Deus que me deu saúde e sabedoria para concluir o programa, a minha família, minha esposa, meu filho, pelo apoio, paciência e ausências, a organização que atuo profissionalmente pelo financiamento, minha coordenação e gerencia pelo apoio e autorizações e minha orientadora pela orientação, confiança e acreditar sempre.

## **Agradecimentos**

Àqueles todos que acreditaram que era possível. Agradeço a Deus por me proporcionar saúde para enfrentar o desafio e sabedoria para buscar o conhecimento, a minha família por todo esse tempo as vezes não tão presente, mas ciente que tudo isso é para eles também. Agradeço ao SEBRAE SP, por apoiar e financiar meu desenvolvimento profissional, passando pela Gerência e Coordenação da Unidade de Cultura Empreendedora, que ofereceu todo apoio necessário para que isso fosse possível. Gratidão aos Professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Micro e Pequena Empresa da UniFACCAMP, que ofereceram seus conhecimentos e contribuições para ir em frente. Agradeço minha coordenadora que possui excelência no trabalho que realiza. Agradecimentos aos diversos alunos que estiveram juntos nas diversas atividades e trabalhos das diversas disciplinas que trouxe novos amigos. Aos colaboradores do Sebrae SP que ofereceram o apoio para que pudesse concluir o programa, ocupando meu espaço nas ausências e suporte necessário para esse momento.

Agradeço, principalmente a Professora Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer pela orientação e conhecimentos recebidos, e a todos os professores e funcionários do Centro Universitário Campo Limpo Paulista que ajudaram direta e indiretamente a realização deste trabalho de pesquisa.

“Eu não falhei. Apenas descobri 10 mil maneiras que não funcionam.”

Thomas Edison

## RESUMO ESTRUTURADO

**Propósito da pesquisa:** Atualmente vários são os programas que oferecem suporte a iniciativas empreendedoras. E a mentoria é um deles. Porém, percebeu-se que muitos empreendedores não os concluem, gerando assim um interesse em investigar sobre os fatores de aderência e desistência em programas de mentoria voltados para o suporte a iniciativas empreendedoras.

**Problema e Objetivos:** Apresenta como problema a desistência e aderência ao programa *Speed Mentoring*, que reforça a importância da pesquisa, que tem por objetivo propor ações para reforçar a aderência ao programa e identificar fatores de desistência em programas de mentoria.

**Abordagem metodológica:** A pesquisa é exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com participantes e especialistas do programa *Speed Mentoring* de edições já realizadas, norteada para quais fatores de desistência e aderência do programa e possíveis mudanças. Foram entrevistados especialistas, participantes que concluíram o programa e participantes que não concluíram o programa.

**Resultados Alcançados:** O estudo apresentou o entendimento das características do programa apontando os fatores de aderência e permanência dos participantes, sendo: a geração de valor, o conhecimento, conteúdo atualizado, comprometimento, a conexão entre mentor e mentorado, o exemplo do mentor, o conhecimento e empatia do mentor com o negócio do mentorado, a experiência dos mentores, o contato com outros profissionais que conhecem o mercado, o *networking* e o nome da instituição.

**Implicações Práticas:** Propor ações que gerem aderência dos empreendedores a um programa de mentoria poderá favorecer tanto o SEBRAE quanto outras instituições de fomento ao empreendedorismo, de modo que possam adequar seus programas aos interesses dos participantes.

**Contribuição:** Apesar da intensa busca de referenciais teóricos, não foi encontrado nas bases de dados consultadas estudos voltados para o entendimento da temática, o que resultou uma restrição na apresentação do referencial, mas por outro, tornou o trabalho pesquisa em uma oportunidade de pesquisa interessante academicamente.

**Palavras-Chave:** Empreendedorismo, Programas de mentoria, Evasão de programas.

## ABSTRACT

**Purpose of the research:** Currently there are several programs that support entrepreneurial initiatives. And mentoring is one of them. However, it was noticed that many entrepreneurs do not conclude them, thus generating an interest in investigating the factors of adherence and withdrawal in mentoring programs aimed at supporting entrepreneurial initiatives.

**Problem and Objectives:** It presents as a problem the withdrawal and adherence to the *Speed Mentoring* program, which reinforces the importance of the research, which aims to propose actions to reinforce the adherence to the program and to identify dropout factors in mentoring programs.

**Methodological approach:** The research is exploratory, with a qualitative approach, using semi-structured interviews with participants and specialists of the Speed Mentoring program of editions already done, guided by which factors of abandonment and adherence of the program and possible changes. Experts were interviewed, participants who completed the program and participants who did not complete the program.

**Results Achieved:** The study presented an understanding of the characteristics of the program, indicating the factors of adherence and permanence of the participants, being: the generation of values, knowledge, updated content, commitment; the mentor's mentor, the mentor's knowledge and empathy with the mentor's business, the mentor's experience, the contact with other professionals who know the market, the networking, and the name of the institution.

**Practical Implications:** Proposing actions that generate entrepreneurs' adherence to a mentoring program may favor both SEBRAE and other entrepreneurship promotion institutions so that they can tailor their programs to the interests of the participants.

**Contribution:** In spite of the intense search for theoretical references, was not found in the databases consulted studies focused on the understanding of the subject, which resulted in a restriction in the presentation of the reference, but on the other, it made research work an interesting research opportunity academically.

**Keywords:** Entrepreneurship, Mentoring programs, Program evasion.

**LISTA DE TABELA**

Tabela 1: Registros e dados das edições do <i>Speed Mentoring</i> .....	16
---	----

**LISTA DE FIGURA**

Figura 1: Redes sociais de desenvolvimento do indivíduo.....29

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de programas de <i>mentoring</i> .....	30
Quadro 2: Entrevistas realizadas com o Grupo A .....	39
Quadro 3: Entrevistas realizadas com o Grupo B .....	39
Quadro 4: Entrevistas realizadas com o Grupo C .....	40
Quadro 5: Especificação de Categorias de Análise – Grupos A, B e C .....	41
Quadro 6: Expectativas na percepção dos especialistas em mentoria – Grupo A .....	44
Quadro 7: Expectativas ao se inscreverem e não concluírem o programa de mentoria – Grupo B .....	45
Quadro 8: Expectativas ao se inscreverem e concluírem o programa Mentoria – Grupo C ..	46
Quadro 9: Fatores de desistência ao programa de mentoria – Grupo A .....	47
Quadro 10: Fatores de desistência ao Programa de Mentoria – Grupo B .....	48
Quadro 11: Fatores de desistência ao Programa <i>Speed Mentoring</i> – Grupo C .....	49
Quadro 12: Fatores de aderência ao programa de mentoria – Grupo A .....	50
Quadro 13: Fatores de aderência ao Programa de Mentoria – Grupo B .....	51
Quadro 14: Fatores de aderência ao Programa <i>Speed Mentoring</i> – Grupo C .....	52
Quadro 15: O que é necessário no Programa Mentoria – Grupo A .....	53
Quadro 16: O que é necessário no Programa de Mentoria – Grupo B .....	54
Quadro 17: O que é necessário no Programa de Mentoria – Grupo C .....	55
Quadro 18: O que não deve ter em um Programa <i>Speed Mentoring</i> – Grupo A .....	56
Quadro 19: Quais as expectativas não atendidas ao entrar no Programa <i>Speed Mentoring</i> – Grupo B .....	57
Quadro 20: Quais as expectativas não atendidas ao entrar no Programa <i>Speed Mentoring</i> – Grupo C .....	58
Quadro 21: Por que desistiu do Programa <i>Speed Mentoring</i> – Grupo B .....	59
Quadro 22: Sugestões de melhorias – Grupo B .....	60
Quadro 23: Sugestões de melhoria – Grupo C .....	61
Quadro 24: Resultados consolidados .....	71
Quadro 25: Ações propostas para reforçar o Programa <i>Speed Mentoring</i> .....	73

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Problema de pesquisa .....	15
1.2 Objetivos da pesquisa.....	17
1.3. Justificativa e aplicabilidade da pesquisa .....	17
1.4 Organização da Dissertação .....	18
<b>2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	19
2.1 Empreendedorismo .....	19
2.2 Mentoria .....	20
2.2.1 Histórico.....	21
2.2.2 Conceito.....	22
2.2.3. Programa de mentoria e desenvolvimento empreendedor .....	27
2.3. Fatores de evasão de cursos .....	31
<b>3. MÉTODO</b> .....	36
3.1 Caracterização Geral da Pesquisa.....	36
3.2 Procedimentos de Coleta de Dados .....	38
3.3 Procedimentos de Análise de Dados .....	40
3.4 Preceitos éticos da pesquisa.....	42
<b>4. RESULTADOS</b> .....	43
4.1 Resultados obtidos com a pesquisa empírica .....	43
4.1.1 Expectativas ao se inscrever no programa de mentoria .....	43
4.1.2 Fatores de desistência ao Programa <i>Speed Mentoring</i> .....	47
4.1.3 Os fatores de aderência ao Programa <i>Speed Mentoring</i> .....	50
4.1.4 O que é necessário ter em um Programa de Mentoria.....	53
4.1.5 O que não deveria ter em um Programa de Mentoria.....	56
4.1.6 As expectativas não atendidas .....	57
4.1.7 Por que desistiu do Programa .....	59
4.1.8 Sugestões de melhoria .....	60
4.2 Discussão dos Resultados .....	62
4.3 Proposta de ações para reforçar a aderência ao programa <i>Speed Mentoring</i> .....	72

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>85</b>
APÊNDICE A -AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	86
APÊNDICE B – PROTOCOLO DA ENTREVISTA.....	87
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS .....	88
APÊNDICE D – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO A.....	91
APÊNDICE E – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO B.....	96
APÊNDICE F – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO C.....	101
APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO.....	116

## 1. INTRODUÇÃO

Os programas de mentoria exercem um papel importante para o desenvolvimento do indivíduo aspirante a empreendedor, uma vez que a aprendizagem é fundamental para o processo de sobrevivência do negócio nascente em ambientes competitivos (BINGHAM; DAVIS, 2012; BERTOLIN; ZWICK; BRITO, 2013). Os programas de mentoria ganham força dentro das diversas organizações públicas e privadas, sendo vistos como fatores fundamentais para apoiar e sustentar o avanço da carreira empreendedora do indivíduo quanto ao seu crescimento pessoal e profissional.

A mentoria é um fator que potencializa o desenvolvimento dos indivíduos durante o desenvolvimento de suas carreiras (DALTON; THOPSON; PRICE 1977), e pode ser um instrumento fundamental para sustentar e apoiar o avanço da carreira do empreendedor e de seu crescimento e desenvolvimento pessoal. Trata-se da relação de um indivíduo em fase adulta buscando desenvolvimento e aprendizagem, sendo uma relação difícil em suas variáveis, o que envolve motivos para aderência e de desistência de um programa de mentoria.

Há programas de mentoria orientados para empreendedores iniciantes, oferecidos por associações comerciais, órgãos de classe, prefeituras, organizações de fomento e instituições de ensino. A exemplo do “Vai Tec” realizado pela Agência São Paulo de Desenvolvimento (ADESAMPA, na cidade de São Paulo) e do “Bota pra Fazer”, oferecido pela Endeavor Brasil, uma organização internacional de fomento ao empreendedorismo que atua na formação de empreendedores universitários; ambos, para empreendedores que estão dando seus primeiros passos na jornada empreendedora, os programas apresentam prescrição prévia daquilo que possui valor e relevância para o empreendedor.

O programa de mentoria *Speed Mentoring*, oferecido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE SP), dentro da Escola de Negócios é voltado para indivíduos que querem empreender e estão em fase inicial do projeto de negócio. Trata-se de um programa de mentoria que envolve o aprendizado para indivíduos, equipes e/ou projetos nascentes, que visam potencializar uma ideia de negócio, um time e/ou empresa incipiente.

Nesse programa do Sebrae SP, as pessoas com ideias empreendedoras se inscrevem através de um formulário eletrônico e são selecionados até trinta empreendedores por

edição. São realizadas edições temáticas como educação, alimentos e bebidas, tecnologia, saúde, dentre outras. Os empreendedores são orientados individualmente e coletivamente através das mentorias, bate papos com especialistas do setor, oficinas de capacitação e apresentações.

São mais de quarenta horas destinadas ao desenvolvimento do empreendedor, que passa a ser considerado como mentorado, realizando atividades intensas durante quatro semanas, sendo que cada edição, tem foco em um segmento específico. O programa tem por objetivo elevar o aprendizado dos participantes e contribuir eficazmente para validar ideias e projetos de negócio. Com isso, espera-se que os resultados desse processo sejam ideias que ganhem maior segurança e rapidez no campo das ações com empreendedores, em melhores condições de competitividade.

Estudar esse contexto que envolve o programa *Speed Mentoring* é uma jornada no entendimento e compreensão dos fenômenos e variáveis que envolvem a relação do empreendedor com o programa. Com isso, irá refletir sobre o papel e impacto das ações do programa em prol dos objetivos e resultados apresentados, identificando variáveis de valor para o empreendedor e seu projeto de negócio. Frente a isso, consegue-se entender quais intervenções podem ser realizadas; também, identificar onde o valor é percebido por empreendedores em fase inicial e como podem contribuir em avanços para o programa e como agem em prol do empreendedor em fase inicial.

A mentoria é um fator fundamental para alavancar a carreira do profissional e pessoal do indivíduo, dessa forma, encontrar variáveis que potencializam a sua aderência e minimizam desistência dentro do programa, contribui para o exercício da missão empresarial que é a instituição promotora que o programa possui (KRAM, 1985).

Já no século XXI, Ensher, Heun e Blanchard (2003) apresentam novos rumos ao incluir na agenda de suas pesquisas temas com o *e-mentoring* ou mentoria *online* que utilizam a comunicação mediada por computador, que fazem frente aos avanços tecnológicos, ao oferecerem ambientes e locais virtuais interativos que proporcionam condições para execução de mentorias não presenciais. O programa *Speed Mentoring* do Sebrae SP, é realizado presencialmente, no entanto, utiliza de um ambiente virtual de aprendizagem para a realização de atividades complementares *online* previstas no programa.

É dentro desse contexto que se insere o *Speed Mentoring*, que diante dos objetivos do programa, dos empreendedores que participam e da missão institucional da organização que oferece e realiza (SEBRAE SP) será o programa de mentoria objeto de estudo na presente dissertação. Destaca-se que a pesquisa foi autorizada pelo SEBRAE SP (Apêndice A).

### **1.1 Problema de pesquisa**

O programa *Speed Mentoring* realizado pela Escola de Negócios Sebrae SP, unidade Alencar Burti é um programa de mentoria para empreendedores em fase inicial, com foco na estruturação de uma ideia de negócio do empreendedor iniciante. Dentro do programa são realizadas atividades para projetos nascentes, de forma intensiva em pouco tempo e focado no segmento de atuação.

O objetivo do programa é auxiliar os participantes para que possam alcançar um maior aprendizado e desenvolvimento. São esperados como resultados desse processo, projetos com uma melhor qualificação, para atingir o mercado, diminuindo as chances de fracasso do negócio idealizado pelo empreendedor.

Registros do SEBRAE SP que o atual pesquisador teve acesso, mostram que em nove edições realizadas do programa no ano de 2016, 47% dos inscritos não iniciam o programa, que é gratuito, e dos 243 que iniciam, 66,67% concluem com no mínimo 75% de frequência. Foram verificados os índices no ano de 2017, onde essa realidade se manteve, coincidentemente 66,67% dos 174 inscritos que iniciaram o programa, o concluíram com no mínimo de 75% de frequência. No ano de 2018 foram realizadas 10 edições com 355 participantes inscritos, sendo que 37,18% iniciaram as atividades propostas no programa e 84,85% concluíram ao final com 75% de presença. A média dos 3 anos, nas 26 edições que ocorreram, foi de 51,5% dos que se inscrevem, não iniciaram o programa, e dos iniciantes, 69,22 % ou 380 empreendedores potenciais concluíram o programa com o mínimo de 75% de frequência. Esses dados e registro podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1 – Registros e dados das edições *Speed Mentoring*

Ano	2016	2017	2018	Total 3 anos	Média 3 anos
Nº. de edições	9	7	10	26	8
Total de inscritos	512	263	355	1130	377
Total potencial empreendedores que iniciam o programa	243	174	132	549	183
Total percentual (%) que iniciam o programa	47.46	66.16	37.18	48.58	50.30
Total inscritos que não iniciam programa	269	89	223	581	194
Total percentual (%) que se inscrevem e não iniciam	52.54	33.87	62.90	51.42	49.70
Total potencial empreendedores concluem com 75% de frequência	162	116	112	390	130
Total percentual (%) de conclusão com 75% de frequência	66.67	66.67	84.85	71.03	72.73

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tais dados mostram que, apesar da importância dos programas de mentoria mencionada em artigos acadêmicos como os de Sullivan (2000) e Kram (1985), é alto o percentual de pessoas interessadas, que não dão início ao programa ou o abandonam sem concluí-lo. Ao retratar este cenário, no aspecto de formação de novos negócios a pesquisa realizada pela Endeavor Brasil (2019) aponta que um dos aspectos mais contundentes para o estabelecimento de um ecossistema favorável ao surgimento destas empresas está suportado no que se chama Ciclo de Aceleração do Empreendedorismo, que tem em seu pilar as ações dos mentores.

Em ambos os casos, seja no retrato do mundo corporativo (SULLIVAN, 2000; KRAM, 1985) ou no extrato empreendedor (ENDEAVOR BRASIL, 2019) este fenômeno apresenta uma lacuna prática de interesse na busca do entendimento das características do programa, que podem ser fatores de aderência e permanência dos participantes ou até mesmo fatores de desistência e declínio.

Diante dessa realidade, buscar-se-á com este estudo, propor ações que gerem aderência dos empreendedores ao programa *Speed Mentoring* da Escola de Negócios Sebrae SP unidade Alencar Burti, de forma a responder a seguinte questão da pesquisa: Por que empreendedores concluem e outros desistem do programa *Speed Mentoring*?

## 1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral (OG) deste trabalho é: propor ações para reforçar a aderência ao programa *Speed Mentoring*.

E tem como objetivos específicos (OE):

OE1: Identificar na literatura pontos que geram desistência em programas de mentoria.

OE2: Investigar os pontos de aderência e desistência específicos do programa *Speed Mentoring*.

OE3: Analisar tais pontos, comparando-os com o que foi encontrado na literatura e especialistas.

## 1.3. Justificativa e aplicabilidade da pesquisa

O estudo pretende identificar os fatores de relevância que contribuem para que não ocorra desistência do programa mentoria *Speed Mentoring* conseqüentemente, fortalecendo o empreendedor na criação de seus negócios, oferecendo maior sustentabilidade aos negócios iniciados.

Os programas de mentoria são importantes para fortalecer o aspirante a empreendedor de forma que ele comece o seu negócio conhecendo os riscos e benefícios deste estágio inicial do novo negócio, principalmente entre os que iniciam, sem experiência anterior.

O SEBRAE é uma instituição que fomenta empreendedorismo no Brasil, reconhecida nacionalmente e tem como missão apoiar o empreendedor, assim sendo, fortalecer um programa que busca mentorar indivíduos que querem começar um negócio, afastando os aspectos que fazem com que essas pessoas desistam do programa, poderá contribuir com o ecossistema empreendedor local e com a missão da organização, potencializando o desenvolvimento de empreendedores mais preparados para os diversos desafios a serem enfrentados.

Trata-se de uma pesquisa cujos resultados poderão ser aplicados a outros programas de mentoria que queiram minimizar o percentual de desistência e aprimorar conhecimento

sobre os fatores de aderência ou desistência por esses programas de fomento, apoio e desenvolvimento do empreendedorismo.

Desta forma, justifica-se a realização deste estudo para que se possa identificar ações que proporcionam aderência e desistência dos empreendedores no programa, visando fortalecer aderência ao programa e contribuir para menor número de evasão.

#### **1.4 Organização da Dissertação**

A dissertação está organizada em cinco capítulos, seguindo o modelo estrutural proposto pela instituição de ensino UNIFACCAMP.

O primeiro capítulo apresenta a introdução e a contextualização da pesquisa, assim como os aspectos relacionados ao problema de pesquisa, os objetivos propostos, a justificativa e aplicabilidade da pesquisa e a própria organização do estudo.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica que foi utilizada como base da pesquisa de campo, tendo como alicerce estudos e pesquisas já realizadas, onde são abordados teorias e conceitos acerca de mentoria, empreendedorismo, programa de mentoria e desenvolvimento empreendedor.

No terceiro capítulo pode ser encontrado o método proposto para a pesquisa, trazendo os procedimentos e métodos a serem utilizados com suas técnicas de coleta e análise de dados, além dos aspectos éticos da pesquisa de campo.

O capítulo 4 está baseado na apresentação dos resultados obtidos pela realização de pesquisa de campo junto aos especialistas e mentorados, bem como a proposta de ações para reforçar a aderência ao programa *Speed Mentoring*.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais contendo as limitações da pesquisa e as sugestões de estudos futuros.

## **2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Este capítulo retrata a abordagem e fundamentação teórica necessária para a sustentação do presente estudo. Apresentará o empreendedorismo e seus constructos teóricos na seção 2.1; a mentoria, o programa de mentoria, seus principais aspectos e sua definição na seção 2.2; e os fatores de evasão de cursos na seção 2.3.

### **2.1 Empreendedorismo**

Ao longo do tempo, a abordagem do tema empreendedorismo vem causando uma necessidade de busca, compreensão e entendimento sobre a influência no indivíduo e meio do qual ele está inserido, segundo Arruda, Burcharth e Dutra (2016, p. 36), “o empreendedorismo é um campo de estudo eminentemente multidisciplinar, que permeia a economia, sociologia, psicologia, geografia, estratégia” e outras áreas do conhecimento.

Os avanços dos conceitos de empreendedorismo apresentam abordagens diferentes e neste estudo trataremos a vertente do empreendedorismo voltada aos estímulos a criação de empresas em fase inicial, fazendo frente ao referencial e definição utilizada nas pesquisas anuais conhecidas como Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que compreendem o empreendedorismo de negócio próprio em fases de desenvolvimento, envolvendo intenção de iniciar negócio; a criação efetiva de um negócio; a gestão de negócio inicial e negócio já estabelecido (GEM, 2011). O recorte do presente estudo está na fase de intenção de se iniciar a criação efetiva de um negócio, e diante disso; fatores de aderência e desistência de um programa de mentoria estão voltados para a criação de novos empreendimentos.

A relevância em apontar o empreendedorismo por suas diversas perspectivas, corrobora por demonstrar a complexidade deste constructo, uma vez que segundo o conceito de empreendedorismo de negócio próprio não é recente e nem único. É, na verdade, a conceituação mais conhecida e utilizada no senso comum, da população que sempre relaciona o empreendedor com quem começa um negócio. Porém, na literatura, outros conceitos foram se desenvolvendo ao longo do tempo, com base em diferentes abordagens teóricas pelas quais passou a temática. Arruda, Burcharth e Dutra (2016) ao explorar Fisher (2012) retratam as diferentes correntes sobre o que é empreendedorismo em seu conceito e aplicação, trazendo duas vertentes, seja com foco no indivíduo, seja com foco no contexto.

O foco no contexto está ligado aos aspectos externos ou macro institucionais que afetam o indivíduo empreendedor, como: ambiente, cultura, educação, política e gênero (ARRUDA; BURCHARTH; DUTRA, 2016). Sobre os aspectos com foco no indivíduo ressalta-se que os mesmos estão sustentados em três diferentes correntes: econômica, comportamental e praticagem (FISHER, 2012; ARRUDA; BURCHARTH; DUTRA, 2016)

O campo da economia destaca a descoberta e exploração das oportunidades, alicerçadas pela inovação, riscos, incertezas, processos mercadológicos e a figura do empreendedor ao centro do negócio (ARRUDA; BURCHARTH; DUTRA, 2016).

Dentro do aspecto comportamental, o empreendedorismo passou a ser estudado pelos aspectos psicológicos e comportamentais, com foco no indivíduo e equipes, baseado na ciência do comportamento e nos processos intrapessoais dos indivíduos que empreendem. Nessa corrente, o empreendedor é um indivíduo que possui necessidade de realização, onde o foco passa a ser o seu comportamento, entendido como transitório na condução do negócio (McCLELLAND, 1978; ARRUDA; BURCHARTH; DUTRA, 2016).

São várias as abordagens voltadas para a compreensão do que seja o fenômeno do empreendedorismo. Na presente dissertação será considerada a definição de empreendedorismo como um processo que envolve a criação, a identificação e a avaliação de oportunidade, numa lógica *causation*, sendo que empreendedor é quem está em busca da criação e desenvolvimento do próprio negócio.

## **2.2 Mentoria**

Atualmente a mentoria ganha espaço nas ações organizacionais e institucionais com o objetivo de orientar e desenvolver indivíduos nos programas corporativos de aceleradoras, empresas e campo governamental como o Inovativa Brasil, o Vaitech e o próprio objeto de estudo, o *Speed Mentoring*.

### 2.2.1 Histórico

A mentoria ou *mentoring* é instrumento antigo originário da mitologia grega (RAGINS; KRAM, 2007) na obra da “Odisséia” escrita por Homero, na qual o rei, antes de partir para a guerra de Tróia confiou a guarda de seu filho Telêmaco para um mentor, que era responsável para preparar e orientar Telêmaco para substituir o pai, quando necessário, no comando das suas terras (SOUSA; RIGO, 2007; VERGARA, 2006).

A mentoria originalmente incorporou atributos masculino e feminino, transcendendo tempo, gênero e cultura. Apesar de raízes na mitologia, a mentoria possui uma relação muito forte que permeia a vida social e a relação de trabalho há muito tempo (OLIVEIRA NETO; SOUZA-SILVA, 2017).

Kram em 1985 publicou o *Mentoring* no trabalho, que apresentou uma carga teórica para a compreensão do desenvolvimento no trabalho que norteia a construção de mentoria e sua base teórica.

As primeiras publicações e teorias nessa temática surgiram a partir de 1970 e propõem que o mentor é uma pessoa mais experiente, mais madura e pode ser um professor, um conselheiro ou um padrinho (RÉGIS, *et al.* 2013).

Merriam (1983) constata em estudos realizados até então que a mentoria pode ser dividida em três grupos: mentoria de crescimento e desenvolvimento de adultos, mentoria em ambiente acadêmico e mentoria para o trabalho (ou profissional).

A mentoria de crescimento e desenvolvimento de adultos apresenta como objetivo o aumento no desenvolvimento de forma eficaz. A mentoria acadêmica consiste na orientação que é dada por adultos ou pessoas mais experientes a nível acadêmico e não acadêmico. E a mentoria profissional ocorre no trabalho e tem por objetivo o crescimento profissional e pessoal do mentorado.

Kram (1985) possui uma contribuição relevante para a pesquisa acadêmica sobre a temática mentoria, identificando resultados à mentoria, funções da mentoria, enfatizando complexidades e observando o relacionamento de orientação caracterizado por fases, ampliando e aperfeiçoando pesquisas na temática.

### 2.2.2 Conceito

Para Hezlett e Gibson (2007, p. 446): “a mentoria envolve uma intensa relação um-a-um, na qual uma pessoa mais sênior e experiente (um mentor) proporciona assistência a um colega menos experiente e mais júnior (o mentorado), de forma a elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional”.

O processo de mentoria pode ocorrer através da iniciativa do próprio mentorado que, ao sentir a necessidade de um “contraponto eficaz, dispõe-se a abrir mão de certezas imutáveis, em favor de análises e reflexões profundas, com a ajuda de alguém que mereça total confiança e respeito” (BERNHOEFT, 2001, p. 63).

No presente estudo será usada a definição de mentoria de Hezlett e Gibson (2007), que afirmam que a relação entre mentor e mentorado deve estar pautada em uma parceria que deve envolver o aprendizado para ambos.

A mentoria tem como objetivo promover o desenvolvimento das pessoas e melhorar resultados e desempenho das empresas e organizações (KRAM, 1985). Teóricos de desenvolvimento adulto e de carreira, descrevem mentoria como tendo grande potencial para melhorar o desenvolvimento dos indivíduos nos estágios iniciais e intermediários da carreira. Dalton, Thompson e Price (1977) e Hall (1976) retratam o resultado que se tem sobre relações de trabalho que contribuem para o crescimento e desenvolvimento do adulto e de sua carreira a partir da mentoria. Nesse estudo trataremos do desenvolvimento adulto em estágios iniciais de desenvolvimento empresarial.

Para Ragins e Kram (2007) na mentoria ocorre uma relação que pode alterar a vida, inspirando crescimento mútuo, aprendizado e desenvolvimento com efeitos notáveis, profundos e duradouros, a relação de orientação consiste na capacidade de transformar indivíduos, grupos, organizações e comunidades.

A mentoria pode ser fator fundamental para apoiar e sustentar tanto o avanço da carreira quanto o crescimento pessoal e do indivíduo (KRAM, 1985) e a aprendizagem é fundamental para processo de sobrevivência dos negócios nascentes em ambientes competitivos (BINGHAM; DAVIS, 2012; BERTOLIN, *et al.*, 2013).

Kram (1985) apresenta mentores como pessoas experientes e comprometidas com o desenvolvimento dos mentorados. Kram (1985) atribui dois grupos de funções: as vocacionais, ou de carreira, o mentor oferece suporte a carreira do mentorado, e; funções psicossociais, onde o mentor ajuda no desenvolvimento de competências e identidade. Scandura (1998) propõe a modelagem de papéis como uma terceira função distinta.

Kram (1985) relata a relação de mentoria em quatro fases: iniciação, cultivo, separação e redefinição. Na iniciação há admiração e respeito e o mentorado confia no mentor e o mentor tem a percepção de ter algo a entregar ao mentorado. Essa fase dura de 6 a 12 meses. No cultivo, o mentorado tem desenvolvimento de competências em função do suporte oferecido a carreira e do resultado do suporte psicossocial ofertado pelo mentor, que tem orgulho pelo desenvolvimento do mentorado. Essa fase dura de 2 a 5 anos. A etapa da separação possui como característica, a mudança na relação entre mentor e mentorado. O mentorado eleva sua independência e competência, sendo que a partir disso, a relação pode passar para a fase de redefinição, momento em que ocorre reconfiguração da relação, buscando-se novas demandas e necessidades.

A função da mentoria possui aspectos tanto de crescimento e desenvolvimento pessoal quanto de evolução da carreira. Esta função é característica fundamental, que diferencia as relações de desenvolvimento e outras relações no trabalho (KRAM, 1985).

Pesquisas do relacionamento entre gerentes de diversos níveis têm identificado funções da mentoria que apresentam uma trajetória singular na relação do desenvolvimento (SCHEIN, 1996; GARRISON, 1979).

Kram (1985) apresenta funções convergentes em dois grupos. As funções de carreira que são aquelas com aspectos que garantem a aprendizagem do indivíduo e o prepararam para assumir posições mais altas; profissionalmente e as funções psicossociais que possuem aspectos de relacionamento que asseguram maior competência, identidade e efetividade, dentro de um papel profissional. No ambiente corporativo, a função de carreira guia para a progressão na organização, já funções psicossociais afetam o indivíduo na formação do senso de autovalor, que afetam tanto internamente quanto externamente. Combinadas, essas funções oferecem condições dos indivíduos enfrentarem desafios em cada etapa de sua trajetória profissional.

Na função psicossocial o mentorado é afetado mais pessoalmente do que nas funções de carreira, sendo que os benefícios vão além da evolução profissional e envolvem outros aspectos da vida do indivíduo.

Diante de um cenário com novas relações de trabalho, Sullivan (2000) sugere que as funções de mentoria podem contribuir no ambiente corporativo, tanto quanto no ambiente do próprio negócio, não na vertente de carreira, mas nas características psicossociais.

Régis e Dias (2006) afirmam que os empreendedores recebem mais apoio psicossocial relacionado à carreira e que esse apoio apresenta a mesma dinâmica que um contexto corporativo. O que é possível diferenciar dentro dos dois processos de mentoria é a sua natureza, que pode ser formal ou informal.

Kram (1985) afirma a necessidade de compreender a influência da mentoria sobre a carreira do indivíduo e que muitas relações de mentoria dentro das organizações acontecem informalmente, ou seja: sem a presença formal da organização, em função da aproximação física e interação cotidiana entre mentor e mentorado, e que em um contexto de negócio, isso é mais difícil de acontecer, uma vez que o mentor não se faz presente no negócio com regularidade.

Higgins e Kram (2001) afirmam que o mentorado não tem um único mentor e sim uma rede na busca de seu desenvolvimento e que atualmente novos parâmetros tecnológicos de comunicação apresentam uma nova dinâmica e limites.

Diante do contexto da tecnologia da informação, atualmente são mais de quatro bilhões de usuários de internet no mundo, que somados a popularidade da mentoria, fazem crescer uma nova forma de aprendizado que está baseada em tecnologias de comunicação, mediada por computador, pautada na relação entre mentor e mentorado, que é chamada de mentoria *online* ou *e-mentoring*. Esse tipo de mentoria se refere ao uso de mídias como *email*, salas de bate-papo, grupos de notícias, sites interativos, mídias sociais, blogs e ambientes virtuais baseados em texto (PARKS; ROBERTS, 1998).

Nos últimos anos tem sido publicados uma crescente de artigos que descrevem vários programas de *e-mentoring* (KNOUSE, 2001; KNOUSE; WEBB, 2000; O'NEILL; HARRIS, 2004; KRAM, 2007) sugerindo um fenômeno irreversível, apesar de haver poucos artigos que

evidenciem eficácia de sua aplicação, diferentemente da mentoria tradicional já dissiminada, existindo assim, uma lacuna de pesquisa.

Os primeiros conceitos de *e-mentoring* são encontrados no trabalho de *e-mentoring* de Single e Muller (2001), e estudiosos como Bierema e Merriam (2002); Ensher, Heun, Blanchard (2003); Hamilton, Scandura (2003); Kram (2007) trouxeram o *e-mentoring* como uma relação benéfica entre mentor e mentorado, oferecendo novas aprendizagens, apoio profissional e emocional, através de instrumentos digitais como e-mail, mensagens instantâneas, salas de bate-papo, mídia social, havendo aspectos únicos em relação ao limites geograficos ou estruturas organizacionais e as várias formas de orientação em pares ou grupos, podendo ocorrer formalmente como parte de um programa ou num contexto informal de aconselhamento.

Segundo Ensher, Heun, Blanchard (2003) são três tipos de relações e-mentor em termos na Comunicação Mediada por Computador. O CMC, CMC-primário e CMC-suplementar. O CMC trata da relação e toda comunicação é mediada eletronicamente, seja por e-mail ou canais digitais, exemplo é o *Mentornet.org*, programa de *e-mentoring* que apoia e orienta jovens universitários . O CMC-primario se dá em relações que a maior parte das interações acontecem virtualmente, mas podem ocorrer reuniões presenciais ou chamadas telefônicas.

Na CMC - suplementar, a orientação é feita pessoalmente; no entanto, as interações podem ser maiores com o uso da tecnologia. As relações formais e informais de mentoria nas organizações, atualmente devem utilizar o CMC-suplementar, apesar de não existir pesquisa que mensure essa ocorrência. Esses relacionamentos de CMC - suplementar começam num relacionamento face a face e evoluem para o *e-mentoring* em função da facilitação ou distanciamento geográfico (ENSHER; HEUN; BLANCHARD, 2003). Parece provável que essas relações formais e informais passarão facilmente para o *e-mentoring*. Os relacionamentos formais iniciam com o face a face, e são complementados com e-mails e acompanhamento de ideias ou questionamentos rápidos sobre um desafio do trabalho.

Para Ensher, Heun e Blanchard (2003) as vantagens do *e-mentoring* passam pelo maior acesso a uma rede de mentores, redução de barreira geográfica ou de tempo, redução de custos em função do gerenciamento do programa de mentoria, realização de treinamento,

reprodução de materiais, equalização das diferenças devido à natureza do meio e registro das interações.

Segundo Hamilton e Scandura (2003), o *e-mentoring* supera barreiras associadas ao *mentoring* face a face, sendo que o *e-mentoring* pode superar barreiras de baixa assertividade, timidez ou o receio de iniciar um contato. Single and Muller (2001) baseando-se nisso, propõem o fornecimento de dois benefícios adicionais, a imparcialidade e as conexões interorganizacionais. Com isso, o *e-mentoring* pode oferecer condições favoráveis para o trabalho em rede, onde a mentoria é potencializada e realizada em uma rede de mentores que oferecem diferentes tipos de apoio (ENSHER; MURPHY, 2005).

O *e-mentoring* apresenta também desvantagens: Ensher, Heun e Blanchard (2003) apresentam a probabilidade de ausência de comunicação em função da confiança na comunicação assíncrona e incapacidade de comunicação não verbal com eficácia, desenvolvimento mais devagar e menos eficaz que nos relacionamentos face a face, pois a relação de confiança pode levar mais tempo para estabelecer-se, havendo diferenças de competência na comunicação escrita ou habilidades técnicas; danos no equipamento de informática ou dificuldade de conexão com a Internet e a preocupação com privacidade e confidencialidade.

E também, pode representar uma barreira, a divisão digital; uma vez que grupos de pessoas desfavoráveis economicamente, podem não ter acesso à Internet, e-mail, canais digitais; dificultando assim, o acesso daqueles que realmente precisam de mentoria; além de fatores negativos relacionados à ansiedade no uso de computadores, resultando em impacto nos relacionamentos de *e-mentoring* (BOZIONELLOS, 2004).

O *e-mentoring* apresenta potencial para atingir um público mais amplo e como resultados estão os benefícios da mentoria formal e informal, no entanto; o fato do *e-mentoring* ocorrer em ambiente e formato digital, pode minimizar a riqueza dos relacionamentos realizados na mentoria face a face.

A partir das edições de 2019 no SEBRAE, o *Speed Mentoring* passou a utilizar a plataforma digital para orientar os participantes do programa, com atividades em ambiente digital e orientações *online*.

### 2.2.3. Programa de mentoria e desenvolvimento empreendedor

Os programas de mentoria surgiram no século XX, na década de 1970 visando à melhoria da qualidade de trabalho nas empresas e o desenvolvimento do potencial do profissional (SANTOS; TRACTENBERG; PEREIRA, 2005).

Os primeiros estudos sobre as formas de *mentoring* no trabalho e na carreira foram feitos por Cuerrier (2001) em Quebec e no Canadá.

Para que haja o desenvolvimento de novos negócios é fundamental haver um ambiente que promova o suporte e incentivo ao empreendedorismo (VERSIANI; GUIMARÃES, 2003) e atualmente ter um mentor no ambiente de trabalho é muito importante (ENSHER; MURPHY, 2005).

É necessário que o mentor associe as funções de “pai” e “colega”, ambas funções, sem deixar que prevaleça uma sobre a outra. Em uma situação paternal há a possibilidade de que ambos não consigam superar as diferenças entre as gerações e não evoluam para uma condição de amizade entre pares. Em uma situação de muito “coleguismo”, o mentor não poderá ser parâmetro de avanço na carreira (KISHORE, 2013).

Santos (2007) dispõe que:

Quando se fala em estilo de liderança e supervisão, surge naturalmente o conceito de *coaching*, enquanto o de *mentoring* está mais relacionado ao estilo de desenvolvimento de carreira. Na verdade, os papéis de *coach* e mentor são diferentes entre si. O primeiro é mais focado em resultado e o segundo, na pessoa (SANTOS, 2007, p. 252).

As diversas iniciativas de organizações públicas e privadas que oferecem programas de mentoria e capacitação através das incubadoras, aceleradoras, agentes e órgãos especializados, acontecem aproximando profissionais mais experientes, oferecendo processos de mentoria para o desenvolvimento, tanto do empreendedor quanto do seu negócio e o programa *Speed Mentoring* apresenta características, tanto do desenvolvimento do empreendedor (a pessoa) quanto do negócio (o resultado). Tanto os teóricos de desenvolvimento adulto quanto os de carreira descreveram o grande potencial para melhorar o desenvolvimento dos indivíduos nos estágios iniciais e intermediários da carreira (HALL, 1976; DALTON; THOMPSON; PRICE, 1977), com isso, os programas de mentoria vêm sendo

implantados e valorizados nas incubadoras e aceleradoras de empresas, tendo em vista a mudança de comportamento e o avanço no processo de ensino aprendizagem. No entanto, pouco são os conhecimentos científicos a respeito desse processo de intervenção (RÉGIS, DIAS, 2006).

No atual contexto, um empreendedor não consegue fazer tudo sozinho e necessita de apoio e sustentação de profissionais mais experientes naquele setor ou área de atuação, que proponham desafios e ajude-o a crescer, sendo que a aprendizagem é fundamental para o processo de sobrevivência dos negócios nascentes em ambientes competitivos (BINGHAM, DAVIS, 2012; BERTOLIN *et al.*, 2013).

O foco do desenvolvimento das competências profissionais dos indivíduos deve estar pautado nas suas reais necessidades. As organizações formatam programas e direcionam aos empreendedores, profissionais e indivíduos. Essas estratégias são utilizadas pelas organizações em programa de mentoria ou programa de desenvolvimento profissional, na busca do desenvolvimento do trabalhador e do empreendedor, de modo a prepará-lo para o mercado (FREIRE *et al.* 2017; CASTRO *et al.* 2017).

As pessoas não se beneficiam da ajuda de apenas uma pessoa, no desenvolvimento de suas carreiras, mas sim, da união de indivíduos e atores; tanto no presente como no passado. Kram (1988), Mezas e Scandura (2005) acreditam que o indivíduo possa ter ao mesmo tempo, mais de um mentor ao longo de sua vida, uma vez que apenas um mentor não satisfaz todas as demandas. Entretanto, Kram (1988) acredita que o mentor deve oferecer altos graus de apoios da carreira, ao passo que Mezas e Scandura (2005) afirmam que o mentor deva oferecer tipos variados de apoio.

(...) as pessoas recebem apoios de carreira e psicossocial de diversas fontes e simultaneamente, tanto de dentro quanto de fora do seu ambiente trabalho, independentemente do nível hierárquico. O aprendizado entre as partes é mútuo e recíproco, sendo realizado por meio da troca de experiências e de informações (KISHORE, 2013, p. 23).

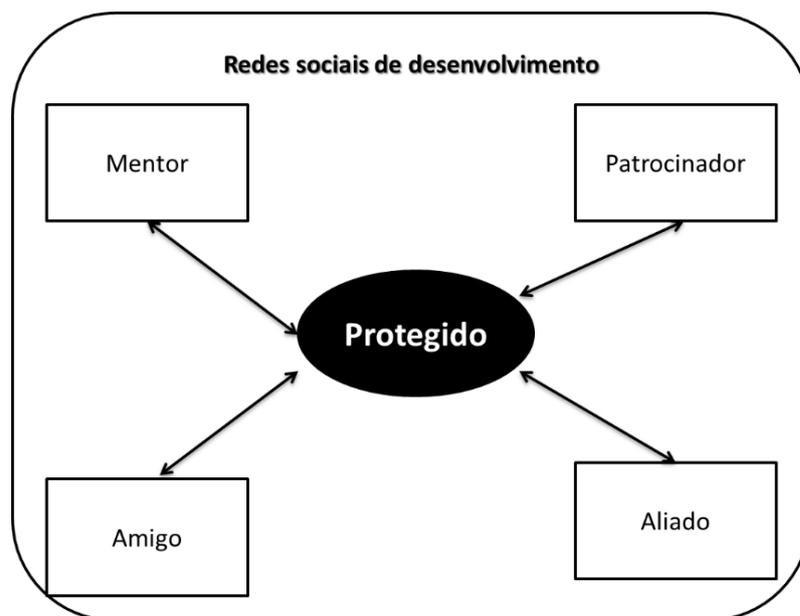
Com isso, na perspectiva dos mentorados, os desenvolvedores podem ser entendidos como todos os indivíduos que possuem algum nível de interesse em seu desenvolvimento pessoal e profissional, agindo de modo a alavancar a sua carreira. Esse contexto cria um conceito de 'redes sociais de desenvolvimento', sendo as mesmas compostas por indivíduos

que podem estar inseridos no ambiente de trabalho, da família, da comunidade, dos amigos e mentores (KISHORE, 2013).

Vale ressaltar que as redes sociais de desenvolvimento do indivíduo tratam-se de um subsistema de toda a sua rede social, não englobando todos os aspectos de sua vida, mas sim os aspectos essenciais que podem ser classificados como importantes para o seu desenvolvimento profissional e que possam ser inclusas na relação de *mentoring*.

Em síntese, pode-se dizer que o *mentoring* seja apenas uma das formas de relações de desenvolvimento integrantes das redes sociais de desenvolvimento de um indivíduo, podendo a mesma estar inclusa ou não no ambiente organizacional.

O diagrama da Figura 1 representa a rede social de desenvolvimento do indivíduo.



**Figura 1: Redes sociais de desenvolvimento do indivíduo.**

Fonte: KISHORE (2013).

Pouco se sabe sobre a qualidade da relação de *mentoring*, visto que se trata de um fator subjetivo, dotado de dificuldade de se avaliar tal atributo. De fato, pode-se dizer que o verdadeiro conceito de mentor é aquele que oferece quantidades de apoio de carreira e psicossocial englobando o fator quantitativo relativo ao apoio, e não qualitativo.

Para Santos (2007):

Os coordenadores devem examinar os impactos e as repercussões de seu programa de *mentoring*. Numa estrutura lógica, tais efeitos devem estar articulados e convergentes com missão, foco e objetivos do programa. De forma mais específica, determinar os impactos e as repercussões de um programa significa identificar os benefícios ou as consequências que resultam e sua execução. Dois níveis de efeitos e repercussões podem ser identificados em relação ao seu horizonte de tempo. O primeiro nível refere-se à avaliação de curto ou médio prazo e o segundo nível, ao de longo-prazo. Assim como as saídas, os efeitos e as repercussões também são mensurados por meio de indicadores (SANTOS, 2007, p.260).

Higgins e Thomas (2001) definiram a qualidade do processo de *mentoring* relacionado à quantidade e tipos de apoio que são oferecidos pelo mentor ao seu protegido/mentorado, não sendo definida ainda a diferenciação entre atributos qualitativos e quantitativos.

Desta forma Santos (2007) apresenta indicadores por onde são mensurados os efeitos e impactos de um programa de *mentoring* podendo servir também, segundo o mesmo autor, como um indicador de qualidade, conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Tipos de programas de *mentoring*

Tipo de programa de mentoring I	Impactos e repercussões intermediárias	Impactos e repercussões finais
Transição	Número de profissionais alocados no mercado de trabalho	Número das participações em um processo completo de recrutamento, da entrevista à contratação.
Carreira	Número de promoções atingidas pelo empregado	Redução nos índices de rotatividade e de satisfação individual no trabalho
Sucessão	Número de candidatos identificados pela organização com potencial para gerência	Número de empregados promovidos a cargo gerencial através de recrutamento interno e externo
Empreendedorismo	Número de empresas de pequeno porte que alavancaram o seu negócio	Número dos negócios que experimentaram crescimento de faturamento. Número de postos de trabalho criados.

Fonte: SANTOS (2007, p. 260).

De acordo com o Quadro 1, os coordenadores devem avaliar os resultados de seus programas de *mentoring*, cujos efeitos devem estar articulados com a missão, foco e objetivos do programa; o que significa identificar os benefícios ou as consequências que resultam e sua execução. Dois níveis de efeitos e repercussões podem ser identificados em relação ao tempo. O primeiro nível refere-se à avaliação de curto ou médio prazo e o segundo nível, ao de longo-prazo. Assim como as saídas, os efeitos e as repercussões também são mensurados por meio de indicadores.

### **2.3. Fatores de evasão de cursos**

Em organizações do setor educacional, uma das maiores preocupações é a permanência dos participantes até o final do curso/programa. Como instrumento para tomar decisões que amenizem esse problema, torna-se necessário conhecer os motivos de evasão. Esse problema impacta toda a sociedade, pois envolve não apenas as instituições de ensino e os participantes que deixam os ambientes educacionais, mas também o mercado que tem dificuldades para encontrar mão-de-obra capacitada (SILVA, 2016).

Segundo Lott *et al.* (2018):

O termo 'persistência' se refere ao comportamento de continuar a ação apesar da presença de obstáculos. Em linhas gerais, a persistência é considerada o antônimo de evasão, que diz respeito à desistência definitiva do aluno em qualquer etapa do curso após o primeiro acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Assim sendo, não é considerado como evadido o estudante que abandonou o curso logo após efetuar a matrícula, antes mesmo de participar de alguma aula (LOTT *et al.* 2018, p. 153)

O indivíduo evadido não chega ao final do programa e não terá acesso a todo o conhecimento e práticas propostas, não adquirindo as habilidades e aprendizagens necessárias para o pleno desenvolvimento das tarefas impostas à atividade profissional e empreendedora, o que poderá limitar suas oportunidades.

Como apresentado no capítulo introdutório da presente dissertação, parte dos que se inscrevem no programa *Speed Mentoring*, programa de empreendedorismo; iniciam e não concluem todas as etapas, não participam de todas as atividades propostas, não tendo o

processo de ensino-aprendizagem completado integralmente. Pela percepção prática do presente autor, vários motivos e variáveis são apresentados pelos inscritos para a descontinuidade: dificuldades sociais, horários incompatíveis, doença, dificuldade familiar, falta de recurso financeiro, mudanças e deslocamentos, desinteresse do programa, novas ofertas e diversos outros.

Ao pesquisar a literatura sobre evasão de cursos foi feita uma consulta na base de dados Google Scholar no dia 10/04/2019, em busca de pesquisas que já tivessem listados os fatores de desistência em programa de mentoria, considerando estudos de 2015 em diante, de modo a ter fatores atuais descritos na literatura. Utilizou-se como palavras-chave ‘fatores de desistência e programas de mentoria’ e foram encontrados noventa e um (91) estudos. Contudo, ao ler os resumos desses trabalhos percebeu-se que eram voltados à formação de mentores, formação docente, apoio aos professores e não tratavam de desistência ou evasão em programas de mentoria.

Foi feita então uma nova consulta à base de dados Google Scholar no dia 10/04/2019 em busca de pesquisas que já tivessem listados os fatores de desistência em cursos livres, considerando estudos de 2015 em diante e foram encontrados os seguintes indicadores:

- Ao se utilizar o termo “evasão em cursos livres”, com aspas duplas na busca, apenas um artigo foi encontrado, sendo o de Silva *et al.* (2018). Esse artigo aborda o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), onde uma nova modalidade de educação surge e se consolida no Brasil e no mundo, como uma nova relação com o processo de ensino-aprendizagem, tornando-o mais flexível, autônomo e dinâmico.
- Ao se utilizar o termo “evasão em cursos de extensão”, com aspas duplas na busca, apenas um artigo foi encontrado, sendo o de Pimentel (2018). Trata-se de um artigo que aborda as ações de extensão na graduação, e, portanto, com foco diferente do presente estudo.
- Ao se utilizar o termo “evasão em treinamentos”, com aspas duplas na busca foram encontrados três artigos, sendo: Souza e Zerbini (2019), Martins (2012), Ota, Junior e Barros (2017) e Lott *et al.* (2018).
- Ao se utilizar o termo “evasão em programas de mentoria” com aspas duplas na busca foram encontrados dois artigos, sendo: Forgerini, Matos e Ferreira (2017) e Xavier e Guimarães (2014).

- Ao se utilizar o termo “evasão em cursos via internet” com aspas duplas na busca, apenas um artigo foi encontrado, sendo o de Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) que afirmam que:

Há fatores que afetam os níveis de evasão em cursos universitários a distância e que podem ser classificados em três grandes categorias...: (1) fatores internos relacionados às percepções do aluno e seu lócus de controle – interno-externo; (2) fatores relativos ao curso e aos tutores; e (3) fatores relacionados a certas características demográficas dos estudantes, como idade, sexo, estado civil, número de filhos, tipo de trabalho ou profissão, entre outros. Os fatores mencionados nas categorias 1 e 3 correspondem a características da clientela, enquanto os fatores definidos na categoria 2 se referem às características do treinamento (ABBAD; CARVALHO; ZERBINI, 2006. p. 11).

O artigo de Forgerini, Matos e Ferreira (2017) descreveu os resultados obtidos em processo que visava a melhoria do aprendizado em ciências, e a diminuição da evasão de universitários nesses cursos.

Xavier e Guimarães (2014, p. 59) afirmam que:

A tutoria é um dos elementos mais tangíveis no processo de aprendizagem empreendido por instituições de ensino à distância. O domínio desse ferramental representa uma entrega de valor distintiva à instituição, em que o tutor é parte ativa da aquisição de conhecimento do aluno. Entretanto, problemas na condução da tutoria poderão comprometer a qualidade do processo e o aprendizado do aluno.

Os problemas apontados podem acarretar em evasão. Neste contexto, a mentoria é um processo utilizado na formação de empreendedores em potencial, como uma forma de aprendizagem, e deve estar pautada principalmente na comunicação pessoal, para que o diálogo a ser empreendido entre as partes atinja os resultados pretendidos.

Dessa forma, tais trabalhos foram os utilizados como fundamento para a busca de literatura que apontasse os fatores de desistência ou evasão, acrescidos de outros referenciados por esses encontrados na busca, atendendo ao OE1 do presente trabalho.

Segundo Forgerini, Matos e Ferreira (2017) há algumas décadas podem ser destacados vários exemplos de mentoria no ensino em outros países, envolvendo várias atividades de orientação acadêmica e apoio aos estudantes. Nos EUA há instituições que têm os programas de *mentoring*, onde funcionários ou professores oferecem aos alunos, aconselhamento e

orientação acadêmica e nas instituições europeias há a tutoria, como exemplos temos as instituições portuguesas.

Nessas Universidades os estudantes veteranos (geralmente estudantes com mais de um ano de curso) se voluntariam para orientar estudantes ingressantes nos diversos caminhos acadêmicos, nas inúmeras possibilidades de envolvimento em atividades extracurriculares e de pesquisa e, de forma mais ampla, sua inserção plena na academia (FORGERINI; MATOS; FERREIRA, 2017, p. 80).

O conhecimento do estilo de aprendizagem do indivíduo possibilita o desenvolvimento de potencialidades com maior eficiência e diagnóstico das dificuldades de aprendizado, sendo que o desconhecimento dos diferentes estilos de aprendizagem pode fragilizar a relação entre ensinar e aprender, além de gerar situações de insatisfação e evasão (OTA; JUNIOR; BARROS, 2017).

Para Martins (2012) diferentes características podem igualmente auxiliar ou prejudicar o desempenho durante um treinamento, impactando em seus resultados e são denominadas de Barreiras e Facilitadores, sendo que podem estar relacionadas as características pessoais do próprio aprendiz, aos aspectos referentes ao evento instrucional ou ao ambiente social e/ou organizacional circundante. Mesmo não estando baseadas em eventos ou condições reais, pois estão pautados na percepção, elas têm influência sobre a participação em treinamentos e no comportamento do aprendiz, também em contextos atuais de *e-learning*.

As barreiras podem ser definidas como situações que evitam, impedem ou interrompem a aprendizagem ou encerram este processo prematuramente, como por exemplo, restrições de recursos (finanças, tempo, conhecimento, etc.). Já os facilitadores são fatores que auxiliam os aprendizes a adquirir novos conhecimentos e habilidades, sendo capazes de motivar, sustentar e/ou melhorar a aprendizagem (MARTINS, 2012).

Crouse *et al.* (2011) constataram que compartilhadas ou específicas barreiras/facilitadores de aprendizagem existem entre diversas categorias profissionais e abrangem diversas variáveis que interferem na ocorrência da desistência/persistência e expressam possibilidades ou obstáculos que os aprendizes podem experimentar durante programas de treinamento. Em cursos a distância, novos e específicos fatores estão presentes como: o desempenho do tutor/mentor – questões relativas à qualidade do trabalho do docente em contextos de ensino *online*; as características peculiares do desenho instrucional, tais quais, a

interface gráfica e o ambiente virtual de aprendizagem; a disponibilidade de apoio técnico e psicossocial fornecido pelos pares e organização aos treinados, bem como quando e a forma que lhes é prestado; a disponibilidade, a utilidade e a facilidade de uso da tecnologia.

Segundo Souza e Zerbini (2019), além das características do cliente, a reação dos indivíduos é outro nível importante de avaliação das ações educativas, pois reflete a satisfação do participante com o ritmo, a forma, a organização do programa e o quanto aprendeu durante o treinamento, podendo ser considerado os resultados perceptivos de um programa, sendo fundamental avaliar a satisfação dos indivíduos com ações institucionais, uma vez que influenciará a satisfação com o trabalho da time e no processo de tomada de decisão em sua carreira profissional, como a escolha por permanecer no ou não nessa jornada.

A reação aos programas de treinamento pode, assim, ser um fator determinante para a retenção de talentos na organização. Entre os aspectos avaliados pela reação no contexto de *e-learning* estão: reação aos procedimentos institucionais, que se referem ao nível de satisfação do participante em relação às características do evento institucional, e reação à qualidade do trabalho do tutor, que mede as opiniões dos participantes e estagiários no desempenho do tutor (LOTT *et, al.* 2018).

A evasão configura prejuízo para a instituição de ensino, uma vez que a vaga perdida não será repostas. Além disso, recursos como espaço físico, instrutores e equipe pedagógica, são mantidos para aquela turma, independentemente da quantidade de alunos.

Xavier e Guimarães (2014) afirmam que a mentoria ocorre no ambiente acadêmico, sendo a última etapa de uma capacitação de tutores, onde um mentor, indicado pela coordenação pedagógica pela sua experiência acompanhará o tutor iniciante, tendo acesso irrestrito a todos os ambientes instrucionais de aprendizagem. Nesse processo, o mentor precisa, sobretudo, estabelecer uma relação de confiança e oferecer segurança ao mentorado, pois o processo de mentoria promove modificações na prática profissional do mentorado.

Não foram encontrados estudos específicos sobre a evasão em programas de mentoria, o que por um lado dificulta o arcabouço teórico da presente dissertação, mas, por outro, abre novas possibilidades de pesquisa.

### **3. MÉTODO**

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram aplicados ao desenvolvimento da pesquisa proposta e os critérios estabelecidos para realização do estudo. Diante da pesquisa proposta, é necessário trilhar um caminho metodológico a ser percorrido e estabelecer um método eficiente para atingir os objetivos propostos.

A metodologia consiste em uma variedade de parâmetros a partir dos quais se viabiliza a realização de pesquisa científica de modo organizado, bem delimitado e criterioso, que gere soluções para os problemas levantados, hipóteses confirmadas/refutadas e objetivos sólidos, pertinentes e que se adequem ao estado da questão em que o problema se insere (FONSECA, 2002).

Prodanov e Freitas (2013, p. 24) definem “método como caminho para chegarmos a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingirmos o conhecimento”.

A respeito do procedimento metodológico utilizado para viabilizar a composição e estruturação desta pesquisa, foi utilizada a revisão bibliográfica, destacando-se em conformidade com Santos (2001), como o processo de busca, seguida de análise e descrição de um conjunto de conhecimentos consagrados na literatura científica que são retomados em meio à procura de respostas a uma pergunta específica.

Foi efetuada uma revisão bibliográfica da temática, reportando-se a artigos científicos, periódicos especializados, que foram pesquisados no Google acadêmico

Após a realização do levantamento bibliográfico, delineou-se a pesquisa de campo, que será apresentada nas próximas seções.

#### **3.1 Caracterização Geral da Pesquisa**

Creswell (2007) trata alegações do conhecimento na base das premissas adotadas pelo pesquisador que identifica o conhecimento que pretende construir com a pesquisa e como fará para consegui-lo. Essas premissas estão conectadas ao pesquisador em relação ao entendimento da alegação do conhecimento proposto.

“A escolha de métodos por um pesquisador depende de seu objetivo: especificar o tipo de informação a ser coletada antes do estudo ou permitir que ela surja dos participantes do projeto” (CRESWELL, 2007. p. 34).

Dado os objetivos propostos neste estudo, é possível definir que se trata de uma pesquisa com alegação do conhecimento reivindicatória participante, orientada para mudança com caráter e natureza exploratória, com abordagem qualitativa e métodos de levantamento de dados qualitativos, que oferece condições de proporcionar entendimento e respostas para o problema de pesquisa, com vistas a torná-lo entendível e propor mudanças que sejam eficientes para o programa *Speed Mentoring*.

A pesquisa exploratória busca oferecer familiaridade com o problema de pesquisa, o que apresenta alinhamento com a alegação do conhecimento científico proposto, reivindicatório participante, utilizado para incorporar aprendizagem a prática como objetivo principal e adequada e útil na educação voltada a negócios e no envolvimento de problemas que exigem mudanças na organização.

Para Gil (2007) as pesquisas exploratórias além de proporcionar familiaridade com o problema, pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com atores com experiência diante do problema pesquisado. Esse autor aponta que a pesquisa de natureza exploratória, determina que:

...estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2007, p.41).

Na pesquisa qualitativa, “a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória” (GOLDENBERG, 1997, p.14).

Assim a atual pesquisa possui abordagem qualitativa dada a particularidade de se estar trabalhando com um programa específico e buscar respostas para o mesmo, buscando entender o porquê.

Como método optou-se pela pesquisa de campo, sob a forma de entrevistas, o que, de acordo com Creswell (2007) propicia a coleta de dados pelo investigador sobre o significado que os participantes têm acerca do problema, sendo que, as entrevistas representam um dos métodos mais comuns para essa coleta, por serem uma fonte direta de informação e permitem a percepção dos pontos de vista e experiências dos entrevistados.

### **3.2 Procedimentos de Coleta de Dados**

Na pesquisa empírica, ou seja, no levantamento de dados qualitativos, utilizou-se como técnica de coleta de dados as entrevistas semiestruturadas. Optou-se por investigar três grupos distintos: (i) os especialistas em programas de mentoria, (ii) os inscritos no programa *Speed Mentoring* da Escola de Negócios Sebrae SP unidade Alencar Burti, que se inscreveram e não concluíram; e (iii) os que se inscreveram, iniciaram e concluíram o programa em questão.

Acredita-se que resultados que foram achados com os três grupos favoreceram uma análise comparativa, atingindo o OE2 e proporcionando um maior entendimento da temática, especialmente em função do objetivo geral do trabalho ser o de propor ações para reforçar a aderência ao programa *Speed Mentoring*.

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

O perfil dos entrevistados e dados da realização da entrevista podem ser observados nos Quadros: Quadro 2 (Grupo A: os especialistas em programa de mentoria), Quadro 3 (Grupo B: os que se inscreveram no programa, iniciaram o programa *Speed Mentoring* e não o concluíram) e Quadro 4 (Grupo C: os que se inscreveram, iniciaram e concluíram o programa *Speed Mentoring*).

No presente trabalho foram considerados como especialistas profissionais que atuam nas mentorias do SEBRAE SP, com experiência mínima de dois anos.

O Quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados do Grupo A.

Quadro 2: Entrevistas realizadas com o Grupo A

Identificação	Sexo	Idade	Tempo atuação mentoria	Formação	Data da entrevista	Tipo de entrevista	Tempo Gasto
A1	M	43	8 anos	Pós-Graduação	20/05/2019	Presencial	15 min
A2	F	47	15 anos	Pós-Graduação	20/05/2019	Presencial	25 min
A3	M	35	8 anos	Pós-Graduação	20/05/2019	Presencial	22 min
A4	M	35	2 anos	Pós-Graduação	21/05/2019	Presencial	20 min
A5	M	42	2 anos	Pós-Graduação	21/05/2019	Presencial	23 min

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através dos dados apresentados pode-se verificar que os entrevistados do Grupo A se apresentam na faixa etária de 35 a 47 anos, sendo que 80% são homens.

Em relação ao tempo de atuação em mentoria, 40% dos entrevistados tem 2 (dois) anos de experiência em mentorias e outros 40% têm 8 anos de experiência.

No Quadro 3 pode-se perceber o perfil dos respondentes do Grupo B (não concluintes). Destaca-se que apesar de terem sido convidados vinte sujeitos sociais, apenas cinco aceitaram participar da pesquisa. O grupo C, cujo perfil será apresentado no Quadro 4, contou com uma amostra maior devido ser composto por pessoas que concluíram o programa, aparentemente sendo um fator que pode ter interferido na aceitação do convite.

Quadro 3: Entrevistas realizadas com o Grupo B

Identificação	Sexo	Idade	Formação	Atividade principal	Possui 2ª atividade	Data da entrevista	Tipo de Entrevista	Tempo Duração
B1	F	25	Superior Completo	Empresária	S	25/04/2019	Remoto	22 min
B2	M	29	Superior Completo	Empresário	N	24/04/2019	Presencial	21 min
B3	F	32	Superior Completo	Advogada	N	23/04/2019	Remoto	24 min
B4	F	33	Técnico	Empresária	N	23/04/2019	Remoto	22 min
B5	M	41	Superior Completo	Motorista de app	S	23/04/2019	Remoto	20 min

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelos dados apresentados pode-se verificar que os entrevistados se apresentam na faixa etária de 25 a 41 anos, sendo que 60% são mulheres e 60% são empresários e não possuem uma segunda atividade.

No Quadro 4 pode-se perceber o perfil dos respondentes do Grupo C (concluintes). Foram enviados trinta convites, selecionados por conveniência, sendo que dez aceitaram participar da pesquisa.

Quadro 4: Entrevistas realizadas com o Grupo C

Identificação	Sexo	Idade	Formação	Atividade Principal	Possui 2ª atividade	Data da entrevista	Tipo Entrevista	Tempo Duração
C1	F	47	Pós-Graduação	Empresária	S	26/04/2019	Remoto	24 min
C2	F	49	Superior Completo	Terapeuta	N	27/04/2019	Remoto	25 min
C3	M	34	Superior Completo	Trader Autônomo	S	27/04/2019	Remoto	21 min
C4	F	33	Superior Completo	Empresária	S	23/04/2019	Presencial	23 min
C5	F	40	Pós-Graduação	Empresária	N	23/04/2019	Presencial	25 min
C6	F	25	Superior Completo	Assessora Parlamentar	S	26/04/2019	Remoto	22 min
C7	F	38	Pós-Graduação	Empresária	N	25/04/2019	Remoto	24 min
C8	F	26	Superior Completo	Empresária	S	26/04/2019	Remoto	21 min
C9	F	36	Superior Completo	Empresária	N	25/04/2019	Remoto	23 min
C10	F	37	Superior Completo	Empresária	S	10/05/2019	Remoto	21 min

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através dos dados apresentados pode-se verificar que os entrevistados se apresentam na faixa etária de 25 a 49 anos, sendo que 90% são mulheres, 70% dos entrevistados são empresários e 40% não possuem uma segunda atividade.

### 3.3 Procedimentos de Análise de Dados

Como procedimento de análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo. Para Bardin (1977) a análise de conteúdo, enquanto método, trata de um conjunto de técnicas de análise envolvendo as comunicações através de entrevistas presenciais e remotas por canais digitais, que têm por objetivos a descrição do conteúdo das mensagens.

Para aplicação coerente do método proposto, em função dos pressupostos da interpretação da comunicação, mensagens e enunciados, a análise de conteúdo possui uma organização. As fases da análise de conteúdo possuem três polos, segundo Bardin (1977, p. 121): “1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e, 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação”.

Na pré-análise, etapa inicial da organização da análise de conteúdo, busca-se sistematizar a operação para condução sucessiva de análise. Desta forma, inicialmente, esta fase, além de decidir a documentação de submissão de análise, há a formulação de hipóteses para elaboração de indicador de interpretação final.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas de modo a elaborar quadros analíticos que facilitaram a análise dos achados, através da análise de conteúdo. Esses quadros podem ser observados nas consolidações das unidades de contexto das entrevistas (Apêndice D, E e F) e através da elaboração do mesmo, este autor teve a preocupação com a codificação e a análise dos dados.

A definição das categorias a serem analisadas dos três grupos de entrevistados são descritas no Quadro 5.

Quadro 5: Especificação de Categorias de Análise – Grupos A, B e C

ITEM	CATEGORIAS DE ANÁLISE	Grupo A	Grupo B	Grupo C
A	Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	X	X	X
B	Fatores de desistência	X	X	X
C	Fatores de aderência	X	X	X
D	O que é necessário ter no programa	X	X	X
E	O que não deve ter no programa	X		
F	Expectativas não atendidas		X	X
G	Por que desistiu do Programa		X	
H	Sugestões de melhoria		X	X

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas categorias foram obtidas a partir das transcrições das entrevistas obtidas junto

aos 5 (cinco) entrevistados – Grupo A, especialistas em mentoria, os 5 (cinco) entrevistados – Grupo B, os que se inscreveram no programa, iniciaram o programa e não concluíram o *Speed Mentoring* e 10 (dez) entrevistados – Grupo C, todos os que se inscreveram, iniciaram e concluíram o programa *Speed Mentoring*; 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.

### **3.4 Preceitos éticos da pesquisa**

Para Creswell “compete ao pesquisador além de redigir o projeto de pesquisa de forma conceitual e ordenada, eles precisam estar atentos às questões éticas envolvidas em cada etapa do projeto e buscar se antever a elas” (CRESWELL, 2007, p.76).

Com isso, esse estudo deteve alguns cuidados exequíveis pelo pesquisador ao perfazer e conduzir o estudo proposto no que tange as questões éticas na condução da pesquisa, não trazendo preconceitos ou juízo de valor que interfira no seu resultado.

Em termos éticos, a descrição de objetivos e as indagações da pesquisa foram apresentados aos participantes, através de convite apresentado juntamente com o questionário eletrônico (ANEXO B). Buscou-se o alinhamento de propósito, minimizando impactos negativos, contaminações ou desalinhamentos de propósitos que poderiam prejudicar a pesquisa. Não houve exposição de nenhum participante, de seus dados ou de quaisquer naturezas; seja física, moral, social ou econômica.

O envolvimento dos participantes foi de forma colaborativa, sem qualquer tipo de coação para sua participação na pesquisa e o sigilo das informações é premissa que permeia a proteção, privacidade e anonimato dos participantes.

Os dados foram armazenados “na nuvem” e mantidos sob senha de acesso pelo pesquisador e poderão ser apresentados, caso seja solicitado.

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos pelas entrevistas junto aos grupos A, B e C, sendo o Grupo A, os especialistas em programa de mentoria, o Grupo B, os que se inscreveram no programa, iniciaram o programa *Speed Mentoring* e não o concluíram e o Grupo C, os que se inscreveram, iniciaram e concluíram o programa *Speed Mentoring*, onde buscou-se traçar uma correspondência com a pesquisa bibliográfica.

O objetivo geral desta pesquisa foi o de propor ações para reforçar a aderência ao programa *Speed Mentoring*, sendo que para isso teve como objetivos específicos: identificar na literatura e com especialistas, pontos que geram desistência dos programas de mentoria e investigar os pontos de aderência e desistência específicos do programa *Speed Mentoring* de modo a comparar com o que foi encontrado na literatura e especialistas.

Este capítulo buscou atender os objetivos OE2 e OE3 apresentando-se através de levantamento junto aos respondentes (grupos A, B e C) os fatores de aderência e desistência ao programa e comparando os achados com a literatura.

### 4.1 Resultados obtidos com a pesquisa empírica

Após realizada a fase 1 da análise de conteúdo, consolidou-se os resultados obtidos em quadros que se referem às categorias em análise. Nos próximos itens serão apresentados tais resultados, por categoria.

#### 4.1.1 Expectativas ao se inscrever no programa de mentoria

Procurou-se nesta seção apresentar as expectativas apontadas pelos respondentes, ao se inscreverem no programa de mentoria.

O Quadro 6 apresenta as expectativas dos entrevistados do Grupo A.

Quadro 6: Expectativas na percepção dos especialistas em mentoria – Grupo A

Respondente	Opinião
A1	...é dar sustentação e no caso a capacidade de adquirir conhecimento para, para dar sequência no negócio.
A2	.. o mentorado, ele tem um auto diagnóstico, ele imagina o que ele supõe, o que se ele melhorasse, ele teria uma <i>performance</i> melhor. Então, quando ele procura um programa de mentoria..., ele procura porque imagina que precisa crescer; quer seja por uma dificuldade, de um problema específico ou algo que poderia ser melhor, que poderia ter uma performance maior. E aí ele busca o mentor, que alguém que ele supõe que é um especialista, naquela dor. Eu imagino que o que o mentorado quer diante do autodiagnóstico dele, é alguém que o amenize, o cure, o problema que ele imagina que ele tem, a situação que ele imagina que ele tem, então ele busca uma situação muito pontual e é mais gratificante ele descobrir que quando ele chegar lá, essa troca pode ser muito maior, muito mais profunda, não só ampla, mas profunda do que ele imaginava que era...
A3	... ele está buscando algum conhecimento específico. Aprofundar sobre uma análise específica que ele necessita, seja vamos supor, modelagem de negócios, ele tem a ideia do que seja modelagem de negócios só que ele busca aprofundar o conhecimento disso e, daí que tem a figura do mentor que tem esse conhecimento específico e pode levar ele para um patamar mais elevado de conhecimento, então a ideia aqui é avançar etapas e se tornar mais <i>expert</i> naquela área e isso ele consegue através de um especialista no assunto.
A4	... primeiramente eu acho que é tirar dúvidas a respeito do negócio dele, dos problemas que ele tem, então, muito provavelmente ele já deve ter esgotado o seu arsenal aí de repertório, de conhecimento né, livros, artigos, e ele precisa de ajuda, de alguém que já passou por aquela experiência, ou que tenha outras referências que ele não tem né, então, eu acho que que busca ajuda para resolver determinados problemas, situações que ele está enfrentando dentro da empresa dele.
A5	Eu dividiria em alguns blocos aí, um é que ele vai ter investimento de algum anjo de alguma, alguma empresa aí, né, ou que o Sebrae mesmo possa contratá-lo ou investir na <i>startup</i> dele; é, segunda expectativa é o conhecimento, acho que eles vêm realmente buscar conhecimento e conexões, eu acho que são esses três grandes pontos que eles buscam aí.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação aos entrevistados do Grupo A percebeu-se que a maioria deles apontou a busca pelo conhecimento como uma das principais expectativas dos empreendedores ao se inscreverem em um programa de mentoria.

O Quadro 7 apresenta as expectativas dos entrevistados do Grupo B ao se inscreverem no programa de mentoria.

Quadro 7: Expectativas ao se inscreverem e não concluírem o programa de mentoria – Grupo B

Respondente	Opinião
B1	Quando eu me inscrevi para o <i>speed mentoring</i> do audiovisual, eu vi no curso uma forma de amadurecer algumas questões, principalmente da parte do modelo de negócios da minha <i>startup</i> , eu fui bem focada nessa questão do modelo de negócio, da monetização porque a gente tá passando por muitos desafios com relação a essa parte da empresa sabe, a nossa <i>startup</i> ela tem, ela pode virar, ela pode se desdobrar em cima de vários tipos de monetização e a gente estava meio perdido sobre qual rumo tomar, o que que era melhor para empresa o que que iria render mais para gente e aí quando eu escrevi não experimentei eu fui mais focada nessa questão a minha expectativa era mais voltada para essa questão mesmo.
B2	Então minha ideia era ter uma empresa muito mais na questão de estrutura, de entendimento de mercado, e assim de uma maneira mais prática porque eu acho que o nome né <i>Speed Mentoring</i> dá uma sensação de que você vai, né assim falar com gente, com tipo de mercado, mais a questão de experiência e que você vai sair com uma outra visão de negócio que eu acho que essa é uma expectativa muito maior.
B3	Bom a minha expectativa seria no sentido de despertar a minha criatividade para ter algumas ideias empreendedoras, mesmo que fosse fora da área jurídica, é, mas que eu tivesse essas ideias para colocar em prática algum, algum modelo de negócio, sei lá alguma <i>startup</i> talvez, algo nesse sentido também, em relação a fazer novos contatos né, <i>network</i> .
B4	Quando eu me inscrevi nessa época que eu acredito que seja do ano anterior para trás fez mesmo para eu poder abrir minha mente, ajudar a me guiar com outras ideias, poder ver o que poderiam estar oferecendo e poder mesclar um pouco com que eu queria empreender junto com o MEI que eu estava cadastrada.
B5	Então vamos lá, minhas expectativas ao me escrever, no momento na época que eu estava ah, que eu me inscrevi no <i>speed mentoring</i> , eu estava iniciando uma empresa e minha expectativa era ter conhecimento de como organizar melhor meu plano de negócios para estruturar a empresa do segmento de telecomunicações que eu estava fazendo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados do Grupo B apontaram que as suas expectativas estavam voltadas principalmente em adquirir mais conhecimentos e experiências sobre o modelo de negócios e o plano de negócios, com o entendimento de mercado, despertando a criatividade e tendo algumas ideias empreendedoras e realizando contatos (*network*).

O Quadro 8 apresenta as expectativas dos entrevistados do Grupo C ao se inscreverem no programa de mentoria.

Quadro 8: Expectativas ao se inscreverem e concluírem o programa Mentoria – Grupo C

Respondente	Opinião
C1	As minhas expectativas com relação ao <i>speed mentoring</i> eram de conseguir ali é, achar caminhos né, para continuar o desenvolvimento dessa minha <i>Startup</i> . ... minha expectativa foi de chegar e conseguir ajuda mesmo, conseguir mentoria, conseguir consultoria, um olhar diferente daquilo que a gente já estava acostumado e não tinha conseguido enxergar por esse outro lado e era isso que eu esperava.
C2	Eu queria um entendimento a nível de empresariado mesmo. Como eu faria, como eu teria que raciocinar. Por que mais conhecimento que a gente tenha, a gente não abrange tudo, existem detalhes que a gente é leigo né, e eu esperava do curso que eles me dessem se vislumbre.
C3	... apesar da gente tentar buscar algum conhecimento fora né; mais literatura, encontros, estudos, quando a gente chegar aí é tudo condensado em um só lugar e ajuda muito né cara, a participação de vocês diretamente no projeto né, dos instrutores, ajuda muito cara, atendeu. Com certeza atendeu sim ajudou demais o projeto.
C4	A minha primeira intenção com o <i>speed mentoring</i> foi, é, a parte de ideação, eu não estava nem, eu tinha uma ideia de negócio né, até tive de ter para a edição do <i>speed mentoring</i> . Meu principal objetivo era consolidar essa ideia e entender um pouco de como fazer essa ideia virar um negócio.
C5	Sim, é daquilo que eu pensei que é que eu li no site, antes de me inscrever até o final desse mês de <i>speed</i> foram atendidas. Ah, sim eu vi muitas oficinas, alguma coisa já conhecia, outras, eu via pela primeira vez, mas deu para amadurecer muitas ideias, teve boas provocações, eu acho que de forma geral sim, acredito que tenha me respondido aquilo que eu vim procurar.
C6	... a minha expectativa era mais conhecer pessoas da área, para fazer parcerias e ter essas pessoas né...
C7	A minha expectativa hoje em relação a um programa de mentoria são mentores que me incentivem a fazer o que eu preciso fazer né, então, é mais uma questão de ter coragem e caso seja alguma coisa muito absurda que haja assim alguma correção, mas é mais um incentivo e essa parte emocional, comportamento para a gente realizar o que tem que ser feito.
C8	... ter algumas noções muito mais profundas de coisas que eu tive muito pouco contato na minha vida né... O projeto foi totalmente transformado a gente entrou no <i>speed mentoring</i> com um projeto e saiu de lá com o modelo de negócio completamente diferente, era até outro produto assim, que a gente saiu, mas solucionando mesmo o problema; então tem bacana nesse sentido. ... eu sabia que ia ser um programa que ia me capacitar para tirar o meu projeto do papel, ... eu não tinha muita solução, com relação a sustentabilidade do negócio, a monetização, mas não tinha um modelo de negócio de fato...
C9	O que eu achei mais interessante foi o programa mesmo porque tinha tudo a ver com o <i>startup</i> , com validação de ideia, com o <i>pitch</i> , com estudar jornada do cliente, criação de persona, informações, ...para olhar o que eu estava fazendo, para o que eu estava construindo, ver se ele estava no caminho certo...
C10	Sobre o negócio, fluxo de caixa, sobre o marketing para apresentar meu primeiro <i>pitch</i> né do cubo de verdade, além das ferramentas de gestão que a gente, que vocês ensinaram a gente aí é a utilizar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação aos entrevistados do Grupo C as suas expectativas eram encontrar caminhos, para continuar o desenvolvimento, o entendimento e ideação do negócio, com maior conhecimento, consolidando uma ideia e entendendo um pouco em como fazer essa ideia virar um negócio. Também, conhecer pessoas da área, para fazer parcerias, incentivo,

validar uma ideia, tirando um projeto do papel, e por fim foi apontado aspectos sobre o negócio, como o conhecimento sobre o fluxo de caixa, sobre o marketing para apresentar o *pitch*<sup>1</sup>, além da utilização das ferramentas de gestão.

#### 4.1.2 Fatores de desistência ao Programa *Speed Mentoring*

Esta seção tem por objetivo apresentar os fatores de desistência ao Programa *Speed Mentoring* apontadas pelos respondentes. Tais percepções serão apresentadas nos Quadros de 9 a 11, cada um correspondente a um grupo de entrevistados.

Quadro 9: Fatores de desistência ao programa de mentoria – Grupo A

Respondente	Opinião
A1	Falta de tempo, falta de prioridade, necessidades por recursos financeiros, recursos pessoais, recursos humanos né.
A2	Eu acho que tá muito ligado às características comportamentais empreendedoras.... E aí o mentor vai dizer pra gente uma coisa que não necessariamente que a gente quer, que tem sofrimento... E aí eu não estou a fim de passar por esse processo de auto descobrimento, de mexer a mão na ferida, não quero, então eu declino, é mais fácil negar, do que enfrentar o problema né? Então quando você se predispõe a vir para o programa de mentoria é um indicativo de que você quer mexer o dedo na ferida e aí quando você chegar aqui te apresentam o tamanho do problema e aí você pensa: você tá mesmo afim, por que essa ferida pode ser maior do que eu imagino. E aí se eu não tô afim eu declino.
A3	... creio quando ele não enxerga valor no programa de forma que o programa não agregue conhecimento para ele; ... e também quando ele não consegue avançar com as coisas dele quando ele não compreende o que está sendo passado para ele. Ele precisa materializar as ações, por exemplo; se o mentor apresentou determinado ponto de vista e ele não conseguiu materializar aquilo em ações para o projeto dele; ele também vai se frustrar. Então, ele pode não enxergar valor, ele pode não avançar. São dos dois lados.
A4	... se os mentores não estiverem respondendo adequadamente os questionamentos que ele está trazendo, né. Existem aqueles empreendedores ruins, de repente o cara é muito teimoso ali com a ideia, aí ele desiste porque o mentor não confirmou, não validou a ideia maluca que ele trouxe, né. Então, as vezes o cara, o empreendedor ruim quando é exposto com alguém que tem uma experiência e o cara confronto a ideia dele, ele pode se sentir ofendido e desistir do programa por conta disso.
A5	Eu acho que grande parte por uma sociedade malfeita. As pessoas vão caminhando e montando projeto e por algum motivo um dos sócios desiste ou ele tem uma outra linha de vida né, “ah eu fui promovido, eu recebi uma proposta de trabalho” e acabam desistindo de um ideal que na verdade, a ideia surge de um dos sócios e os outros acabam seguindo né, esse principal ....

Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>1</sup> O *pitch* é uma apresentação rápida de 3 a 5 minutos das informações essenciais do negócio, visando despertar o interesse do investidor ou cliente (ENDEAVOR BRASIL, 2018).

Foram apontados pelos entrevistados do Grupo A como fatores de desistência, a falta de reciprocidade entre mentor e mentorado, a falta de tempo, de prioridade e quando os mentores não respondem adequadamente aos questionamentos dos mentorados.

Quadro 10: Fatores de desistência ao Programa de Mentoria – Grupo B

Respondente	Opinião
B1	Ah, eu acho que é mais por questão de falta de sintonia com o momento da <i>startup</i> com o programa...
B2	Assim, a parte da desistência é muito mais do que não versa com seu propósito, porque se o seu negócio nasceu de seu propósito, se o seu propósito não for ser igual todos, não faz sentido você estar num programa que é igual para todos, sem que haja tipo norteamento de seu diferencial...
B3	Eu acredito que o que faça um empreendedor desistir de um programa de mentoria é ele não achar que aquilo ele está pensando em criar né, em, em viabilizar, é, ele não achar que isso realmente seja possível; talvez ele possa não se sentir numa equipe motivada. ... fazer a ideia dele, sair do papel.
B4	... as pessoas simplesmente desistem no primeiro impacto na primeira impressão ... tem pessoas que tem a mente fechada então acaba desistindo eu acho que mais excitante de um programa de mentoria é demonstrar que a pessoa que tá de fora do seu negócio que só tá ali para dar uma pincelada para dar uma análise as pessoas concurso de monitoria.
B5	Eu acho que é o cara, não ser preparado psicologicamente para enfrentar o que é ser m empreendedor, eu acho que é fator desistência é o cara não conseguir projetar o benefício de estar passando que está passando. Eu acho que o programa de mentoria poderia ajudar também nesse sentido. Se ele fosse orientado nessa questão psicologicamente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram apontados pelos entrevistados do Grupo B a falta de sintonia com o momento da *startup* com o programa, um programa sem proposito e igual para todos, sem um diferencial, a crença na viabilização do negócio através do programa, o mentorado não conseguir projetar o benefício do programa.

Quadro 11: Fatores de desistência ao Programa *Speed Mentoring* – Grupo C

Respondente	Opinião
C1	Eu acho a desistência do <i>speed mentoring</i> está muito mais ligada ao momento da pessoa, ao objetivo, as prioridades que ela está dando naquele momento na carreira do que de alguma coisa que talvez o programa não tem atendido, ... então talvez é claro que tem a parte das pessoas, mas talvez dentro do programa a desistência tenha sido porque elas foram selecionadas, mas não deveriam ter sido selecionadas; elas não tinham nada pronto, .... Eu acho que essa desistência tem a ver com pessoas que não estavam focadas não tinha espaço no projeto e que talvez o programa tenha selecionado equivocadamente essas pessoas.
C2	Efetivamente a gente não sabe porquê que a pessoa desistiu, existem as suposições, cada um tem os seus problemas pessoais outros entendem que não era o que estava esperando do curso.
C3	Cara, não desistir e querer muito fazer com que um negócio aconteça ou não aconteça né dependendo das validações...
C4	Então, uma das coisas dos fatores de desistência foi realmente achar que muita coisa vinha prontinha e muita coisa a gente tem que pôr a mão na massa e fazer acontecer. Outra questão que foi muito decepcionante assim, para alguns da minha turma, foi a forma de avaliação, ... foi muito ruim, muito baixa, e uma falta de <i>feedback</i> mesmo, assim, tá, você teve uma nota baixa, mas porque que essa nota foi baixa. ... Então, acho que isso decepcionou um pouco, mas isso praticamente foi só no final, foi mais o pessoal do final que viu isso e os que desistiram antes foi realmente por conta de ter uma visão errada do projeto.
C5	É um dos fatores eu acredito ser a não compreensão do programa em si, né que vai ter muito programa, do sucesso do programa, ... é muito mais a sua autonomia, se você não tem essa autonomia muito, muito forte, de pensar que eu, que eu é você que vai fazer as entregas né, e, ou mesmo você não ter suas expectativas atendidas, pode ser um dos fatores, né, você achava que aqui era um curso, que ia te ensinar a ganhar dinheiro, que você ia pensar outras coisas...
C6	..., faltou um pouco de profissionais da área mesmo que pudessem dar uma consultoria mais voltada para essa área assim. Sobre a desistência, até onde eu me lembro a minha turma ela eu acho que pelo menos a maioria foi até o fim e acho que uma sugestão para isso, além das horas né, que para mim foi importante, para quem estuda é importante; não sei, der repente pensar em algum tipo de premiação no final, alguma competição.
C7	Eu acredito que um fator desistência seja o mês todo né, então o meu foi à tarde, então era um horário, as vezes um pouco difícil de cumprir, para quem está trabalhando é difícil para e se dedicar, a isso. Outra coisa foi a questão de cara de curso, algumas oficinas foram com cara de curso e trabalho em grupo do que <i>mentoring</i> , então acho que são dois fatores aí foram de desistência.
C8	Eu acho que os fatores de desistência, eles se dão muito por conta da pessoa que está ali não se sentir integrada....
C9	Não respondeu.
C10	Eu acho que quando a pessoa não, talvez não saiba direito o que ela quer fazer, e aí ela não consegue aplicar o programa a uma coisa tangível entendeu? Porque eu vi lá que tinha algumas pessoas que elas não estavam se engajando muito porque elas não tinham nenhum projeto, nenhuma ideia, então ficava muito abstrato, porque já é difícil a gente aplicar o que a gente está aprendendo a nossa empresa, imagina você aplicar o que você tá aprendendo a nada; você só aprender para depois aplicar....

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação aos entrevistados do Grupo C alguns entrevistados apontaram fatores de desistência tais como: a prioridade, problemas pessoais, a falta de integração e engajamento

com o programa, a falta de um projeto e de ideias; o tipo de curso ofertado, e de achar que haveria um modelo pronto de trabalho a ser feito.

#### 4.1.3 Os fatores de aderência ao Programa *Speed Mentoring*

Esta seção tem por objetivo apresentar os fatores de aderência ao Programa *Speed Mentoring*. Foram elaborados os Quadros 12, 13 e 14 respectivamente.

Quadro 12: Fatores de aderência ao programa de mentoria – Grupo A

Respondente	Opinião
A1	Por entender que o programa gera outros valores, além daqueles que eles vieram buscar, gera <i>networking</i> , gera aproximação com outras demandas e outras pessoas e principalmente pela capacidade de desenvolvimento individual.
A2	..., quando você tem alguém em que se espelhar, isso cria uma conexão que é retroalimentativo, então assim, é bacana fazer continuar porque a rede, ela se auto alimenta, ela vai o tempo inteiro, um incentivando o outro, isso é bacana porque os problemas eles nunca vão parar de surgir, porque o que me trouxe a um programa de mentoria era uma necessidade de troca. ... então eu acho que a pessoa, ela tem uma aderência porque ela precisa se retroalimentar, é importante que ela se retroalimente.
A3	Percepção clara de valor, enxergar que o negócio dele está indo do ponto A ao ponto B, sendo que esse ponto B foi traçado lá atrás; ele falou; “olha eu quero chegar lá como que eu faço para chegar de determinada maneira” e ele o mentor junto consegue construir esse caminho, ter essa Jornada para que ele chegue lá; então, é a percepção clara de valor, de programa.
A4	Principalmente quando ele vê resultados de uma mentoria para outra. Quando o mentor passa atividades, faz conexões, cobra mandamento né, quando tem uma aproximação maior entre mentorado e mentor. Eu acho que isso vira até uma relação que muitas vezes extrapola a mentoria e passa a ser uma amizade, quase uma sociedade assim, então eu acho que ele não desiste quando ele vê resultado, vê o progresso naquilo que ele está fazendo.
A5	Eu acredito que os conselhos são diversos né. Eu acho que o programa de mentoria ele dá um acompanhamento para aquilo, para uma visão diferenciada de alguém que já teve experiência; através de exemplos práticos o mentor tem essa possibilidade de mostrar para o mentorado o que aconteceu com ele; foi pela ótica do mentorado ou numa nova ótica que ele tá expondo, então; eu acho que o fator de sucesso de um programa de mentoria é você ter mentores que realmente tenham a visão, o negócio da pessoa, que tenham relação com o negócio da pessoa, com a experiência passada dele, naquilo que deu certo, naquilo que deu errado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram apontados pelos entrevistados do Grupo A como fatores de aderência a um Programa de Mentoria, a geração de valores, o conhecimento, a conexão entre mentor e mentorado, o exemplo do mentor, percepção clara de valor e ver os resultados no programa.

Quadro 13: Fatores de aderência ao Programa de Mentoria – Grupo B

Respondente	Opinião
B1	...mas é que eu não entendi, porque igual eu te falei, como não eu não terminei o programa, eu fiz só fiz uma aula eu não sei como te responder isso, porque para eu saber o que que faz o empreendedor ficar no programa teria que ter passado pelo programa né?
B2	Os principais são a parte de conhecimento do negócio ou daquele papo específico porque nem sempre uma pessoa vai saber seu negócio, mais se você tem alguma dúvida que você precisa de mentoria... Acho que a questão de empatia, se o mentor não simpatizar com o seu negócio, você não conseguirá desenvolver um diálogo melhor com ele, não vai ser uma coisa de dois lados...
B3	Um plano de negócios, uma estratégia para atingir um objetivo previamente estabelecido; então os fatores para aderir a um programa de mentoria, o que me atraiu, é bom, primeiro ser organizado pelo Sebrae que é uma entidade já com bastante renome, principalmente nos assuntos relacionados a empreendedorismo e o que me atrai nesse programa é a possibilidade de fazer mesmo uma rede de contatos com uma alta troca de conhecimento né?
B4	Como eu não cheguei a atender, eu fiz só a inscrição, mas no caso eu posso responder pelo a questão de interesse a palavra de mentoria já dizia tudo para dizer tudo para mim para poder ter um uma análise do que eu poderia fazer um projeto que eu poderia estar fazendo no trabalho ou está expandindo, ....
B5	Eu acredito que é conseguir enxergar na prática tudo o que foi ensinado no <i>Speed mentoring</i> né, ... se eu ver o que eu tô aprendendo tá funcionando na prática, seria um sucesso e me manteria buscando <i>speed mentoring</i> como uma fonte de conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram apontados como fatores de aderência a um Programa de Mentoria, pelos entrevistados do Grupo B: o conhecimento do negócio, a questão da empatia do mentor com o negócio do mentorado, um plano de negócios, uma estratégia para atingir um objetivo previamente estabelecido. Também, o fato do Programa ser organizado pelo Sebrae que é uma entidade já com bastante renome, principalmente nos assuntos relacionados a empreendedorismo e a possibilidade de fazer uma rede de contatos com uma alta troca de conhecimento, conseguindo enxergar na prática tudo o que foi ensinado no *Speed Mentoring*.

Os entrevistados (B1 e B4) alegaram não puderem responder porque eles não concluíram o programa.

Quadro 14: Fatores de aderência ao Programa *Speed Mentoring* – Grupo C

Respondente	Opinião
C1	...tem a ver com o comprometimento que a gente tem com alguma coisa... Agora a grande maioria que fica e que participa só não vai mesmo porque tem questões pessoais...
C2	O que faz o empreendedor permanecer e concluir o curso é essa vontade né de seguir em frente, ....
C3	... a possibilidade de ter aí um auxílio de um de uma escola de referência né cara, o Sebrae, então já dá uma tranquilidade para o empreendedor saber que ele não está sozinho na jornada, então ele vai procurar conhecimento, <i>network</i> e um local de referência.
C4	... eu comecei, fui até o fim, não faltei em nenhuma aula. E, o que me fez permanecer, primeiro foi a troca entre o próprio grupo, e depois profissionais que não só conhecem o mercado, mas que também atuam no mercado, também têm contato com empreendedores, as rodadas de negócios foram fundamentais; então isso foi me prendendo realmente.
C5	Eu acho que um dos fatores é a ideia de continuidade do programa né... O segundo fator para mim que me pesou foi sem dúvida se é Sebrae, tem todo o <i>know how</i> , todo o conhecimento que o nome em si traz, né. ... e um terceiro fator sem dúvida eu acho que são as trocas e acho que o conteúdo passado e ver as suas ideias se materializando .... O primeiro fator é a qualidade do mentor né, se ele a experiência dele de mercado, a experiência de vida dentro do ecossistema ...
C6	... primeiro foi o fato de eu estar na faculdade na época e as horas eram bem importantes né para eu conseguir pegar o certificado e tal... então eu acho que para mim foi um diferencial assim na época de poder ter um contato com uma rede de profissionais da minha área e profissionais assim que pudessem me oferecer algum tipo de parceria ou de apoio no projeto que eu estava fazendo na época.
C7	O que me fez permanecer no programa foi a qualidade do grupo, e a expectativa de que tinham várias ferramentas diferentes e que eu iria aprender então, ao longo do mês, e de fato de não ser sempre a mesma pessoa de você ter vários mentores, então dava uma dinâmica para você permanecer.
C8	Sebrae é referência aqui no Brasil e pode nos ajudar principalmente nos principais pontos de vulnerabilidade nossos. Foi por esse motivo que a gente entrou e eu fiquei até o final porque obviamente como eu falei, eu vi diariamente o progresso do nosso projeto e cada dia mais ele ganhando consistência e mudando de formato, né....
C9	... eu entendo que aquele programa agrega alguma coisa a minha empresa. Quando eu digo alguma coisa, é o conteúdo atualizado, é o conteúdo que me ajuda a crescer, é o conteúdo que me faz identificar problemas e oportunidades. É, segundo fator que também pesou foi a questão do conteúdo, a grade do curso, eu achei muito, muito interessante; uma grade que eu nunca tinha visto nenhum outro curso oferecido pelo Sebrae; uma grade atualizada dentro de quem trabalha com <i>startup</i> com inovação esses dois fatores foram os que pesaram bastante para mim.
C10	...são primeiro a credibilidade da instituição e segundo, ... gente estava aprendendo muita coisa na prática e fazendo <i>networking</i> , conversando e trocando experiências com outras pessoas... o aprendizado tende a ficar mais significativo né, você tem de haver mais valor naquilo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram apontados como fatores de aderência a um Programa de Mentoria, pelos entrevistados do Grupo C: o comprometimento com o programa, o nome SEBRAE como referência em ensino e conhecimento, a experiência dos mentores, a grade do curso, com o conteúdo atualizado, o conhecimento adquirido na prática e o contato com outros profissionais que conhecem o mercado, o *networking*.

#### 4.1.4 O que é necessário ter em um Programa de Mentoria

Esta seção tem por objetivo apresentar o que os respondentes acham necessário ter em um Programa de Mentoria. Para tal, foram elaborados os Quadros 15, 16 e 17, que retratam a síntese das respostas dos entrevistados em cada grupo analisado.

Quadro 15: O que é necessário ter em um Programa Mentoria – Grupo A

Respondente	Opinião
A1	Bom, primeiramente gente engajada acho que isso é o mais importante. Uma metodologia clara onde o cara consiga enxergar seu desenvolvimento... ter uma coisa bem estruturada, ter acesso a outras coisas que habitualmente ele não teria, ou seria mais difícil dele acessar, por exemplo; ecossistema empreendedor, as pessoas, entidades de apoio fomento, entre outras coisas.
A2	... criar um cronograma de atividades, o que fazer nessas atividades, precisa ter datas; precisa ter periodicidade... tem que ter uma periodicidade, ... um fator de pertencimento, de rede, gerar uma rede, gerar uma rede que os valores sejam compartilhados, então todo mundo tá ali pelos mesmos valores. ... ideia de troca, ...então em algum momento no papel do mentor, em outros momentos eu estou no papel do mentorado e a gente vai se ajudando.
A3	... um ponto crucial é você realizar <i>meeting</i> correto, se eu tô tratando de modelagem de negócio, não vou trazer um cara para falar sobre finanças, então, é trazer o mentor correto para necessidade específica que o empreendedor está buscando; e para isso é necessário que esse mentorado... tem que ter um diagnóstico inicial para que ele saiba onde que estão os pontos fracos dele, onde ele tem que avançar e segundo tem que identificar o mentor certo para aquele conhecimento desejado.
A4	Pessoas com experiência, empreendedor, outros empreendedores que já passaram pelas dificuldades que ele está passando, pessoas com conhecimentos técnicos, científicos que possam dar uma visão diferente do que ele está habituado a ver.
A5	Eu acho que é ter uma agenda né, bem definida e clara de quantas horas ele pode contar com o mentor, ... se vai ser na melhor agenda do mentor ou do mentorado ou que eles entrem em comum acordo, mas eu acho que ele deixar a transparência desse programa né, se você, não só contando com essa questão de quantidade né, e versus qualidade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao Grupo A os entrevistados apontaram o que é necessário ter em um Programa de Mentoria, sendo: o engajamento de pessoas, um programa estruturado. Deve-se criar pontos de aderência com cronograma de atividades, com periodicidade, com pertencimento ao Programa, gerando uma rede, em que os valores sejam compartilhados por todos. Deve haver profissionais com experiência e conhecimentos técnicos e uma agenda bem definida para o programa com a realização do *meeting* correto.

Quadro 16: O que é necessário ter em um Programa de Mentoria – Grupo B

Respondente	Opinião
B1	É, eu acho que o que não pode faltar é colocar os empreendedores, para realizarem as tarefas, as coisas que o mentor está ensinando, é de uma forma bem prática assim, eles pegarem o próprio projeto deles ... Eu acho que não pode faltar mesmo essas questões práticas para que o aluno saia de lá com um projeto mais redondo assim, do que ele quando ele entrou, certo?
B2	... deveria ter uma análise do negócio do empreendedor para que se direcionasse mentores a ele, ... entender o negócio primeiro, entender, né, tipo o empreendedor está numa questão de cocriação ... O momento do negócio para entender o tipo de mentor que você vai pôr né, às vezes, o tipo de mentor técnico no começo de um negócio faz mal né, ele acaba sendo muito técnico e tira um pouco do tipo da questão, ....
B3	Ah, não pode faltar um, um bom planejamento, uma boa didática, basicamente é isso que não pode faltar bons profissionais para fazer o programa, para dar prosseguimento. No programa de mentoria eu acredito que tenha que ter uma equipe bem organizada tentando fazer as pessoas ficarem em segmentos, tem que ter materiais autoexplicativos para que os participantes não fiquei tão perdidos. Eu acredito que seria isso.
B4	Uma das coisas necessárias para ter num programa de mentoria são pessoas que já tiveram experiências, líderes ou executivos ou analistas que tiveram experiências em diferentes setores, em diferentes formações e experiências em questão de clientes com problemas e o que que aquilo fez um diferencial para aquilo não falhar.
B5	... tem que ter primeiro lugar pessoas com autoridade no que estão falando em cada área que vai falar, né ... para te dar orientação acho que isso tem que ter e principalmente um alinhamento entre mentor e a pessoa que está fazendo, então acho que tem que ter afinidade. O que é importante ter um programa de mentoria, eu acho que exemplos de ações práticas para poder executar, né, então, tem que ter pessoas que realmente ajudem nesse processo de execução. Não pode faltar ferramentas que, que a pessoa utilize, ferramentas que a pessoa começa a experimentar né. Tudo para levar para a ação cara. Acho que em programa de mentoria só falar que é isso, que é aquilo, não adianta; aí tem que levar para ação e as pessoas tem que ver.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao Grupo B, os entrevistados apontaram o que é necessário ter em um Programa de Mentoria a realização prática das tarefas, com a análise e diagnóstico do negócio do empreendedor pelo mentor, para uma mentoria mais focada, mais objetiva, mais alinhada e realizada com profissionais mais experientes e com autoridade sobre o assunto.

Quadro 17: O que é necessário ter em um Programa de Mentoria – Grupo C

Respondente	Opinião
C1	... muito mais do que teoria ele tem que dar um resultado prático, ele tem que ser prático sobre o seu negócio... Pensa num mentor quando eu penso no uma pessoa que vai agregar de forma prática e com informações pontuais sobre o meu negócio onde que eu tô errando, para onde que eu devo ir, o que que eu devo fazer o pequeno o trabalho a mão na massa vai ter que ser minha vai ter que ser do empresário mas alguém identificar e falar é isso aqui que você tá errando ... A mentoria precisa disso precisa te colocar na linha certa.
C2	É, eu falei para você que foram dois anos, eu tô pensando aqui já, já caminhando para o terceiro ano que eu fiz o curso. Eu fiz em 2016, então que eu achei muito importante o que me deu uma calibrada foi justamente o raciocínio rápido num contexto geral para o empresariado...
C3	Eu acho importante que o mentor ele tenha algum conhecimento específico, seja do ramo de atividade da empresa, então ele tem uma visão mais geral do negócio, mais ele tem uma empresa parecida, ou trabalha numa empresa parecida, então ele consegue dar uma visão geral do negócio ali...
C4	O programa de mentoria, eu acredito que primeiro ele tem que tentar respeitar a necessidade do empresário ....
C5	... é a qualidade da agenda dela né, como que ela se organiza... Então eu acho importante é como você amarra as ideias, qual conteúdo está ali dentro e o que foi pensado para você se desenvolver como empresa do início, se desenvolver de <i>startup</i> para empresa.
C6	Sobre a importância do programa, né, eu assim, eu acho que eu participei em 2016, então, talvez eu não lembre assim tão bem de tudo, mas eu como eu comentei, eu senti falta na época de mais profissionais assim da minha área...
C7	Eu acredito ser importante a capacidade do mentor, assim de conhecimento né, alguém que realmente saiba que está falando e não só reproduzindo alguma coisa que ele leu. Eu acredito que tem que ter didática também, não adiantou o mentor saber para ele e não saber passar. Tem uma questão de tempo e carga horária distribuída, ...ser muitas tarefas e aí a mentoria passa a ser um curso e não uma mentoria e também acredito importante a diversificação assim dos conteúdos e isso é uma coisa boa no <i>speed mentoring</i> . É mais isso, é mais a qualidade do mentor mesmo e saber transmitir.
C8	Eu acho que o mais importante é, não só preparar uma aula né, ... mas observar os alunos e os estágios que cada empreendedor está, porque muitas vezes se prepara uma coisa muito engessada ... é de ter uma flexibilidade também na questão da grade didática para entender de forma mais adequada a se passar aquele conteúdo para aquele, para aquela turma de empreendedores ...
C9	Eu considero três fatores como fundamentais num programa de mentoria. O primeiro deles é o time de mentores, eu acho bem importante a gente conhecer o currículo dos mentores...Eu avalio bastante também a questão do programa, que tipo de conteúdo vai ser oferecido nesse programa de mentoria... E terceiro ponto que eu considero fundamental é a instituição, onde vai ser ofertado esse programa de mentoria; se é uma instituição que eu admiro, se é uma instituição séria, se é uma instituição reconhecida no mercado.
C10	Para mim o mais importante um programa de mentoria é a experiência do mentor... e eu sempre eu faço isso depois de muitas melhorias erradas; eu sempre penso, olho para o motor e falo, esse cara tá aonde eu quero chegar então eu posso até ouvir os conselhos dele, mas dificilmente vou seguir. No caso do SEBRAE obviamente a gente percebe que vocês têm experiência, não experiência própria, mais experiência de muitas empresas; e aí vocês falam com propriedade também, até porque vocês têm a experiência da metodologia né, e aplicada em empresas brasileiras, isso é o mais importante, aplicada em empresa; vocês entendem a nossa realidade do mercado brasileiro; muito importante.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao Grupo C, os entrevistados apontaram que um Programa de Mentoria tem que ter um resultado prático, não pode ser baseada somente na teoria; o mentor tenha algum conhecimento específico da área dos mentorados; seja do ramo de atividade da empresa, então ele tem uma visão mais geral do negócio, respeitando a necessidade do empresário, com uma agenda de programa com qualidade.

Além do conhecimento, o mentor deve ter um currículo muito bom, com muita experiência, sendo didático em seu ensino, não tendo uma ‘aula engessada’, estando aberto a mudanças e a diversificação de conteúdo.

Foi destacado que é muito importante também avaliar a instituição, onde vai ser ofertado o programa.

#### 4.1.5 O que não deveria ter em um Programa de Mentoria

Esta seção tem por objetivo apresentar o que os respondentes do Grupo A acham que não deveria ter em um Programa de Mentoria.

Quadro 18: O que não deveria ter em um Programa *Speed Mentoring* – Grupo A

Respondente	Opinião
A1	Atividades alheias ao desenvolvimento do aluno, interesses comerciais de outrem, marketing excessivo de produtos ou parceiros, ...porque isso acaba tirando o foco do programa e do empreendedor.
A2	Não deve ter no programa de mentoria uma trilha que seja engessada. Acho que isso com certeza eu sei disso na prática. ... o que não pode ter é essa hierarquia da rede de mentores, de sabedores, ...de donos da verdade; não ter isso, uma trilha que seja engessada.
A3	Venda de consultoria. Entender que a mentoria é um programa estruturado de crescimento mútuo, onde mentor e mentorado aprendam. Muitas vezes o mentor, né ele se utiliza do programa de mentoria para tentar vender consultoria. Consultoria é muito mais mão na massa o cara executar, ação. O mentor nunca deve executar pelo mentorado; nunca deve tomar decisões pelo mentorado, ele deve apontar o caminho e isso acontece muito...
A4	Eu particularmente não gosto desse formato que tem aqui no Sebrae de mentoria coletiva, né, de trazer um especialista para dar mentoria para várias pessoas; é, eu já vi programas também, onde eles colocam duas <i>startups</i> para conversar com o mentor; eu acho que o atendimento tem que ser individual...
A5	...a falta de flexibilidade, de você não deixar engessado a coisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os entrevistados do Grupo A apontaram que um Programa de Mentoria não deve ter uma mentoria para várias pessoas, a falta de flexibilidade, atividades alheias ao programa, como a venda de consultoria, produtos e/ou serviços, porque isso tira o foco do programa e do empreendedor.

Essa pergunta foi feita somente ao Grupo A, por ser voltada à experiência dos especialistas; não foi feita aos outros dois grupos, pois o Grupo B era composto por pessoas que se inscreveram no programa, iniciaram e não o concluíram; portanto, não teriam como responder, porque além de não serem profissionais, não concluíram o programa e o Grupo C, apesar de ser composto por pessoas que se inscreveram, iniciaram e concluíram o programa, as mesmas não têm um olhar profissional que os especialistas do grupo A têm.

#### 4.1.6 As expectativas não atendidas

Nesta seção são apresentadas as expectativas não atendidas dos respondentes dos Grupos B e C, em um Programa de Mentoria. Foram elaborados os Quadros 19 e 20 respectivamente.

Quadro 19: Quais as expectativas não atendidas ao entrar no Programa *Speed Mentoring* – Grupo B

Respondente	Opinião
B1	Ah então! É, como eu não cheguei a participar de fato do <i>speed mentoring</i> do áudio visual, eu fui só na primeira aula, ... da questão de que eu achei que, é, a gente ia focar bastante o modelo de negócios para <i>startup</i> que já estava mais avançada só que na verdade o <i>speed mentoring</i> era mais para quem estava começando a <i>startup</i> ou começando um projeto.
B2	... por que o modelo de curso acaba sendo voltado para as <i>startups</i> , ... por mais que uma <i>startup</i> vá se consolidando, se torne né, um comércio normal, eu acabo entendendo que, que foi muito mais voltado para a questão de uma montagem de uma loja, do que propriamente dito do mercado do qual eu faço parte e não tinha muito exemplo de serviço, você tinha muito exemplo de venda de comércio de rua e quando no caso, tipo no meu caso né, eu pedia um exemplo mais aplicável em questão do impacto social eu não te vi, não tive boas respostas sobre isso.
B3	Não houve.
B4	..., alguém de fora que possa olhar e dar uma opinião mesmo que crua, dura, acaba ajudando um pouco, é expandir um pouco as ideias, por isso que era uma das expectativas em relação, tanto do programa que era do tema <i>speed mentoring</i> e também de ter uma mentoria para poder ter uma guia extra né poder abrir as ideias da cabeça melhor; seria isso.
B5	Não houve.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos entrevistados do Grupo B, duas pessoas afirmaram não haver expectativas não atendidas; outras duas pessoas relataram que o fato do Programa ser voltado mais às *startups*, não sentiram que as suas expectativas foram atendidas em relação ao aprendizado para o negócio que estavam desenvolvendo.

Quadro 20: Quais as expectativas não atendidas ao entrar no Programa *Speed Mentoring* – Grupo C

Respondente	Opinião
C1	Sim, as minhas expectativas foram atingidas e na verdade foi superado que eu estava esperando, porque como eu disse isso era umas coisas que eu estava esperando, eu conseguir isso...
C2	Eu estava na criação de uma marca para tentar me alavancar, depois de tanto tempo desempregada, ... mas eu precisava ter uma coisa mais, mais palpável eu estava fazendo uma série de cursos no Sebrae e quando eu fui encaminhada para o <i>speed mentoring</i> eu fiquei assim bem empolgada com o que era proposto no curso né, então eu vislumbrava assim um entendimento bem, ... mas, assim, eu realmente para ir à frente era minha expectativa inicial.
C3	Basicamente é aprender como estruturar o negócio, a ideia que eu tinha, fazer aquilo tornar realidade, tirar do papel, as melhores práticas do mercado em formato <i>startup</i> né, fazer rápido, conseguir as coisas de forma correta.
C4	Sim, foram bem atendidas, na verdade eu acho que até mais do que eu esperava, embora foi muito rápido né, <i>speed</i> , lógico, o nome já fala. Foi mais profundo do que eu imaginava.
C5	No <i>speed mentoring</i> as minhas expectativas eram fechar mais a ideia que eu vinha trazendo né, que eu já tinha desde o mestrado amadurecendo. Se valia a pena ou não a produção de se constituir uma empresa né, de serviços e aplicativos né então, eu queria pensar em metodologias e principalmente fechando as ideias né que amarrando essas ideias que já vinham da academia trazendo para a parte da empresa.
C6	As expectativas foram atendidas.
C7	A expectativa foi atendida em partes. Foram muitas informações em um mês né, então era mais, foi uma questão de executar muitas tarefas, então nem todas que a gente fazia na aula dava tempo de colocar em prática. Em parte, foi atendida sim, foi um mês de bastante dedicação e pensamento em relação que tinha que ser feito.
C8	As expectativas foram atendidas.
C9	As minhas expectativas em relação ao <i>speed mentoring</i> 1 foram mais do que atendidas... foi muito, muito melhor mesmo do que imaginei assim, foi quase um, não sei se daria para dizer assim uma pós-graduação em <i>startup</i> em um curto intervalo de tempo. Realmente foi muito bom, foi tão bom que eu recomendei assim para muita gente.
C10	O empreendedor, a gente geralmente a gente entende muito a área a gente entende muito sobre o nosso produto, mas a gente acaba, as vezes deixando de lado ou não entendendo muito, na maioria das vezes tá, porque a gente começa um negócio porque a gente é apaixonado pelo nosso propósito pelo nosso objetivo E aí muitas vezes não tenho o conhecimento de gerenciamento de gestão da empresa e quando eu participei do <i>speed mentoring</i> e eu queria uma direção, eu queria aprender a fazer a gestão do negócio. Essa era a minha expectativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos entrevistados do Grupo C, metade dos entrevistados (C1, C3, C6, C8 e C9) afirmaram não haver expectativas não atendidas; o restante afirmou que não obtiveram o conhecimento para o negócio que estavam desenvolvendo.

#### 4.1.7 Por que desistiu do Programa

Esta seção tem por objetivo apresentar os motivos apontados pelos respondentes do Grupo B (Quadro 21) ao desistirem de um Programa de Mentoria.

Quadro 21: Por que desistiu do Programa *Speed Mentoring* – Grupo B

Respondente	Opinião
B1	Ah, então, eu desisti porque quando eu fui na primeira aula do <i>speed mentoring</i> e eu vi que o curso, ele ia ser, o programa ele é ser mais voltado para quem tava no início do projeto e a minha <i>startup</i> ela já tava rodando aí já fazia algum tempo e aí eu achei, é também conversando com o meu mentor, ele falou assim que achava que também não conversava tanto eu participar do <i>speed mentoring</i> porque a Vavi tava já num, num estágio um pouco mais avançado do que o <i>speed mentoring</i> iria tratar.
B2	Por que não falava numa linguagem para quem estava no início do empreendimento, então muito termo técnico, muito termo em inglês, ...a turma era muito plural, não tinha foco, então se você juntasse pessoas que pensam a mesma coisa, você, você conseguiria que elas simpatizassem mais, que ela se sentisse muito mais na questão de representatividade e de que a linguagem fosse mais única....
B3	Na época, provavelmente eu devo ter tido algum outro compromisso e eu teria que ver qual data foi essa desistência, mas provavelmente eu estava trabalhando numa jornada de trabalho meio maluca que é a do advogado, normalmente, né, e não pude participar.
B4	Então, eu acabei então eu acabei escrevendo no <i>Speedy Mentoring</i> aí eu recebi um e-mail do SEBRAE depois de alguns dias que falava alguma coisa sobre a área, eu fiz alguma ficha de inscrição, com algumas informações da área de promoção de vendas, administração e aí voltou, entrou um e-mail do SEBRAE dizendo alguma informação da área de TI, <i>startup</i> e então, não foi nada do que eu tinha me inscrito, mas, aí ficou aberto assim né, visitar o site do SEBRAE, de olhar os cursos abertos; foi isso.
B5	Eu acho que foi mais, sei lá, acho que a pergunta não é nem porque eu desisti, é porque eu nem comecei, porque eu não, não entendi a importância disso para o meu negócio, eu não dava prioridade para isso....

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dois entrevistados do Grupo B (B1 e B2) afirmaram que desistiram porque o Programa de Mentoria era mais voltado para as *startups* em fase inicial e os outros entrevistados relataram que não tinham como prioridade realizar o programa e não sabiam ao certo a sua importância.

#### 4.1.8 Sugestões de melhoria

Esta seção tem por objetivo apresentar as sugestões de melhoria para um Programa de Mentoria apontados pelos respondentes dos Grupos B (Quadro 22) e C (Quadro 23).

Quadro 22: Sugestões de melhorias – Grupo B

Respondente	Opinião
B1	Ao invés do empreendedor ter que passar por todo o curso, ele poderia escolher os blocos que ele quer participar, ...seria interessante porque ela já vai focada naquilo que ela precisa resolver, isso no caso das <i>startups</i> que estão já um pouco mais avançadas e tem isso mais claro né, ... mas eu acho que se tivesse como para essas <i>startups</i> que estão mais avançadas, elas poderiam escolher quais blocos participar.
B2	... antes de tudo fazer um diagnóstico, um diagnóstico tipo de tudo tá, de turma, é, até mesmo de empreendedor; o segundo seria que os mentores, eles fossem focados ... tipo num tema específico e o terceiro é ter né, um mentor, assim para tudo, né, tipo é ambíguo as duas coisas, mas você tendo, tipo áreas de dor, né, específicas, e um mentor que vai mentorar um empreendedor, porque não posso esquecer que um negócio não nasce sendo negócio, nasce de uma ideia e se você não mentorar o empreendedor para que ele se ele se direcione melhor, você mata um negócio ali.
B3	Não, não teria não.
B4	E o que não, o que o que eu acho que é importante ter também ter um <i>feedback</i> frente a frente, ... antes da conclusão de um programa poder chegar, ... um 'face to face' para inspirar mesmo numa conclusão para que todos consigam adicionar tudo aí para um melhor entendimento.
B5	Não sei como eu vou poder te dar sugestão de melhoria se eu não fiz, eu não sei como é que você quer que eu fale que eu não fiz, não sei o que que pode melhorar ou não.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como sugestões para melhorias foram apontados pelos entrevistados do Grupo B que deveria haver um diagnóstico prévio do estágio em que se encontra a empresa; que o programa fosse ministrado em blocos e o empreendedor pudesse escolher qual bloco realizaria; salientando que o curso fosse mais focado, direcionado para o segmento dos empreendedores. Também foi apontado que seria importante ter também ter um *feedback* antes da conclusão do programa.

Um entrevistado (B3) afirmou não ter sugestões e outro (B5) relatou que não poderia dar sugestões, pois não havia realizado o programa.

Quadro 23: Sugestões de melhoria – Grupo C

Respondente	Opinião
C1	... os exercícios que são sempre muito bons poderiam ser voltados para o negócio de cada um;..., para se entender qual que é o negócio que a pessoa quer fazer e depois no meio para finalizar com <i>pitch</i> porque o que cada uma está buscando ali é entender seu próprio negócio Fazer para as atividades presenciais, que os exercícios fossem mais práticos Então eu acho que dá para fazer grupos por exemplo de trabalho e focar naquele segmento, trabalhando é isso.
C2	O que eu posso te dizer é que eu senti falta de um <i>speed mentoring</i> mais focado para o que eu estava fazendo, entendeu? Porque lá, que como eu disse era pessoas de várias áreas diferentes. Então, eu senti falta de um específico, eu cheguei a me inscrever, eu acho que tinha sim um curso específico para a minha área, mas eu acho que não foi dado andamento, eu não recebi comunicado. Mas eu senti falta de um focado, entendeu, isso eu senti falta, isso eu posso te dizer agora porque eu tenho isso muito fresco na memória.
C3	Cada um fala mais sobre seu próprio negócio mais vezes tanto se você vai fazer uma rodada de bate-papo entre os alunos, depois uma rodada de bate-papo com todos os instrutores; mas pegar cada negócio individualmente, fazer com que todo mundo dá uma dichavada em cima do seu negócio ali, entendeu. Tanto nas aulas teóricas ali fazer exercícios práticos. É isso mesmo né melhorias, uma sugestão que já estava.
C4	...mas a minha sugestão e que fosse maior, pelo menos que se fosse o dobro de tempo daria para a gente ter uma noção melhor assim. Outra sugestão é disponibilizar mais materiais de leitura, mais, eu sinto falta disso, faltou um pouco de bibliografia, ..., e uma última sugestão é realmente do que eu falei da nota, ..., o mais importante do que nota é receber o <i>feedback</i> . Acho que faltou esse fechamento...
C5	... com certeza é qualificar o programa, ou seja; para que ele serve, o que esperar, né, porque se você tem claro o que te espera, desde a inscrição, ... o programa é focado no tempo muito curto né, talvez eu vou aumentar um pouco mais para trabalhar algumas questões né, porque como o tempo é muito curto e é mais para ideação...
C6	... ter mais profissionais da área; de repente em todos os encontros alguém para trazer um uma palestra, um estudo de caso, acho que seria muito legal assim; atividades relacionadas à moda. ... se ele conseguir pensar numa forma de especificar mais o programa para o tema que vocês forem trabalhar.
C7	Três sugestões que eu daria são a divulgação com antecedência dos conteúdos... O outro seria o agrupamento, em vez de ser pelo tema, como educação, coisa assim; também considerar a fase do negócio, porque é ruim você está trabalhando com gente que está muito no início e outros que estão muito avançados, então em vez de ser só por um tema que também se visse as fases do negócio de cada um. E o outro eu acho que daria um comprometimento maior se tivesse pelo menos umas três reuniões após né a finalização, para as pessoas se engajarem e..., outras coisas para fazer então seriam depois desse pós acompanhamento.
C8	Poderia trazer exatamente os investidores da economia criativa no caso e, e propor para eles um olhar bem analítico em relação a cada uma das empresas sabe, para eles passaram <i>feedback</i> como investidores, e aí no sentido de investidores-anjo, no sentido de investidores sementes, investidores para negócios bem incipientes, investidores de rodadas maiores .... Acho que é uma segunda ideia, de realizar excursões porque as pessoas saem daquele ambiente de estudo, elas vão para vivência e vivenciar os números, vivenciar um modelo de negócio de outras empresas é interessante. Nesse sentido traz mais experiência mesmo né e mais, mais solidez para o que está sendo explicado só na teoria né.
C9	Não respondeu.
C10	... eu aprendo muito com exemplos eu acho que quanto mais prático melhor... mas uma coisa que seria legal é disponibilizar o material antes para as pessoas irem já, para debater, para tirar dúvida... talvez é, disponibilizar o material antes da aula antes, ... os poucos que que acessarem vão chegar já discutindo ... e aí eleva o nível da discussão do debate dentro do programa lá...

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como sugestões para melhorias foram apontados pelos entrevistados que deveria haver exercícios mais voltados para o negócio de cada um (C1, C8 e C10), o programa deveria ser mais focado no negócio dos participantes (C2, C6, C7e C8); deveria haver uma rodada de bate-papo individualmente e mais atividades práticas para os participantes (C3).

Os participantes C4 e C5 afirmaram que o tempo do programa deveria ser maior; que deveria haver uma maior disponibilização de materiais de leitura, e receber um *feedback* (C4). O participante C5 afirmou que é necessário qualificar o programa (para que ele serve, o que esperar). Os participantes C7 e C10 firmaram que a divulgação do programa e de seus conteúdos deveria ocorrer com antecedência.

Também foi apontado que seria importante ter também ter um *feedback* antes da conclusão de um programa e após, para acompanhamento (C7 e C8).

## 4.2 Discussão dos Resultados

Procurando atender o OG da dissertação, que é propor ações para reforçar a aderência ao programa *Speed Mentoring*, foram extraídas das entrevistas as unidades de registros (BARDIN, 2011) que foram apontadas em cada uma das categorias apresentadas nas seções anteriores.

As expectativas dos respondentes ao se inscreverem no Programa *Speed Mentoring* foram:

- Adquirir o conhecimento, experiência e entendimento do mercado;
- Adquirir mais criatividade;
- Ideias empreendedoras;
- Mais contatos com profissionais da área (network) para estabelecerem parcerias; e
- Desenvolvimento, entendimento e a ideação do negócio.

Neste sentido corrobora Kram (1985) ao afirmar que a mentoria tem como objetivo promover o desenvolvimento das pessoas e melhorar resultados e desempenho das empresas e organizações.

Autores como Dalton, Thompson e Price (1977) e Hall (1976) também retratam o resultado que se tem sobre relações de trabalho que contribuem para o crescimento e desenvolvimento do adulto e de sua carreira a partir da mentoria.

Para Ragins e Kram (2007) na mentoria ocorre uma relação que pode alterar a vida, inspirando crescimento mútuo, aprendizado e desenvolvimento com efeitos notáveis, profundos e duradouros, a relação de orientação consiste na capacidade de transformar indivíduos, grupos, organizações e comunidades. A mentoria pode ser fator fundamental para apoiar e sustentar tanto o avanço da carreira quanto o crescimento pessoal e do indivíduo (KRAM, 1985) e a aprendizagem é fundamental para processo de sobrevivência dos negócios nascentes em ambientes competitivos (BINGHAM; DAVIS, 2012; BERTOLIN *et al.*, 2013), aspectos também percebidos pelos respondentes como positivos em uma mentoria, pois retrataram como expectativa importante, a busca pelo conhecimento.

Em relação aos fatores de desistência foram apontados pelos entrevistados:

- Falta de tempo;
- Falta de reciprocidade entre mentor e mentorado;
- Falta de prioridade;
- Falta de um projeto e de ideias;
- Falta de sintonia com o momento da *startup*, de integração e engajamento com o programa;
- Quando os mentores não respondem adequadamente aos questionamentos dos mentorados;
- Quando não há um objetivo claro do programa;
- Quando o programa é igual para todos, sem um diferencial;
- A crença na viabilização do negócio através do programa;
- Quando o mentorado não consegue projetar o benefício;
- Os problemas pessoais;
- O tipo de programa ofertado; e

- Quando o mentorado acha que encontraria no programa um modelo pronto de trabalho a ser feito.

Em organizações do setor educacional, uma das maiores preocupações é a permanência dos participantes até o final do curso. Como instrumento para tomar decisões que amenizem esse problema, torna-se necessário conhecer os motivos de evasão dos participantes. Esse problema impacta toda a sociedade, pois envolve não apenas as instituições de ensino e os participantes que deixam as salas de aula, mas também o mercado que tem dificuldades para encontrar mão-de-obra capacitada (SILVA, 2016).

O participante evadido não chega ao final do programa e não terá acesso a todo o conhecimento proposto, não adquirindo as habilidades necessárias para o pleno desenvolvimento das tarefas impostas à atividade profissional, o que poderá limitar suas oportunidades. Essa é também uma das dificuldades percebidas pelos especialistas, pois quando o empreendedor inscrito não finaliza o programa, não há como avaliar o programa para saber se o mesmo foi eficiente.

Parte dos que se inscrevem no programa *Speed Mentoring*, programa de empreendedorismo, iniciam e não concluem todas as etapas, não participam de todas as atividades propostas, não tendo o processo de ensino-aprendizagem proposto pelo programa completado integralmente. Como mencionado acima, vários motivos e variáveis são apresentadas para a descontinuidade, sintetizando as principais: dificuldades sociais, horários incompatíveis, doença e dificuldade familiar, mudanças e deslocamentos, desinteresse do programa, novas ofertas e diversos outros.

Quanto ao critério 'fatores de aderência' foram apontados pelos entrevistados:

- Geração de valores e de conhecimento;
- A conexão entre mentor e mentorado;
- O exemplo e a experiência do mentor;
- A percepção clara de valor e dos resultados;
- A questão da empatia do mentor com o negócio do mentorado;
- Elaborar um plano de negócios;

- Ter uma estratégia para atingir um objetivo;
- O comprometimento com o programa;
- O nome SEBRAE como referência em ensino e conhecimento;
- A grade com o conteúdo atualizado;
- O conhecimento adquirido na prática; e
- O contato com outros profissionais que conhecem o mercado, o *networking*.

Para Hezlett e Gibson (2007, p. 446): “a mentoria envolve uma intensa relação um-a-um, na qual uma pessoa mais sênior e experiente (um mentor) proporciona assistência a um colega menos experiente e mais júnior (o mentorado), de forma a elevar seu desenvolvimento pessoal e profissional”. O processo de mentoria pode ocorrer através da iniciativa do próprio mentorado que, ao sentir a necessidade de um “contraponto eficaz, dispõe-se a abrir mão de certezas imutáveis, em favor de análises e reflexões profundas, com a ajuda de alguém que mereça total confiança e respeito” (BERNHOEFT, 2001, p. 63). Ao se verificar as respostas destaca-se que os entrevistados afirmaram que deve ocorrer a conexão entre mentor e mentorado, e ainda, que deve haver a empatia do mentor com o negócio do mentorado, para que possa ocorrer essa conexão entre ambos.

Kram (1985) apresenta mentores como indivíduos experientes e comprometidos no desenvolvimento e ajuda aos mentorados, sendo a função da mentoria o crescimento e desenvolvimento pessoal e a evolução da carreira, como relações de desenvolvimento no trabalho.

Segundo Souza e Zerbini (2019), além das características do cliente, a reação dos participantes é outro nível importante de avaliação das ações de desenvolvimento, pois reflete a satisfação do participante com o ritmo, a forma, a organização do programa e o quanto aprende na participação, podendo ser considerado os resultados perceptivos de um programa. É fundamental avaliar a satisfação dos participantes com ações institucionais, uma vez que influencia a satisfação em empreender e o processo de tomada de decisão em sua carreira profissional, diante da escolha de persistir em empreender ou não. A reação aos programas de mentoria pode, assim, ser um fator determinante para potencializar empreendedores ou não. Entre os aspectos avaliados pela reação estão: reação aos

procedimentos institucionais, que se referem ao nível de satisfação do participante em relação às características do evento institucional, e reação à qualidade do trabalho do mentor, que mede as opiniões dos participantes no desempenho do mentor.

A relação de aderência e desistência de um programa de mentoria consiste em identificar potenciais empreendedores com tempo de dedicação ao desenvolvimento do projeto de negócio, que estejam em um momento individual de sintonia entre o programa e desenvolvimento do seu projeto de negócio, e que isso seja prioridade para ele naquele momento diante dos objetivos do programa de mentoria, e com a reciprocidade necessária entre mentor e mentorado. A aderência a um programa de mentoria se dá pelo conhecimento gerado e o valor percebido pelo potencial empreendedor participante mentorado e concluinte do programa, esse fator de aderência não é percebido por participantes que não concluem o programa, uma vez que não vivenciam tal experiência e aprendizado. A conexão entre mentor e mentorado, a acolhida e tentativa de empatia podem potencializar a conexão entre as partes dentro de um programa de mentoria. Os entrevistados apontaram que o nome da instituição é bem visto e aceito.

Em relação à Categoria 'O que é necessário ter no Programa *Speed Mentoring*' os entrevistados apontaram que deve haver:

- Um programa estruturado, com o engajamento de pessoas;
- Deve-se criar pontos de aderência;
- Criar cronograma de atividades;
- Deve haver periodicidade e pertencimento ao Programa, gerando uma rede, em que os valores sejam compartilhados por todos;
- Deve haver profissionais com experiência e conhecimentos técnicos;
- O programa deve apresentar uma agenda bem definida, com a realização do *match* correto, a realização prática das tarefas, com a análise e diagnóstico do negócio do empreendedor pelo mentor;
- O programa deve oferecer uma mentoria mais focada, mais objetiva, mais alinhada e realizada com profissionais mais experientes e com autoridade sobre o assunto, um resultado prático;

- Deve haver mentores com conhecimento específico da área dos mentorados; com uma visão mais geral do negócio, respeitando a necessidade do empresário;
- O mentor deve ter um currículo muito bom, com muita experiência, sendo didático em seu ensino, estando aberto há mudanças e a diversificação de conteúdo; e
- Deve existir uma avaliação da instituição, onde vai ser ofertado o programa.

Na literatura levantou-se que Sullivan (2000) sugere que as funções de mentoria podem contribuir em ambiente corporativo tanto quanto em ambiente do próprio negócio, não na vertente de carreira, mas nas características psicossociais.

Em relação a avaliação da instituição, alguns aspectos quanto à estrutura oferecida podem ser destacados, e serem trabalhados como sugestão, como exemplo temos o *e-mentoring*, apontado por Headlam-Wells (2004) *apud* Kram (2007) como uma relação benéfica entre mentor e mentorado, oferecendo novas aprendizagens, apoio profissional e emocional, através de instrumentos digitais como *email*, mensagens instantâneas, salas de bate-papo, mídia social, sem limites geograficos ou estruturas organizacionais e as várias formas de orientação que podem ocorrer em pares ou grupos, podendo ocorrer formalmente como parte de um programa ou num contexto informal de aconselhamento oferecendo flexibilidade de datas e horários.

Para Ensher, Heun e Blanchard (2003) as vantagens do *e-mentoring* passa pelo maior acesso a uma rede de mentores, redução de barreira geográfica ou de tempo, redução de custos em função do gerenciamento do programa de mentoria, realização de treinamento e reprodução de materiais, equalização das diferenças devido a natureza do meio e registro das interações.

Segundo Hamilton e Scandura (2003), o *e-mentoring* supera barreiras associada ao *mentoring* face a face, o *e-mentoring* pode superar barreiras de baixa assertividade, timidez ou receio de iniciar um contato. Single e Muller (2001) com base nisso, propõem o fornecimento de dois benefícios adicionais, a imparcialidade e as conexões interorganizacionais. Com isso, o *e-mentoring* pode oferecer condições favoráveis para o trabalho em rede, a mentoria é potencializada realizada em uma rede de mentores que oferecm diferentes tipos de apoio (ENSHER; MURPHY, 2005).

Os entrevistados apontaram que deve haver mentores com conhecimento vasto e específico da área dos mentorados; com um currículo muito bom, uma visão mais geral do negócio, respeitando a necessidade do empresário, sendo didático em seu ensino, estando aberto a mudanças e a diversificação de conteúdo, ou seja: as pessoas não se beneficiam da ajuda de apenas uma pessoa, no desenvolvimento de suas carreiras, mas sim da união de indivíduos e atores tanto no presente como no passado.

Kram (1988), Mezas e Scandura (2005) acreditam que o indivíduo possa ter ao mesmo tempo, mais de um mentor ao longo de sua vida, uma vez que apenas um mentor não satisfaz todas as demandas. Entretanto, Kram (1988) acredita que o mentor deve oferecer altos graus de apoios da carreira ao passo que Mezas e Scandura (2005) o mentor deva oferecer tipos variados de apoio.

Para a Categoria 'O que é não deve ter no Programa *Speed Mentoring*' foi apontado pelos respondentes que não deve haver uma mentoria para várias pessoas, a falta de flexibilidade, atividades alheias ao programa, como a venda de consultoria, produtos e/ou serviços, porque isso tira o foco do programa e do empreendedor.

O foco do desenvolvimento das competências profissionais dos indivíduos não está nas suas reais necessidades, as organizações formatam programas e direcionam aos empreendedores, profissionais e indivíduos. São estratégias utilizadas pelas organizações em programa de mentoria ou programa de desenvolvimento profissional, na busca do desenvolvimento do trabalhador e do empreendedor, de modo a prepará-lo para o mercado (FREIRE *et al.* 2017; CASTRO; *et al.* 2017).

Segundo Kishore (2013) no aprendizado, as pessoas recebem apoios de carreira e psicossocial que podem ocorrer simultaneamente, dentro ou fora do ambiente de trabalho, e de várias fontes, independentemente do cargo que ocupam, pela troca de informações e experiências. Com isso, na perspectiva dos mentorados, os desenvolvedores podem ser entendidos como todos os indivíduos que possuem algum nível de interesse em seu desenvolvimento pessoal e profissional, agindo de modo a alavancar a sua carreira.

Esse contexto cria um conceito de 'redes sociais de desenvolvimento', sendo as mesmas compostas por indivíduos que podem estar inseridos no ambiente de trabalho, da família, da comunidade, dos amigos e mentores (KISHORE, 2013).

Para Martins (2012) diferentes características podem igualmente auxiliar ou prejudicar o desempenho durante um treinamento, impactando em seus resultados e são denominadas de Barreiras e Facilitadores, sendo que podem estar relacionadas as características pessoais do próprio aprendiz, aos aspectos referentes ao evento instrucional ou ao ambiente social e/ou organizacional circundante. Mesmo não estando baseadas em eventos ou condições reais, pois estão pautados na percepção, elas têm influência sobre a participação em treinamentos e no comportamento do aprendiz.

As barreiras podem ser definidas como situações que evitam, impedem ou interrompem a aprendizagem ou encerram este processo prematuramente. Já os facilitadores são fatores que auxiliam os aprendizes a adquirir novos conhecimentos e habilidades, sendo capazes de motivar, sustentar e/ou melhorar a aprendizagem.

Em relação a categoria 'Expectativas não atendidas' duas pessoas afirmaram não haver expectativas que não foram atendidas; outras duas pessoas relataram que o fato do Programa ser voltado mais às *startups*, não sentiram que as suas expectativas foram atendidas em relação ao aprendizado para o negócio que estavam desenvolvendo.

Metade dos entrevistados afirmaram não haver expectativas não atendidas; o restante afirmou que não obtiveram o conhecimento para o negócio que estavam desenvolvendo.

Régis e Dias (2006) sugerem que os empreendedores recebam mais apoio psicossocial ao relacionado à carreira e que esse apoio apresenta a mesma dinâmica que um contexto corporativo. O que é possível diferenciar dentro dos dois processos de mentoria é a sua natureza que pode ser formal ou informal.

Kram (1985) afirma que muitas relações de mentoria dentro das organizações acontecem informalmente, ou seja: sem presença formal da organização, em função da aproximação física e interação cotidiana entre mentor e mentorado, e que em um contexto de negócio isso é mais difícil acontecer, uma vez que o mentor não se faz presente no negócio com regularidade.

Higgins e Kram (2001) afirmam que o mentorado não tem um único mentor e sim uma rede na busca de seu desenvolvimento. Há de se considerar atualmente novos parâmetros tecnológicos de comunicação que apresentam uma nova dinâmica, intensidade e limites.

Quanto a categoria ‘Por que desistiu do Programa *Speed Mentoring*’ os entrevistados apontaram os motivos para a sua desistência, sendo: o Programa de Mentoria mais voltado para as *startups* em fase inicial, não tinham como prioridade realizar o programa e não sabiam ao certo a sua importância.

No atual contexto, um empreendedor não consegue fazer tudo sozinho e necessita de apoio e sustentação de profissionais mais experientes naquele setor ou área de atuação, que proponham desafios e ajude-o a crescer e a aprendizagem é fundamental para processo de sobrevivência dos negócios nascentes em ambientes competitivos (BINGHAM; DAVIS, 2012; BERTOLIN et al. 2013).

Quanto a categoria ‘sugestões de melhorias’ os respondentes apontaram que o ideal seria: qualificar o programa (para que ele serve, o que esperar), apresentar a divulgação do programa e de seus conteúdos com antecedência, fazer um diagnóstico prévio do estágio em que se encontra a empresa.

Sugeriram também que o programa fosse ministrado em blocos e o empreendedor pudesse escolher qual bloco realizaria; ter mais atividades práticas para os participantes, salientando que o curso fosse mais focado, direcionado para o segmento, no negócio dos empreendedores, com *Feedback* antes da conclusão do programa, com tempo maior de mentoria e maior disponibilização de materiais de leitura e acompanhamento após o final da mentoria.

Pouco se sabe sobre a qualidade da relação de *mentoring* visto que se trata de um fator subjetivo, o que dificulta a avaliação de tal atributo. De fato, pode-se dizer que o verdadeiro conceito de mentor é aquele que oferece quantidades de apoio de carreira e psicossocial englobando o fator quantitativo relativo ao apoio, e não qualitativo. Higgins e Thomas (2001) definiram a qualidade do processo de *mentoring* relacionado à quantidade e tipos de apoio que são oferecidos pelo mentor ao seu protegido/mentorado, não sendo definida ainda a diferenciação entre atributos qualitativos e quantitativos.

Santos (2007) afirma que os coordenadores devem avaliar os resultados de seus programas de *mentoring*, cujos efeitos devem estar articulados com a missão, foco e objetivos do programa; o que significa identificar os benefícios ou as consequências que resultam e sua execução.

Dois níveis de efeitos e repercussões podem ser identificados em relação ao tempo. O primeiro nível refere-se à avaliação de curto ou médio prazo e o segundo nível, ao de longo-prazo. Assim como as saídas, os efeitos e as repercussões também são mensurados por meio de indicadores.

Sintetizando essa seção e para uma melhor compreensão dos dados levantados, no Quadro 24 são apresentados os resultados consolidados dos entrevistados em relação às categorias analisadas e os respectivos referenciais teóricos.

Quadro 24: Resultados consolidados

<b>Categoria</b>	<b>Resultado consolidado</b>	<b>Autores utilizados</b>
<b>Expectativas</b>	Os respondentes buscam adquirir o conhecimento, experiência e entendimento do mercado, mais criatividade, ideias empreendedoras e mais contatos com profissionais da área ( <i>network</i> ) para estabelecer parcerias; o desenvolvimento, o entendimento e a ideação do negócio.	Kram (1985); Dalton, Thompson e Price (1977); Hall (1976); Ragins e Kram (2007); Bingham; Davis (2012); Bertolin; <i>et al.</i> , 2013)
<b>Fatores de Desistência</b>	A falta de tempo, reciprocidade, prioridade, integração, sintonia, mentores não respondem adequadamente aos questionamentos; um programa sem propósito, sem um diferencial; a crença na viabilização do negócio através do programa, quando o mentorado não consegue projetar o benefício, os problemas pessoais, a falta de um projeto e de ideias, o tipo de curso ofertado e quando o mentorado acha que encontraria no programa um modelo pronto.	Silva (2016)
<b>Fatores de Aderência</b>	A geração de valores, conhecimento, conexão entre mentor e mentorado, exemplo e experiência do mentor, percepção de valor e de resultados, empatia do mentor com o negócio do mentorado, um plano de negócios, uma estratégia para atingir um objetivo, o comprometimento, o nome SEBRAE como referência em ensino e conhecimento, a grade do curso com o conteúdo atualizado, o conhecimento adquirido na prática e o contato com outros profissionais que conhecem o mercado, o <i>network</i> .	Hezlett e Gibson (2007); Bernhoeft (2001); Kram (1985); Souza e Zerbini (2019)
<b>O que é necessário ter no Programa <i>Speed Mentoring</i></b>	Um programa estruturado, com o engajamento de pessoas. Deve-se criar pontos de aderência, com cronograma de atividades prática, com análise e diagnóstico do negócio, uma mentoria mais focada, objetiva, alinhada e com valores compartilhados. Profissionais com experiência e conhecimentos técnicos, uma agenda bem definida, o <i>meting</i> correto, com um resultado prático, respeitando a necessidade do empresário, com uma agenda de programa com qualidade; e avaliar a instituição, onde vai ser ofertado o programa.	Sullivan (2000); Kram (2007); Ensher, Heun e Blanchard (2003); Hamilton e Scandura (2003); Single e Muller (2001); Ensher e Murphy (2005); Kram (1988); Mezas e Scandura (2005); Kram (1988)
<b>O que não deve haver no Programa <i>Speed Mentoring</i></b>	Não deve haver uma mentoria para várias pessoas, a falta de flexibilidade, atividades alheias ao programa, como a venda de consultoria, produtos e/ou serviços, porque isso tira o foco do programa e do empreendedor	Freire <i>et al.</i> (2017); Castro; <i>et al.</i> (2017); Kishore (2013); Martins (2012)

<b>Expectativas não atendidas</b>	O fato do Programa ser voltado mais às <i>startups</i> , não sentiram que as suas expectativas foram atendidas em relação ao aprendizado e conhecimento para o negócio que estavam desenvolvendo.	Régis e Dias (2006); Kram (1985); Higgins e Kram (2001)
<b>Por que desistiu do Programa</b>	O Programa de Mentoria era mais voltado para às <i>startups</i> em fase inicial, não havia prioridade e não sabiam ao certo a sua importância.	Bingham; Davis (2012); Bertolin et al. (2013)
<b>Sugestões de melhoria</b>	Divulgar e qualificar o programa e seus conteúdos, ministrados em blocos e o empreendedor pudesse escolher qual bloco realizaria; ter mais atividades práticas, curso mais focado, para o segmento, no negócio dos empreendedores, com <i>Feedback</i> antes da conclusão do programa, com tempo maior e maior disponibilização de materiais de leitura e acompanhamento após o final da mentoria	Higgins e Thomas (2001); Santos (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3 Proposta de ações para reforçar a aderência ao programa *Speed Mentoring*.

De forma a atender ao objetivo geral da presente dissertação, a partir dos dados empíricos coletados e pelo levantamento teórico realizado, pode-se idealizar ações para reforçar a aderência ao programa em estudo. Tais ações podem ser divididas em algumas perspectivas: sobre o programa, sobre o mentor e mentorado e sobre a instituição.

- **Sobre o programa:** Os entrevistados citaram as ações para reforçar a aderência: a geração de valores onde os participantes tenham a percepção da importância da realização do programa, com alta aquisição de conhecimento, não só teórico, mas principalmente prático, a grade do programa com o conteúdo atualizado segundo as necessidades dos participantes, deve haver o comprometimento dos participantes com o programa, a percepção clara de valor que pode ser agregado com a participação no programa e dos resultados a serem alcançados, deve-se ajudar os mentorados a elaborarem um planejamento de negócio focado em suas necessidades, e por fim deve-se estabelecer estratégias para atingir o objetivo do programa.

- **Em relação ao mentor:** Os entrevistados apontaram como fatores de aderência: que deve haver a conexão entre mentor e mentorado, o mentor deve ser o exemplo a ser seguido pelo mentorado, devendo ter muita experiência, conhecimento e empatia com o negócio do mentorado, e ainda, que deve haver o contato com outros profissionais que conhecem o mercado, o *networking*, para se estabelecer contatos e parcerias.

- **Em relação a instituição de ensino:** foi apontado por alguns entrevistados a força do nome Sebrae, que é uma organização que tem por objetivo estimular o empreendedorismo no país e promover a capacitação e a promoção do desenvolvimento econômico e competitividade de micro e pequenas empresas e seus empreendedores. Ou seja, a tradição, a reputação da instituição no mercado são fatores que muito influenciam na decisão de aderência ao programa.

No Quadro 25 são apresentadas as ações propostas para reforçar a aderência ao Programa *Speed Mentoring*.

Quadro 25: Ações propostas para reforçar o Programa *Speed Mentoring*

Em relação ao	Ações apontadas pelos entrevistados	Ações propostas
<b>Programa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A geração de valores</li> <li>- Alta aquisição de conhecimento, não só teórico, mas principalmente prático</li> <li>- A grade do curso com o conteúdo atualizado</li> <li>- Comprometimento com o programa</li> <li>- A percepção clara de valor e de resultados</li> <li>- Um plano de negócios</li> <li>- Estratégias para atingir o objetivo do curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar as expectativas do mentorado em relação ao processo, bem como, suas necessidades de desenvolvimento</li> <li>- Reavaliar a metodologia do programa de forma contínua</li> <li>- Elaborar cronograma de ensino</li> <li>- Utilizar projetos interdisciplinares</li> <li>- Expandir o leque de habilidades e temas a serem trabalhados no processo de mentoria</li> <li>- Avaliar a reação e aprendizado dos participantes</li> <li>- Dar <i>feedback</i> aos participantes</li> </ul>
<b>Mentor/ Mentorado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A conexão entre mentor e mentorado</li> <li>- O exemplo do mentor</li> <li>- O conhecimento e empatia do mentor com o negócio do mentorado</li> <li>- A experiência dos mentores</li> <li>- O contato com outros profissionais que conhecem o mercado, o <i>networking</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento das mútuas capacidades e do que um tem a oferecer ao outro (mentor e mentorado).</li> <li>- Estimular os mentores a desenvolverem seu <i>pitch</i> e plano de negócios</li> <li>- Investir em capacitação dos mentores</li> <li>- Reduzir o número de mentores por mentoria</li> <li>- Promover rodadas de palestras e encontros (eventos) com profissionais da área</li> <li>- Promover reuniões com representantes de entidades, para trocas de experiências, ideias e mais comprometimento</li> <li>- Organizar grupos de estudo</li> </ul>
<b>Instituição de ensino</b>	Escola de Negócios Sebrae SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir em recursos multimídia</li> <li>- Utilizar tecnologia como facilitadora da aprendizagem</li> <li>- Organizar e difundir acervo bibliográfico</li> <li>- Incentivar a pesquisa</li> </ul>

Fonte: elaborado com base nos autores apresentados na pesquisa.

A evasão é o grande desafio enfrentados pelo programa *Speed Mentoring*, por isso buscou-se através dos problemas apontados pelos entrevistados propor ações para diminuir essa ocorrência.

Estas ações devem envolver mentores, mentorados e a equipe de funcionários da instituição.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais, procurando-se responder à questão da pesquisa, abordando-se os objetivos apontados na introdução, apresentando as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

O interesse pela pesquisa ocorreu pelo trabalho prático realizado pelo autor junto ao Programa *Speed Mentoring* realizado pela Escola de Negócios Sebrae SP unidade Alencar Burti, que é um programa de mentoria para empreendedores em fase inicial. Esse programa auxilia os participantes para que possam alcançar um maior aprendizado e desenvolvimento em seus negócios.

Registros do SEBRAE SP que o atual pesquisador teve acesso mostram que desde 2016 há um alto índice de inscritos que não iniciam o programa, que é gratuito, e dos que iniciam, um terço dos participantes não o terminam. Tais dados mostram que, apesar da importância dos programas de mentoria, é alto o percentual de pessoas interessadas que não dão início ao programa ou o abandonam sem concluí-lo.

Este fenômeno apresenta uma lacuna prática de interesse na busca do entendimento das características do programa, que podem ser fatores de aderência e permanência dos participantes ou até mesmo fatores de desistência e declínio.

Diante dessa realidade buscou com o estudo propor ações que possam gerar aderência dos empreendedores ao programa *Speed Mentoring* da Escola de Negócios Sebrae SP unidade Alencar Burti, de forma a responder a seguinte questão da pesquisa: Por que empreendedores concluem e outros desistem do programa *Speed Mentoring*?

Os respondentes apontaram como fatores de aderência ao Programa *Speed Mentoring*, a geração de valores, a alta aquisição de conhecimento; não só teórico, mas principalmente prático, a grade do programa com o conteúdo atualizado, o comprometimento com o programa, a percepção clara de valor e de resultados, um plano de negócio e estratégias para atingir o objetivo.

A conexão entre mentor e mentorado, o exemplo do mentor, o conhecimento e empatia do mentor com o negócio do mentorado, a experiência dos mentores, o contato com

outros profissionais que conhecem o mercado, o *networking* e o nome da instituição de ensino, também foram destacados.

Como fatores de desistência foram apontados pelos entrevistados que o Programa de Mentoria era mais voltado para as *startups* em fase inicial, que eles não tinham como prioridade realizar o programa e que não sabiam ao certo a sua importância.

Com a realização da pesquisa teórica e empírica pode-se considerar que a relação entre mentor e mentorado deve ter como base uma parceria que deve envolver o aprendizado de ambos, com efeitos notáveis, profundos e duradouros, sendo que a mentoria deve ter como objetivo, promover o desenvolvimento das pessoas e melhorar resultados e desempenho das empresas e organizações, onde a relação de orientação consiste na capacidade de transformar indivíduos, grupos, organizações e comunidades.

Os programas de mentoria entraram no mundo dos negócios com o objetivo de melhorar a qualidade de trabalho nas empresas e criarem condições para que as pessoas pudessem desenvolver o seu potencial. Eles vêm sendo implantados e valorizados nas incubadoras e aceleradoras de empresas, tendo em vista mudança de comportamento e avanço no processo de ensino aprendizagem. No entanto, pouco são os conhecimentos científicos a respeito desse processo de intervenção e há uma dificuldade no uso do termo *mentoring* que muitas vezes não está adequado, ao que temos na literatura.

A mentoria tem grande potencial para melhorar o desenvolvimento dos indivíduos nos estágios iniciais e intermediários da carreira, sendo que muitas relações de mentoria acontecem sem a presença formal da organização, em função da aproximação física e interação cotidiana entre mentor e mentorado.

O mentorado não tem um único mentor e sim uma rede de mentores, na busca de seu desenvolvimento.

As diversas iniciativas de organizações públicas e privadas que oferecem programas de mentoria e capacitação através das incubadoras, aceleradoras, agentes e órgãos especializados, acontecem aproximando profissionais mais experientes, oferecendo processos de mentoria para o desenvolvimento tanto do empreendedor quanto do seu negócio.

Ao finalizar a pesquisa, conclui-se que parte dos empreendedores que se inscrevem no programa *Speed Mentoring* iniciam e não concluem todas as etapas do curso, não tendo o processo de ensino-aprendizagem completado integralmente, sendo que vários são os motivos e variáveis apresentadas para a descontinuidade, entre os principais: dificuldades sociais, horários incompatíveis, doença e dificuldade familiar, falta de recurso financeiro, mudanças e deslocamentos, desinteresse do programa, novas ofertas e diversos outros.

Em organizações do setor educacional, uma das maiores preocupações é a permanência dos participantes até o final das iniciativas propostas. Assim sendo, torna-se necessário conhecer os motivos de evasão e desistência.

O aluno evadido não chega ao final do curso e não terá acesso a todo o conhecimento proposto, não adquirindo as habilidades necessárias para o pleno desenvolvimento das tarefas impostas à atividade profissional, o que poderá limitar suas oportunidades e o mercado terá dificuldades para encontrar mão-de-obra capacitada.

A evasão acadêmica configura prejuízo para a instituição de ensino, pois a vaga perdida não será repostada. Além disso, recursos como espaço físico, instrutores e equipe pedagógica, são mantidos para aquela turma, independentemente da quantidade de alunos.

A pesquisa realizada apresentou limitações quanto a sua amostra e quanto ao caráter metodológico. A definição da amostra é um fator limitante, pois a entrevista foi aplicada a 20 (vinte) pessoas, que não foram escolhidas aleatoriamente, sendo que a opinião destes respondentes pode não refletir a opinião da maioria, ou seja, não pode ser generalizada.

Essa limitação é natural nas pesquisas com abordagem qualitativa.

Apesar da intensa busca de referenciais teóricos, não foram encontrados estudos voltados para o entendimento da temática, o que resultou uma restrição na apresentação do referencial, mas por outro, tornou o estudo uma oportunidade de pesquisa interessante academicamente.

Essa pesquisa traz subsídios para realização de pesquisas quantitativas, sugere-se como estudo futuro a realização de uma pesquisa quantitativa com todos os inscritos nas várias edições do *Speed Mentoring*, de forma que se possa ter um trabalho conclusivo sobre os fatores que levam as pessoas a se inscreverem e não finalizarem o programa. Além disso,

um estudo que considere a possível relação entre dados de perfil e a desistência pelo programa poderá elucidar algumas questões que não ficaram conclusivas no atual estudo, como por exemplo, se existe relação entre a variável gênero ou idade e a desistência pelo programa. E uma pesquisa-ação para analisar se foram realizadas ações a partir dessa dissertação.

Tais pesquisas podem fazer com que o SEBRAE adeque cada vez mais o programa às necessidades do seu público.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; CARVALHO, R.S.; ZERBINI, T. Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas. **RAE eletrônica.**, São Paulo, v. 5, n. 2, Dec. 2006.

ARRUDA, C.; BURCHART. A.; DUTRA, M. **Estudos Teóricos Referenciais sobre Educação Empreendedora**. Relatório da Pesquisa Bibliográfica sobre Empreendedorismo e Educação Empreendedora SEBRAE – MG, 2016. 148 p.: il. e impresso pelo SEBRAE Minas em 2016.

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

\_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNHOEFT, R.E.A. **Mentoria: abrindo horizontes, superando limites, construindo caminhos**. 2ª. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

BERTOLIN, R.V.; ZWICK, E.; BRITO, M.J. Aprendizagem organizacional sócio prática no serviço público: um estudo de caso interpretativo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 493-513, Apr. 2013.

BIEREMA, L. L.; MERRIAM, S. B. *E-mentoring: Using computer-mediated communication to enhance the mentoring process*. **Innovative Higher Education**, 26(3), 211-227, 2002.

BINGHAM, C.B.; DAVIS, J.P. Learning Sequences: Their Existence, Effect, and Evolution. **Academy of Management. Journal. Briarcliff Manor**, v.55, n. 3, p. 611– 641, 2012.

BOZIOELOS, N. *The relationship between disposition and career success: A British study*. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, n. 3, 403-420, 2004.

CASTRO, T. R.; SILVA, V. L.; FERNANDES, A. C.; JUNKES, V. H. O potencial empreendedor do curso de Engenharia de Produção: o caso da UNESPAR. **Anais XI Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial**. Campo Mourão, Paraná, 2017.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CROUSE, P.; DOYLE, W.; YOUNG, J. D. *Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: A qualitative study among human resource management practitioners*. **Human Resource Development International**, 14(1), 39-55. 2011.

CUERRIER, C. **Mentoring and the world of work**. Charlesbourg, QC: Edition de la Fondation, 2001.

DALTON, G. W.; THOMPSON, P. H.; PRICE, R. L. *The four stages of professional careers: A new look at performance by professionals*. **Organizational Dynamics**, v. 6, n.1, p.19-42, 1977.

ENDEAVOR BRASIL. **Somos uma organização global sem fins lucrativos.** Disponível em: <https://endeavor.org.br/quem-somos/> Acesso em: 20/10/2018.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar um Pitch (quase) Perfeito.** <https://endeavor.org.br/dinheiro/como-elaborar-um-pitch-quase-perfeito/>. Acesso em: 18/06/2019.

ENSHER, E. A.; HEUN, C. BLANCHARD, A. *Online mentoring and computer-mediated communication: new directions in research.* **Journal of Vocational Behavior**, Atlanta, v. 63, n. 2, p. 264–288, 2003.

ENSHER, E.A.; MURPHY, S.E. **Power mentoring: how successful mentors and protégés get the most out of their relationships.** San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

FISHER, G. *Effectuation, Causation and Bricolagem: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research.* **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1019-1051, 2012.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Fortaleza: UEC, apostila, 2002.

FORGERINI, F.; MATOS, P.L.; FERREIRA, M.C. Projeto Padrinho: Resultados de um projeto de Educação Tutorial no Ensino de Ciências em Nível Superior. **Revista Ciência em Extensão**, 13(3), 77-86, 2017.

FREIRE, C.; MARUYAMA, F.; POLLI, M. Inovação e empreendedorismo: políticas públicas e ações privadas. **Novos estudos, CEBRAP**, São Paulo, v. 36. n.3, p. 51 -76, 2017.

GARRISON, D. *Apostiles of Culture: The Public Librarian and American Society*, New York: **Free Press**. 1876–1920. 1979.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** 13ª edição revisada. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM Empreendedorismo no Brasil: Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Andreassi, T. [et al] -- Curitiba: IBQP, 2011.

HALL, E.T. **Beyond Culture.** New York: Doubleday. 1976.

HAMILTON, B.A.; SCANDURA, T.A. *E-mentoring: implications for organizational learning and development in a wired world.* **Organizational Dynamics** v. 31, n .4. p. 388–402, 2003.

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

HIGGINS, M. C. *The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction.* **Journal of Management Development.** 19. 277-296. 2000.

HIGGINS, M. C.; KRAM, K. E. *Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective.* **The Academy of Management Review.** 2001.

HIGGINS, M.C; THOMAS, D.A. *Constellations and careers: toward understanding the effects of multiple developmental relationships.* **Journal of organizational behavior** v.22, n.3. 2001.

KISHORE, A. **Mentor: o outro lado da relação de mentoring.** Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo. USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. 2013.

KNOUSE, S. *Virtual Mentors: Mentoring on the Internet.* **Journal of Employment Counseling.** v.38, n.4, p.162-169. Dec. 2001.

KNOUSE, S. B. WEBB, S. C. *Unique types of mentoring for diverse groups in the military.* **Review of Business,** 48-52, 2000.

KRAM, K.E. **Mentoring at work: development relationships in organizational life.** Lanham: University Press of America, 1985.

\_\_\_\_\_. **Mentoring at work: developmental relationships in organizational life.** Lanham: University Press of America, 1988.

KRAM, K.E.; ISABELLA, L.A. *Mentoring alternatives: the roles of peer relationships in career development.* **Academy of Management Journal.** Vol. 28, No. 1 (Mar., 1985), pp. 110-132.

LOTT, A.C.O.; FREITAS, A.S.; FERREIRA, J.B.; LOTT, Y.M. *Persistência e Evasão na Educação a Distância: Examinando Fatores Explicativos.* **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa,** [S.l.], v. 17, n. 2, p. 149-171, maio de 2018.

MARTINS, L. B. **Aprendizagem em ações educacionais a distância: Fatores influentes no desempenho acadêmico de universitários.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2012.

McCLELLAND, D. C. *Managing motivation to expand human freedom.* **American Psychologist.** v. 33, n. 3, p., 201-210, 1978.

MEZIAS, J.M; SCANDURA, T.A. *A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: A multiple mentoring perspective.* **Journal of international business studies.** v. 36, n.5, p.519-538, 2005.

MERRIAM, S. *Mentors and Protégés: A Critical Review of the Literature.* **Adult Education Quarterly - Adult Educ Quart.** 33. 161-173, 1983.

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, v. 23, n. spe, p. 60-92, dez. 2017. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141323112017000400060&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141323112017000400060&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 19/10/2018.

O'NEILL, D. K.; HARRIS, J. B. *Bridging the perspectives and developmental needs of all participants in curriculum-based telementoring programs.* **Journal of Research on Technology in Education**, v.37, n.2, p. 111-128, 2004.

OTA, M.A; JUNIOR, C.F.A; BARROS, D. Estilos de aprendizagem em ambientes virtuais: cenários de investigação na educação superior. **Educação, Formação & Tecnologias** (janeiro-junho, 2017), 10 (1), 47-58.

PARKS, M.R.; ROBERTS, L.D. *Making Moosic: The development of personal relationships on line and a comparison to their offline counterparts,* **Journal of Social and Personal Relationships**, 15, 517–537. 1998.

PIMENTEL, F. S. C.; MERCADO, L.P.L.; FREITAS, M.A.S.; OLIVEIRA, C.L.A.P. Ações de extensão na educação a distância: a experiência de implementação numa universidade pública. **Revista de Educação à distância**, v.5, n.3, p.641-655, 2018.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. *The roots and meaning of mentoring.* In: RAGINS, B.R.; KRAM, K. E. *The handbook of mentoring at work – theory, research, and practice.* Thousand Oaks, CA: **SAGE Publications**, 2007.

RÉGIS, H.P; DIAS, S.M.R.C. Redes informais de mentoria no ambiente de incubadoras de base tecnológica: o apoio ao desenvolvimento da carreira empreendedora. **Journal of Technology Management & Innovation**, December, 2006, ano, 1, Volume 1, Issue 5, Research Group Santiago, Chile, pp. 40-52, 2006.

REGIS, H.P.; BASTOS, A.V.B.; DIAS, S.M.R.C.; MELO, P.T.N.B. Redes de mentoria: mapeando as concepções nas incubadoras de base tecnológica do Recife. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 241-255, dez. 2013.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A. 2001.

SANTOS, E.O.; TRACTENBERG, L.; PEREIRA, M. **Mentoria: a formação inicial e continuada dos professores-tutores no programa FGV Online.** pp. 1-10. Maio de 2005. Disponível em: <http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/144tcc5.pdf>. Acesso em: 30/04/2019

SANTOS, N.M.B.F. Programas de *mentoring*: aprendendo com a realidade canadense. **Revista Interfaces Brasil - Canadá**, Rio Grande, n.7, p.351-365. 2007.

SCANDURA, T. A. *Dysfunctional mentoring relationships and outcomes*. **Journal of Management**, 1998.

\_\_\_\_\_. *Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation*. **Journal of Organizational Behavior**. v. 13, n. 2, Mar., 1992, pp. 169-174.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVA, I. P.; SILVA, E.V.; PAMPLONA, M.M.; SANTOS, R. J.A.M.A. Redes de Cooperação: uma Experiência com *E-Learning* na Área de Tecnologias e Gestão no IFPE Campus Recife. **Revista Caravana - Diálogos entre Extensão e Sociedade**, v.3, n.2, p.105- 117, 2018.

SILVA, M. J. D. As causas da evasão escolar: estudo de caso de uma escola pública de Ensino Fundamental no município de Acará-PA. *InterEspaço*: **Revista de Geografia e Interdisciplinaridade**, v. 2, n. 6, p. 367-378, 2016.

SINGLE, P.B.; MULLER, C.B. *When email and mentoring unite: The implementation of a nationwide electronic mentoring program: MentorNet, the national electronic industrial mentoring network for women in engineering and science*. In **L.K. Stromei (Ed.), Creating mentoring and coaching programmes**, 107-122. Alexandria, VA: ASTD. 2001.

SOUSA, A.A; ZERBINI, T. *Learning predictors in a distance program: a study with public healthcare providers*. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v.27, n.1, p.11-23, mar. 2019.

SOUSA, D.C.; RIGO, A.S. **Mentoria na perspectiva daquele que aprende**: o caso de uma empresa multinacional de consultoria. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: [http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/128.pdf](http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/128.pdf). Acesso em 30/04/2019.

SULLIVAN, R. Aprendizagem empreendedora e *mentoring*. **Revista Internacional de Comportamento Empreendedor e Pesquisa**. v. 6, Edição: 3. pp.160-175, 2000.

\_\_\_\_\_. *Entrepreneurial learning and mentoring*. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, vol. 6 n.3. University Press, 2000, 1355-2554.

VALE, G. M. V. Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 874-891, 2014.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERSIANI, A.; GUIMARAES, L. Aprendendo a estruturar um novo negócio - o papel das incubadoras na constituição das pequenas empresas de base tecnológica. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Atibaia. Anais... Atibaia [s.n.t.], 2003.

XAVIER, N. R.; GUIMARÃES, D. M. L. P. Dificuldades não esperadas na primeira tutoria: uma visão da mentoria. **Revista FGV Online**, v. 4, n. 1, p. 59-71, 2014.

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – Autorização para realização do estudo

APÊNDICE B – Protocolo da Entrevista

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas

APÊNDICE D – Consolidação das Unidades de Contexto das Entrevistas – GRUPO A

APÊNDICE E – Consolidação das Unidades de Contexto das Entrevistas – GRUPO B

APÊNDICE F – Consolidação das Unidades de Contexto das Entrevistas – GRUPO C

APÊNDICE G – Termo de Consentimento da Participação da Pessoa como Sujeito

## APÊNDICE A -AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO



### CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Juliana Gazzotti Schneider, gerente da Unidade Cultura Empreendedora / Escola de Negócios Sebrae SP – Alencar Burti, tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada Fatores de aderência e desistência em um programa de mentoria, sob responsabilidade do pesquisador Adriano Albertin a ser realizada no Centro Universitário Campo Limpo Paulista sob orientação da Profa. Dra. Patricia Viveiros de Castro Krakauer. Para isto, serão disponibilizados ao pesquisador informações do banco de dados do Programa *Speed Mentoring*, acesso aos inscritos, assim como documentos e autorizações para realização de entrevistas. Também autorizo o uso do nome do Programa *Speed Mentoring* bem como do SEBRAE-SP, resguardando os preceitos éticos que norteiam a pesquisa.

São Paulo, 06 de julho 2018

Juliana Gazzotti Schneider  
Gerente da Unidade Cultura Empreendedora  
Escola de Negócios Sebrae SP – Alencar  
Burti

## **APÊNDICE B – PROTOCOLO DA ENTREVISTA**

### **1- Dados do entrevistado**

- 1.1 Nome do entrevistado
- 1.2 Idade
- 1.3 Formação
- 1.4 Principal atividade
- 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 Expectativas não atendidas
- 3.2 Expectativas
- 3.3 Fatores de aderência
- 3.4 Fatores de desistência
- 3.5 O que é necessário em um programa de mentoria?
- 3.6 Por que desistiu?
- 3.7 Sugestões de melhorias

### **4- Análise de conteúdo**

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

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

### ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO DOS ESPECIALISTAS)

#### ENTREVISTA DO GRUPO A

##### 1. Dados do perfil do especialista

1.1 Nome

1.2 Gênero:

( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro

1.3 Qual sua Idade?

1.4 Qual formação?

1.5 Há quanto tempo atua com mentoria empreendedora?

##### 2. Informações a respeito ao Programa de Mentoria

2.1 Qual (is) são as expectativas de um empreendedor ao se inscrever e participar de um programa de mentoria?

2.2 Quais são os fatores de desistência de um programa de mentoria? Por que desistem?

2.3 Quais são os fatores de aderência de um programa de mentoria? Por que não desistem?

2.4 O que é necessário ter em um programa de mentoria?

2.5 O que não deve ter em um programa de mentoria?

**ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO DOS QUE SE INSCREVERAM, INICIARAM E NÃO  
CONCLUIRAM)**

**ENTREVISTA DO GRUPO B**

**1. Dados do perfil**

1.1 Gênero:

( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro

1.2 Idade:

1.3 Formação

1.4 Qual sua principal atividade?

1.5 Você tem uma segunda atividade?

( ) Sim

( ) Não

Se sim, qual?

**2. Informações a respeito da sua expectativa no *Speed Mentoring***

2.1 Qual (is) expectativa (s) em relação ao programa *Speed Mentoring*?

2.2 Quais expectativas no programa *Speed Mentoring* não foram atingidas?

**3. Fatores de aderência ao programa:**

3.1 Quais são os fatores de aderência ao programa de mentoria *Speed Mentoring*?

3.2 O que é necessário ter em um programa de mentoria?

**4. Fatores de desistência do programa:**

4.1 Qual (is) os fatores de desistência ao programa *Speed Mentoring*?

4.2 Por que desistiu do programa *Speed Mentoring*?

**5. Intervenções de melhoria:**

5.1 Quais sugestões de melhorias para o programa *Speed Mentoring*?

**ROTEIRO DE ENTREVISTA (GRUPO DOS QUE SE INSCREVERAM, INICIARAM E CONCLUIRAM)**  
**ENTREVISTA DO GRUPO C**

**1. Dados do perfil**

1.1 Gênero:

( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro

1.2 Idade:

1.3 Formação

1.4 Qual sua principal atividade?

1.5 Você tem uma segunda atividade?

( ) Sim

( ) Não

Se sim, qual?

**2. Informações a respeito da sua expectativa no *Speed Mentoring***

2.1 Qual (is) são a(s) expectativa(s) no programa *Speed Mentoring*?

2.2 Sua(s) expectativa(s) no programa *Speed Mentoring* foram atingidas?

**3. Fatores de aderência ao programa**

3.1 Quais são os fatores de aderência ao programa de mentoria *Speed Mentoring*?

3.2 O que é necessário ter em um programa de mentoria?

**4. Fatores de desistência do programa:**

4.1 Qual (is) os fatores de desistência ao programa *Speed Mentoring*?

4.2 O que faz o empreendedor desistir de um programa de mentoria?

**5. Intervenções de melhoria:**

5.1 Cite sugestões de melhorias para o programa *Speed Mentoring*?

## APÊNDICE D – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO A

CATEGORIAS DE ANÁLISE	A 1 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	As principais expectativas são dar sustentação e no caso a capacidade de adquirir conhecimento para, para dar sequência no negócio.
Fatores de desistência	Falta de tempo, falta de prioridade, necessidades por recursos financeiros, recursos pessoais, recursos humanos né.
Fatores de aderência	Por entender que o programa gera outros valores, além daqueles que eles vieram buscar, gera <i>networking</i> , gera aproximação com outras demandas e outras pessoas e principalmente pela capacidade de desenvolvimento individual.
O que é necessário ter no programa	Bom, primeiramente gente engajada acho que isso é o mais importante. Uma metodologia clara onde o cara consiga enxergar seu desenvolvimento, né, ou seja; ter uma coisa bem estruturada, ter acesso a outras coisas que habitualmente ele não teria, ou seria mais difícil dele acessar, por exemplo; ecossistema empreendedor, as pessoas, entidades de apoio fomento, entre outras coisas.
O que não deve ter no programa	Atividades alheias ao desenvolvimento do aluno, interesses comerciais de outrem, marketing excessivo de produtos ou parceiros, entre outras coisas, porque isso acaba tirando o foco do programa e do empreendedor.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	A 2 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	É exatamente, o mentorado, ele tem um auto diagnóstico, ele imagina o que ele supõe, o que se ele melhorasse, ele teria uma <i>performance</i> melhor. Então, quando ele procura um programa de mentoria, ele não procura por que vai bem obrigado, ele procura porque imagina que precisa crescer; quer seja por uma dificuldade, de um problema específico ou algo que poderia ser melhor, que poderia ter uma performance maior E aí ele busca o mentor, que alguém que ele supõe que é um especialista, naquela dor. O que acontece muitas vezes é que quando você entra num programa de mentoria e passa por um especialista no seu autodiagnóstico, você descobre que as coisas estão todas entrelaçadas e que o problema não se, não está estancado só naquela área, então você precisa de ter mentores em várias áreas, e não, né? Se o mentor é um bom mentor, tem uma visão muito ampla, muito holística do negócio, ele pode não ser especialista naquilo, mas ele já viveu problema em todos os setores e da indicação do que poderia ser, então a troca é muito maior. Eu imagino que o que o mentorado quer diante do autodiagnóstico dele, é alguém que o amenize, o cure, o problema que ele imagina que ele tem, a situação que ele imagina que ele tem, então ele busca uma situação muito pontual e o gratificante ele descobrir que quando ele chegar lá, essa troca pode ser muito maior, muito mais profunda, não só ampla, mas profunda do que ele imaginava que era, então descobre que ele tem um caminho a percorrer que é muito maior e é mais gratificante do que ele imaginava, que leva ele naturalmente, se ele for grato por isso, a se tornar mentor de outros e aí isso que faz o ciclo fazer a roda girar, quer dizer, foi tão bom para mim porque não propiciar isso para outra pessoa?
Fatores de desistência	Eu acredito que a maioria, hoje acho que já existe uma cultura de mentoria. Antes não existia. Então eu acho que boa parte dos empreendedores não sabiam o que era uma mentoria, e imaginavam que era uma espécie de consultoria. Eu comecei a mentoria ligada à academia; então tinha uma mistura de Coaching de carreira com mentoria de negócios. É, acho que hoje tem uma cultura mais firmada do que é a mentoria essa troca de experiência e no Sebrae e isso é muito forte, mas no Sebrae a gente tinha uma questão interna que era a ideia da rodada de negócios que já acontecia, então tinha uma

	<p>situação de você confundir o que era a rodada de mentoria com a rodada de negócios, né. Acho que hoje para o Sebrae cultura já está bem formada por que é mentoria e não sei se é felizmente ou infelizmente por quê há bens que acabam se transformando em males, mentoria tem virado, não sei se sou eu que quero escutar, a palavra do momento, então, qualquer coisa hoje é mentoring em inglês que é mais bonito, então qualquer pessoa faz o mentoring, ainda que não tenha experiência de mercado, tenha só experiência acadêmica. Parece isso, então, e tem uma questão do outro lado também que é um mentir, o mentorando achar que você vai fazer por ele, você não vai fazer para ele, então quando essa cultura vai se fortalecendo, o mentor entende melhor papel dele e o mentorado entende melhor o papel dele para que a troca exista, uma troca tem que vir dos dois lados então. Eu acho que tá muito ligado às características comportamentais empreendedoras. É entender que apesar de alguém te explicar como pode ser os caminhos mais assertivos, é, a coisa só vai virar realidade se você capinar, se você botar a mão na massa e fizer a coisa acontecer. Não basta ouvir algo de alguém, essa escuta tem que transformar em ação. Então acho que as pessoas muitas vezes entendem que o que vem da mentoria da troca da mentoria não funciona porque você não transforma em ação e outra coisa que eu percebo, na mentoria é que há um problema de comunicação, entre o que eu digo que eu necessito e o que o outro fala que é necessário, há ruído, há ruído quando a gente escuta os dois lados, como gestor de um programa de mentoria; e aí tô falando, não como mentora, não como mentorado, mas como gestora de um programa de mentoria; a gente escuta muitas vezes os dois lados falando, o mentor disse que disse algo, o mentorado disse que ouviu algo distinto, que as vezes funciona, mesmo tendo ruído, eu não escuto o que você me disse, mas escutou algo que me convém e foi bom e as vezes eu escuto algo que não que não era o que me convinha, por que também tem essa, a gente quer ouvir o que a gente quer ouvir. E aí o mentor vai dizer pra gente uma coisa que não necessariamente que a gente quer, que tem sofrimento, que você quer aplacar uma dor, vai ter que botar mertiolate, mertiolate teoricamente arde, hoje não arde mais né?, E aí eu não estou a fim de passar por esse processo de auto descobrimento, de mexer a mão na ferida, não quero, então eu declino, é mais fácil negar, do que enfrentar o problema né? Então quando você se predispõe a vir para o programa de mentoria é um indicativo de que você quer mexer o dedo na ferida e aí quando você chegar aqui te apresentam o tamanho do problema e aí você pensa: você tá mesmo afim, por que essa ferida pode ser maior do que eu imagino. E aí se eu não tô afim eu declino.</p>
Fatores de aderência	<p>Eu acho que empreender é muitas vezes um ato solitário quando a gente cria uma relação de identificação com alguém, tem uma questão emulativa, se vê que alguém passou por isso, sofreu mas achou um caminho. Então, quando você tem alguém em que se espelhar, isso cria uma conexão que é retroalimentativo, então assim é bacana fazer continuar porque a rede, ela se auto alimenta, ela vai o tempo inteiro, um incentivando o outro, isso é bacana porque os problemas eles nunca vão parar de surgir, porque o que me trouxe a um programa de mentoria era uma necessidade de troca. Se aquilo ali for sanado, outro fator acontecerá; eu vou sempre ter dores de crescimento, dor de macro cenários, e aí eu vou ter sempre uma rede para trocar, quer seja no papel de mentor, quer seja no papel de mentorado, por que o mentor também dá o depoimento de que ele cresce muito, ele dá um <i>refresh</i> assim; ele tem um olhar novo, um olhar de ser mais criativo que ele já tá fazendo aquilo há 500 anos da mesma forma, então ele também cresce com isso, é importante você estar em qualquer um dos dois papéis, então eu acho que a pessoa, ela tem uma aderência porque ela precisa se retroalimentar, é importante que ela se retroalimente. Eu gostaria muito de acreditar que é porque depois que eu passo pela função do mentorado é importante para mim ser mentor por que essa ideia da cultura do Kiribati. Eu não sei se está na cultura do Brasil e também acredito que se a gente não falar sobre isso nunca vai ser, então é importante falar, que é importante devolver, mas acho que não é só devolver ao devolver. Eu também cresço e tem uma coisa egoísta também, ser mentor faz bem para mim, também é bom para o outro, mas é para mim; não tô vendo só pelo outro, tô vendo pelo ecossistema.</p>

O que é necessário ter no programa	Olha eu tendo a oscilar, eu acho que tem que ter uma trilha porque eu acho que tem que ter uma espinha dorsal não vou chamar de trilha não porque é obrigado a passar o passo a passo. É ter uma espinha dorsal porque eu acho que o pior que pode acontecer no programa de mentoria é você trazer uma relação de identificação entre mentor e mentorado e isso fica solto no ar; tem uma reticências prolongada demais, sabe? Você precisa criar pontos de aderência, pontos de aderência é você criar uma espinha dorsal, criar um cronograma de atividades, o que fazer nessas atividades, precisa ter datas, precisa ter periodicidade e precisa ter um “o que” e agora ao mesmo tempo quando eu isso vira uma trilha, muito engraçadinha, é difícil porque são indivíduos, questões muito próprias, então, tem vezes que você tem tá no encontro dois, no encontro três, no encontro cinco, convém para uma pessoa, não convém para outra e aí você precisa ter uma liberdade de ajustar. E então, acho que tem que ter uma periodicidade, acho que precisa de... primeira coisa, já era um fator de pertencimento, de rede, gerar uma rede, gerar uma rede que os valores sejam compartilhados, então todo mundo tá ali pelos mesmos valores... Quer dizer quais são os valores dessa rede de mentores? Todo mundo aqui coaduna com as mesmas coisas? Concorda, tá ligado na mesma linha? E aí como é que a gente faz para gerar essa troca? Eu acho que as posições elas têm que ser volantes então, por exemplo; eu sou mentor do SEBRAE, mas eu posso ser mentorado em outro momento. Eu não sou a dona do saber em tudo né? E alguém que entra no papel de mentorado, de mentir ele não está sempre como mentorado. Acho que tem essas coisas, esses papéis têm que ser volantes. Eu sou eu estou mentor no programa sou mentorado em outro para que a gente entenda que eu sempre tenho algo a compartilhar, quer seja no papel do que sabe, quer seja no papel do que precisa aprender. Se a gente tem esse... Porque tem uma coisa com seu mentor fosse uma posição hierarquicamente superior. Eu não tenho essas ideias, sabe? Eu tenho ideia de troca, troca horizontal, então em algum momento no papel do mentor, em outros momentos eu estou no papel do mentorado e a gente vai se ajudando.
O que não deve ter no programa	Não deve ter no programa de mentoria uma trilha que seja engessada. Acho que isso com certeza eu sei disso na prática. Não pode ter no programa de mentoria, pelos meus valores, um sistema hierarquizado de que o mentor é o dono do Saber. O professor não é mais o dono do saber, quem dirá o mentor, né. O mentor entende do setor segmento dele na época em que ele deu certo, os macros cenários mudam rapidamente e os setores segmentos hoje juntam produto com serviço, então não tem mais ninguém que entenda de tudo e seja o dono da verdade, então o que não pode ter é essa hierarquia da rede de mentores, de sabedores, de senadores, de donos da verdade; não ter isso, uma trilha que seja engessada.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	A 3 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Bom, ele busca primeiramente, alguém que vai se inscrever, um empreendedor que vai se inscrever num programa de mentoria, ele está buscando algum conhecimento específico. Aprofundar sobre uma análise específica que ele necessita, seja vamos supor, modelagem de negócios, ele tem a ideia do que seja modelagem de negócios só que ele busca aprofundar o conhecimento disso e, daí que tem a figura do mentor que tem esse conhecimento específico e pode levar ele para um patamar mais elevado de conhecimento, então a ideia aqui é avançar etapas e se tornar mais <i>expert</i> naquela área e isso ele consegue através de um especialista no assunto.
Fatores de desistência	Creio quando ele não enxerga valor no programa de forma que o programa não agregue conhecimento para ele; vou dar um exemplo, imagine um mentorado que tenha mais conhecimento que o mentor, então esse mentorado ele vai se sentir frustrado, à medida que ele não vai conseguir avançar no conhecimento específico né, passar para outro nível e também quando ele não consegue avançar com as coisas dele quando ele não compreende o que está sendo passado para ele. Ele precisa materializar as ações, por exemplo; se o mentor apresentou determinado ponto de vista e ele não conseguiu materializar aquilo em ações para o projeto dele; ele também vai se frustrar. Então, ele pode não enxergar valor, ele pode não avançar. São dos dois lados.

Fatores de aderência	Percepção clara de valor, enxergar que o negócio dele está indo do ponto A ao ponto B, sendo que esse ponto b foi traçado lá atrás; ele falou; “olha eu quero chegar lá como que eu faço para chegar de determinada maneira” e ele o mentor junto consegue construir esse caminho, ter essa Jornada para que ele chegue lá; então, é a percepção clara de valor, de programa.
O que é necessário ter no programa	Na minha opinião, um ponto crucial é você realizar <i>meeting</i> correto, se eu tô tratando de modelagem de negócio, não vou trazer um cara para falar sobre finanças, então, é trazer o mentor correto para necessidade específica que o empreendedor está buscando; e para isso é necessário que esse mentorado, saiba exatamente, de forma específica aquilo que ele precisa, então, tem que ter um diagnóstico inicial para que ele saiba onde que estão os pontos fracos dele, onde ele tem que avançar e segundo tem que identificar o mentor certo para aquele conhecimento desejado.
O que não deve ter no programa	Venda de consultoria. Entender que a mentoria é um programa estruturado de crescimento mútuo, onde mentor e mentorado aprendam. Muitas vezes o mentor, né ele se utiliza do programa de mentoria para tentar vender consultoria. Consultoria é muito mais mão na massa o cara executar, ação. O mentor nunca deve executar pelo mentorado; nunca deve tomar decisões pelo mentorado, ele deve apontar o caminho e isso acontece muito, porque uma coisa é você, é um mentor no conhecimento dele apontar aquilo que ele acha correto, a outra coisa é o mentorado, a partir da mentoria e do conhecimento estruturado; o avanço que vai sendo realizado, etapa por etapa, ele enxergar que aquilo lá é o caminho, porque uma questão de identificação, é uma questão de validação, é uma questão de percepção; então ele tem que enxergar isso e aderir aquilo lá; e falar; “é isso que eu quero realmente”, entendeu? Senão não vai funcionar, senão a percepção de valor acaba por morrer no meio do caminho.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	A4 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Bom, primeiramente eu acho que é tirar dúvidas a respeito do negócio dele, dos problemas que ele tem, então, muito provavelmente ele já deve ter esgotado o seu arsenal aí de repertório, de conhecimento né, livros, artigos, e ele precisa de ajuda, de alguém que já passou por aquela experiência, ou que tenha outras referências que ele não tem né, então, eu acho que que busca ajuda para resolver determinados problemas, situações que ele está enfrentando dentro da empresa dele.
Fatores de desistência	É se o cara for um bom entendedor, imagino eu que vai desistir de um programa de mentoria, se os mentores não estiverem respondendo adequadamente os questionamentos que ele está trazendo, né. Então, eu já conversei com o empreendedor por exemplo, que fez mentoria, e falou: olha, conversei uma hora com uma pessoa que não me agregou em absolutamente nada, isso em um outro programa, fora aqui do Sebrae né, e para ela foi bastante desestimulante porque o cara não agregou para os negócios, para as dúvidas que ela trouxe, trouxe um conhecimento muito básico. Existem aqueles empreendedores ruins, de repente o cara é muito teimoso ali com a ideia aí ele desiste porque o mentor não confirmou, não validou a ideia maluca que ele trouxe, né. Então, as vezes o cara, o empreendedor ruim quando é exposto com alguém que tem uma experiência e o cara confronto a ideia dele, ele pode se sentir ofendido e desistir do programa por conta disso.
Fatores de aderência	Principalmente quando ele vê resultados de uma mentoria para outra. Quando o mentor passa atividades, faz conexões, cobra mandamento né, quando tem uma aproximação maior entre mentorado e mentor. Eu acho que isso vira até uma relação que muitas vezes extrapola a mentoria e passa a ser uma amizade, quase uma sociedade assim, então eu acho que ele não desiste quando ele vê resultado, vê o progresso naquilo que ele está fazendo.
O que é necessário ter no programa	Pessoas com experiência, empreendedor, outros empreendedores que já passaram pelas dificuldades que ele está passando, pessoas com conhecimentos técnicos, científicos que possam dar uma visão diferente do que ele está habituado a ver. E de alguma maneira, eu entendo que indicadores de progressão né, que a pessoa consiga perceber que o negócio dele saiu de um estágio zero e tá crescendo né ou tá mudando.

O que não deve ter no programa	Eu particularmente não gosto desse formato que tem aqui no Sebrae de mentoria coletiva, né, de trazer um especialista para dar mentoria para várias pessoas; é, eu já vi programas também, onde eles colocam duas startups para conversar com o mentor; eu acho que o atendimento tem que ser individual, não pode ser para mais de uma pessoa né, em resumo é isso. É. Quando tem dois mentores e uma startup, ok, mas quando tem mais de um mentorado e um mentor, eu acho que não funciona.
--------------------------------	--

CATEGORIAS DE ANÁLISE	A5 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Eu dividiria em alguns blocos aí, um é que ele vai ter investimento de algum anjo de alguma, alguma empresa aí, né, ou que o Sebrae mesmo possa contratá-lo ou investir na <i>startup</i> dele; é, segunda expectativa é o conhecimento, acho que eles vêm realmente buscar conhecimento e conexões, eu acho que são esses três grandes pontos que eles buscam aí.
Fatores de desistência	Eu acho que grande parte por uma sociedade malfeita. As pessoas vão caminhando e montando projeto e por algum motivo um dos sócios desiste ou ele tem uma outra linha de vida né, “ah eu fui promovido, eu recebi uma proposta de trabalho” e acabam desistindo de um ideal que na verdade, a ideia surge de um dos sócios e os outros acabam seguindo né, esse principal .....
Fatores de aderência	Eu acredito que os conselhos são diversos né. Eu acho que o programa de mentoria ele dá um acompanhamento para aquilo, para uma visão diferenciada de alguém que já teve experiência; através de exemplos práticos o mentor tem essa possibilidade de mostrar para o mentorado o que aconteceu com ele; foi pela ótica do mentorado ou numa nova ótica que ele tá expondo, então; eu acho que o fator de sucesso de um programa de mentoria é você ter mentores que realmente tenham a visão, o negócio da pessoa, que tenham relação com o negócio da pessoa, com a experiência passada dele, naquilo que deu certo, naquilo que deu errado.
O que é necessário ter no programa	Eu acho que é ter uma agenda né, bem definida e clara de quantas horas ele pode contar com o mentor, regras básicas de como é que vai ser a mentoria se vai a mentoria, se vai ser via Sky, se vai ser na melhor agenda do mentor ou do mentorado ou que eles entrem em comum acordo, mas eu acho que ele deixar a transparência desse programa né, se você, não só contando com essa questão de quantidade né, e versus qualidade.
O que não deve ter no programa	Eu acho que a flexibilidade, a falta de flexibilidade na verdade, você definir uma data, muitas vezes você fere com a disponibilidade do mentor, então eu acho que é um ponto a ser lembrado né, que muitas vezes o mentor ele é um profissional, que ele continua no mercado, ele continua trabalhando e nem sempre o horário do empreendedor é igual ao do mentor, então eu acho um ponto interessante de colocar como a flexibilidade né, de você não deixar engessado a coisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE E – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO B

CATEGORIAS DE ANÁLISE	B 1 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Quando eu me inscrevi para o <i>speed mentoring</i> do audiovisual, eu vi no curso uma forma de amadurecer algumas questões, principalmente da parte do modelo de negócios da minha <i>startup</i> , eu fui bem focada nessa questão do modelo de negócio, da monetização porque a gente tá passando por muitos desafios com relação a essa parte da empresa sabe, a nossa <i>startup</i> ela tem, ela pode virar, ela pode se desdobrar em cima de vários tipos de monetização e a gente tava meio perdido sobre qual rumo tomar, o que que era melhor para empresa o que que iria render mais para gente e aí quando eu escrevi não experimentei eu fui mais focada nessa questão a minha expectativa era mais voltada para essa questão mesmo.
Fatores de desistência	Ah, eu acho que é mais por questão de falta de sintonia com o momento da <i>startup</i> com o programa, sabe? Porque igual eu falei, eu pensei em me escrever, fui na primeira aula, mas eu desisti porque eu vi que, é, a minha <i>startup</i> estava em um outro momento diferente do que ia ser falado no <i>speed mentoring</i> né, então por exemplo talvez se tivesse um <i>speed mentoring</i> que fosse, é, é, para <i>startups</i> que já estavam, que já estão é, como é que se diz, mais maduras assim, talvez aí eu teria ficado, ... achar que a <i>startup</i> as vezes está num modelo, num momento mais inicial ainda do que tá sendo tratado no <i>speed mentoring</i> e acho que pode ser por isso.
Fatores de aderência	...mas é que eu não entendi, porque igual eu te falei, como não eu não terminei o programa, eu fiz só fiz uma aula eu não sei como te responder isso, porque para eu saber o que que faz o empreendedor ficar no programa teria que ter passado pelo programa né? Porque como eu não vi, não participei do programa inteiro eu não sei o que te responder, eu não sei se eu entendi mal a pergunta também.
O que é necessário ter no programa	É, eu acho que o que não pode faltar é colocar os empreendedores, para, para realizarem as tarefas, as coisas que o mentor está ensinando, é de uma forma bem prática assim, eles pegarem o próprio projeto deles ... Eu acho que não pode faltar mesmo essas questões práticas para que o aluno saia de lá com um projeto mais redondo assim, do que ele quando ele entrou, certo?
Expectativas não atendidas	Ah então! É, como eu não cheguei a participar de fato do <i>speed mentoring</i> do áudio visual, eu foi só na primeira aula, eu não sei te dizer se tipo, é, uma expectativa não atendida seria nesse caso que eu falei né, da questão de que eu achei que, é, a gente ia focar bastante o modelo de negócios para <i>startup</i> que já estava mais avançada só que na verdade o <i>speed mentoring</i> era mais para quem estava começando a <i>startup</i> ou começando um projeto. Talvez em relação a expectativa não atendida, talvez fosse, eu poderia falar que é isso, porque de resto em relação aos conteúdos, como não cheguei aí nas outras aulas, eu não posso te dizer se eu tive alguma expectativa que não foi cumprida.
Por que desistiu do Programa	Ah, então, eu desisti porque quando eu fui na primeira aula do <i>speed mentoring</i> e eu vi que o curso, ele ia ser, o programa ele é ser mais voltado para quem estava no início do projeto e a minha <i>startup</i> ela já estava rodando aí já fazia algum tempo e aí eu achei, é também conversando com o meu mentor, ele falou assim que achava que também não conversava tanto eu participar do <i>speed mentoring</i> porque a Vavi estava já num, num estágio um pouco mais avançado do que o <i>speed mentoring</i> iria tratar.
Sugestões de melhoria	Ao invés do empreendedor ter que passar por todo o curso, ele poderia escolher os blocos que ele quer participar, porque por exemplo; igual eu falei no começo, é, a minha questão sempre foi mais com a parte do modelo de negócio, de monetização, que sempre foi a parte que eu, sim, pra mim era, é uma coisa que eu tenho mais dificuldade, então, por exemplo eu poderia escolher participar só do bloco de modelo de negócios. ...seria interessante porque ela já vai focada naquilo que ela precisa resolver, isso no caso das <i>startups</i> que estão já um pouco mais avançadas e tem isso mais claro né, mas, é, quem tá no início mesmo, realmente tem que passar por tudo, mas eu acho que se tivesse como para essas <i>startups</i> que estão mais avançadas, elas poderem escolher quais blocos participar.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	B 2 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Então minha ideia era ter uma empresa muito mais na questão de estrutura, de entendimento de mercado, e assim de uma maneira mais prática porque eu acho que o nome né <i>Speed Mentoring</i> dá uma sensação de que você vai, né assim falar com gente, com tipo de mercado, mais a questão de experiência e que você vai sair com uma outra visão de negócio que eu acho que essa é uma expectativa muito maior.
Fatores de desistência	Assim, a parte da desistência é muito mais do que não versa com seu propósito, porque se o seu negócio nasceu de seu propósito, se o seu propósito não for ser igual todos, não faz sentido você estar num programa que é igual para todos, sem que haja tipo norteamento de seu diferencial, então no meu programa eu tinha gente que que era de academia, que os exemplos tipo eram só de academia, e aí se na minha dúvida se aquilo não fazia sentido para mim, principalmente nas questões físicas, tipo, então eu acho que as a escolha tipo da pluralidade de uma turma pode não ser tão rica quanto parece, porque uma turma muito plural, você começa a dar um <i>speed mentoring</i> para todos e tem que pensar que cada um dos negócios, ele é bem único assim.
Fatores de aderência	Os principais são a parte de conhecimento do negócio ou daquele papo específico porque nem sempre uma pessoa vai saber seu negócio, mais se você tem alguma dúvida que você precisa de mentoria, por exemplo na parte financeira, que vier um cara do financeiro que manja, né, ok. Acho que a questão de empatia, se o mentor não simpatizar com o seu negócio, você não conseguirá desenvolver um diálogo melhor com ele, não vai ser uma coisa de dois lados, vai ser você fazer um monte de questionamento e ele respondendo às vezes até uma questão mais fria e principalmente né, tipo o mentor não é só o cara técnico, ele tem que ser um cara mais empático, tem que ser uma pessoa de propósito, porque se o seu proposito não versar com o dele, não adianta.
O que é necessário ter no programa	Eu acho que o primeiro um programa de mentoria deveria ter uma análise do negócio do empreendedor para que se direciona-se mentores a ele, porque de repente me coloco como mentor do qual não faz sentido né, o que eu falo para com ele e o que ele me fala e aí acaba não sendo uma via de mão dupla, então se fosse, se o método fosse né, quem está na cabeça de um programa de monitoria, entender o negócio primeiro, entender, né, tipo o empreendedor está numa questão de cocriação, assim de quem você vai né, enviar! O momento do negócio para entender o tipo de mentor que você vai pôr né, às vezes, o tipo de mentor técnico no começo de um negócio faz mal né, ele acaba sendo muito técnico e tira um pouco do tipo da questão, do brio do empreendedor e um mentor que não seja técnico na hora que você precisa de um cara que precisa ser técnico acaba não te ajudando, falta diagnóstico né para entendimento.
Expectativas não atendidas	As expectativas não foram atendidas por que o modelo de curso acaba sendo voltado para as <i>startups</i> , para as questões de comércio normal, por mais que uma <i>startup</i> vá se consolidando, se torne né, um comércio normal, eu acabo entendendo que, que foi muito mais voltado para a questão de uma montagem de uma loja, do que propriamente dito do mercado do qual eu faço parte e não tinha muito exemplo de serviço, você tinha muito exemplo de venda de comércio de rua e quando no caso, tipo no meu caso né, eu pedia um exemplo mais aplicável em questão do impacto social eu não te vi, não tive boas respostas sobre isso.
Por que desistiu do Programa	Por que não falava numa linguagem para quem estava no início do empreendimento, então muito termo técnico, muito termo em inglês, ... para que eu pudesse dar o próximo passo, ...a turma era muito plural, não tinha foco, então se você juntasse pessoas que pensam a mesma coisa, você, você conseguiria que elas simpatizassem mais, que ela se sentissem muito mais na questão de representatividade e de que a linguagem fosse mais única, então, por exemplo, então para mim esse excesso de termo de <i>startup</i> eu acho muito ruim porque eu acho que isso segrega bastante e acaba não me representando e vai contra também meu propósito de negócio.
Sugestões de melhoria	... antes de tudo fazer um diagnóstico, um diagnóstico tipo de tudo tá, de turma, é, até mesmo de empreendedor; o segundo seria que os mentores, eles fossem focados ... tipo num tema específico e o terceiro é ter né, um mentor, assim para tudo, né, tipo é ambíguo as duas coisas, mas você tendo, tipo áreas de dor, né, específicas, e um mentor que vai mentorar um

	empreendedor, porque não posso esquecer que um negócio não nasce sendo negócio, nasce de uma ideia e se você não mentorar o empreendedor para que ele se ele se direcione melhor, você mata um negócio ali.
--	---

CATEGORIAS DE ANÁLISE	B 3 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Bom a minha expectativa seria no sentido de despertar a minha criatividade para ter algumas ideias empreendedoras, mesmo que fosse fora da área jurídica, é, mas que eu tivesse essas ideias para colocar em prática algum, algum modelo de negócio, sei lá alguma <i>startup</i> talvez, algo nesse sentido também, em relação a fazer novos contatos né, <i>network</i> .
Fatores de desistência	eu acredito que o que faça um empreendedor desistir de um programa de mentoria é ele não achar que aquilo ele está pensando em criar né, em, em viabilizar, é, ele não achar que isso realmente seja possível; talvez ele possa não se sentir numa equipe motivada, como se fosse uma equipe de <i>personal trainer</i> né? Vai ter a equipe vencedora que teve uma alta performance, e às vezes, dependendo de quem está dando a mentoria, os, os que estão sendo treinados, sei lá né, eles não têm aquele gás necessário para, é acreditar que as vezes até com poucos recursos, poucos investimentos, ele pode fazer a ideia dele, sair do papel.
Fatores de aderência	É esse termo mentoria eu não tenho certeza se eu sei o que ele significa, mas se for que eu estou pensando eu acho que um mentor ele vai te dar um direcionamento né? Um plano de negócios, uma estratégia para atingir um objetivo previamente estabelecido; então os fatores para aderir a um programa de mentoria, o que me atraiu, é bom, primeiro ser organizado pelo Sebrae que é uma entidade já com bastante renome, principalmente nos assuntos relacionados a empreendedorismo e o que me atrai nesse programa é a possibilidade de fazer mesmo uma rede de contatos com uma alta troca de conhecimento né?
O que é necessário ter no programa	Ah, não pode faltar um, um bom planejamento, uma boa didática, basicamente é isso que não pode faltar bons profissionais para fazer o programa, para dar prosseguimento. No programa de mentoria eu acredito que tenha que ter uma equipe bem organizada tentando fazer as pessoas ficarem em segmentos, tem que ter materiais autoexplicativos para que os participantes não fiquei tão perdidos. Eu acredito que seria isso.
Expectativas não atendidas	Não houve.
Por que desistiu do Programa	Na época, provavelmente eu devo ter tido algum outro compromisso e eu teria que ver qual data foi essa desistência, mas provavelmente eu estava trabalhando numa jornada de trabalho meio maluca que é a do advogado, normalmente, né, e não pude participar.
Sugestões de melhoria	Não, não teria não.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	B 4 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Quando eu me inscrevi nessa época que eu acredito que seja do ano anterior para trás fez mesmo para eu poder abrir minha mente, ajudar a me guiar com outras ideias, poder ver o que poderiam estar oferecendo e poder mesclar um pouco com que eu queria empreender junto com o MEI que eu estava cadastrada.
Fatores de desistência	Eu acho que às vezes o empreendedor desiste numa situação de escola curso Universidade quando você tá numa aula e aquele amaciante é difícil as pessoas simplesmente desistem no primeiro impacto na primeira impressão acho que lógico que muito nós brasileiros somos muito muito nós corremos muito nós somos super multitarefas que eu acho e e eu comparando com o estilo de vida que eu que eu aprendi

	<p>aqui no seu a isso mesmo tudo sendo muito difícil mesmo copiando do outro as pessoas vão até o fim então eu acho que isso dá para o empreendedor quando vai para o curso as pessoas acham que eu já sou líder já sou dono do meu negócio eu já sei eu já sou madura o suficiente para lidar tem pessoas que tem a mente fechada então acaba desistindo eu acho que mais excitante de um programa de mentoria é demonstrar que a pessoa que tá de fora do seu negócio que só tá ali para dar uma pincelada para dar uma análise as pessoas concurso de monitoria.</p>
Fatores de aderência	<p>Como eu não cheguei a atender, eu fiz só a inscrição, mas no caso eu posso responder pelo a questão de interesse a palavra de mentoria já dizia tudo para dizer tudo para mim para poder ter um uma análise do que eu poderia fazer um projeto que eu poderia estar fazendo no trabalho ou está expandindo, no caso o MEI que foi o que eu pensei que o que esse curso o <i>Speed mentoring</i> estava voltado para o MEI mesmo. Caso como foi da escola de negócios, a questão da aderência do programa, eu acho que foi o que me chamou atenção é de ter assim, por trás de algo que eu poderia estar analisando de uma ideia, de um projeto ou de uma capacitação.</p>
O que é necessário ter no programa	<p>Uma das coisas necessárias para ter num programa de mentoria são pessoas que já tiveram experiências, líderes ou executivos ou analistas que tiveram experiências em diferentes setores, em diferentes formações e experiências em questão de clientes com problemas e o que que aquilo fez um diferencial para aquilo não falhar.</p>
Expectativas não atendidas	<p>Praticamente eu sinto que seria a mesma resposta em relação a expectativa, mas em questão de mentoria quando você tem um mentor por trás, por trás de uma ideia que o que eu tenho, que eu tive, de um trabalho, alguém de fora que possa olhar e dar uma opinião mesmo que crua, dura, acaba ajudando um pouco, é expandir um pouco as ideias, por isso que era uma das expectativas em relação, tanto do programa que era do tema <i>speed mentoring</i> e também de ter uma mentoria para poder ter uma guia extra né poder abrir as ideias da cabeça melhor; seria isso.</p>
Por que desistiu do Programa	<p>Então, eu acabei então eu acabei escrevendo no <i>Speedy Mentoring</i> aí eu recebi um e-mail do SEBRAE depois de alguns dias que falava alguma coisa sobre a área, eu fiz alguma ficha de inscrição, com algumas informações da área de promoção de vendas, administração e aí voltou, entrou um e-mail do SEBRAE dizendo alguma informação da área de TI, startup e então, não foi nada do que eu tinha me inscrito, mas, aí ficou aberto assim né, visitar o site do SEBRAE, de olhar os cursos abertos; foi isso.</p>
Sugestões de melhoria	<p>Assim a minha opinião dentro de um programa de mentoria o que não poderia faltar; está certo que hoje em dia muitas pessoas não leem livros, não muito, mas, talvez uma apostila dinâmica para que seja aplicada, nas horas, tipo em classe, em teoria prática, em uma lição de casa para os empresários assim, muitos só querem falar, colocar escrever no papel e juntar tudo isso numa apostila só, um espaço de rascunho, como um plano de negócio, eu acho muito legal. E o que não, o que o que eu acho que é importante ter também ter um feedback frente a frente, um a um, 'face to face' né depois de todo, antes da conclusão de um programa poder chegar, um exemplo, um analista me chama Verônica empresária e a Verônica Mário sobre você pontos críticos negativos positivos mas não, não para degradar, mas sim para de repente olhar para fora, não como se nós fôssemos um aprendiz, um 'face to face' para inspirar mesmo numa conclusão para que todos consigam adicionar tudo aí para um melhor entendimento.</p>

CATEGORIAS DE ANÁLISE	B 5 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Então vamos lá, minhas expectativas ao me escrever, no momento na época que eu estava ah, que eu me inscrevi no <i>speed mentoring</i> , eu estava iniciando uma empresa e minha expectativa era ter conhecimento de como organizar melhor meu plano de negócios para estruturar a empresa do segmento de telecomunicações que eu estava fazendo.
Fatores de desistência	Ah cara eu acho que essa pergunta aí é um pouco mais subjetiva e ampla né, mas é, eu acho que é o cara, não ser preparado psicologicamente para enfrentar o que é ser m empreendedor, eu acho que é fator desistência é o cara não conseguir projetar o benefício de estar passando que está passando. Eu acho que o programa de mentoria poderia ajudar também nesse sentido. Se ele fosse orientado nessa questão psicologicamente.
Fatores de aderência	Eu acredito que é conseguir enxergar na prática tudo o que foi ensinado no <i>Speed mentoring</i> né, então assim, é realmente no processo de construção da empresa, da implantação de algum projeto, alguma coisa assim, ter a mentoria como teoria, mais ver isso funcionando na prática a partir do momento que realmente a gente coloca. Aí teria uma aderência para continuar no curso se eu ver o que eu tô aprendendo tá funcionando na prática, seria um sucesso e me manteria buscando <i>speed mentoring</i> como uma fonte de conhecimento.
O que é necessário ter no programa	Eu acho que o programa de mentoria tem que ter primeiro lugar pessoas com autoridade no que estão falando em cada área que vai falar, né então; empresários de determinada área e com autoridade para poder falar sobre isso para te dar orientação acho que isso tem que ter e principalmente um alinhamento entre mentor e a pessoa que está fazendo, então acho que tem que ter afinidade. O que é importante ter um programa de mentoria, eu acho que exemplos de ações práticas para poder executar, né, então, tem que ter pessoas que realmente ajudem nesse processo de execução. Não pode faltar ferramentas que, que a pessoa utilize, ferramentas que a pessoa começa a experimentar né. Tudo para levar para a ação cara. Acho que em programa de mentoria só falar que é isso, que é aquilo, não adianta; aí tem que levar para ação e as pessoas tem que ver.
Expectativas não atendidas	Não houve.
Por que desistiu do Programa	Eu acho que foi o.., eu acho que foi mais, sei lá, acho que a pergunta não é nem porque eu desisti, é porque eu nem comecei, porque eu não, não entendi a importância disso para o meu negócio, eu não dava prioridade para isso, foi falta mesmo de prioridade minha em relação a fazer o negócio porque quando você quer começar a empreender, é o meu ponto de vista tá, você dá prioridade para um monte de coisa, burocrática, de planejamento, e sonhos, e esquece da prática e esquece que pessoas podem te ajudar com isso, acho que por isso que eu não comecei.
Sugestões de melhoria	Não sei como eu vou poder te dar sugestão de melhoria se eu não fiz, eu não sei como é que você quer que eu fale que eu não fiz, não sei o que que pode melhorar ou não.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE F – CONSOLIDAÇÃO DAS UNIDADES DE CONTEXTO DAS ENTREVISTAS – GRUPO C

CATEGORIAS DE ANÁLISE	C 1 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	<p>As minhas expectativas com relação ao <i>speed mentoring</i> eram de conseguir ali é, achar caminhos né, para continuar o desenvolvimento dessa minha Startup. Entender se eu estava no caminho certo, entender se eu tinha as ferramentas, quais poderiam ser as novas ferramentas, o processo de trabalho, porque é uma criação de uma empresa, até de coisas que já existem no mercado, mas com foco num assunto que ainda não é tão, que aliás nem é, não tem nada exclusivo, específico desse assunto na internet, da minha expectativa foi de chegar e conseguir ajuda mesmo conseguir mentoria, conseguir consultoria, conseguir pessoas que pudessem me auxiliar a entender melhor e achar as melhores soluções, não só do SEBRAE que isso eu já tinha certeza, mas também do próprio grupo porque essas esses trabalhos em grupo sempre acrescentam, sempre trazem parcerias, novidades, um olhar diferente daquilo que a gente já estava acostumado e não tinha conseguido enxergar por esse outro lado e era isso que eu esperava.</p>
Fatores de desistência	<p>Eu acho que o que faz desistir não tem a ver com programa. Muito difícil um empresário conectado construindo um negócio sabendo do poder e da riqueza que é você tá no grupo de outras tantas empresárias né. Principalmente quando a gente fala do woman né, que é tão difícil para mulher entender, então estar num grupo de mulheres inteligentes, empreendedoras que estão ali batalhando, ainda que as vezes um outro conteúdo não seja aquilo que eu esperava, já seja alguma coisa que eu sei é, muito difícil uma pessoa que realmente está empenhado em fazer o seu negócio dar certo, estar dentro de um Sebrae e desistir. Eu acho a desistência do <i>speed mentoring</i> está muito mais ligada ao momento da pessoa, ao objetivo, as prioridades que ela tá dando naquele momento na carreira do que de alguma coisa que talvez o programa não tem atendido, talvez não é uma crítica né é um apontamento né. Talvez uma crítica mais um apontamento, talvez o tipo de seleção ele tenha que ser além das palavras né, além do que está escrito ali ou aquele formulário tem que ter algumas perguntas a mais da pessoa que vai participar porque eu vejo que por exemplo uma das meninas que no final acabou não indo, ela é muito novinha, talvez ela já participou até um determinado momento, ela tinha 23 anos, mas eu não lembro dela no final assim criando alguma coisa. Chegou o momento que com ela não tinha nada, ela foi, ela estava interessada no conhecimento, mas ela foi porque ela queria aprender, ela achou que fosse ainda não tinha nenhum negócio, uma ideia ainda, então eu acho que o <i>Speed mentoring</i> é para quem já tem uma ideia de negócio, para quem de fato está realizando alguma coisa, então esse formulário tem que ser um pouco mais específico, tem que fazer um pouco mais essa crítica, de trazer realmente, de selecionar realmente as pessoas que já tem um negócio, que tem uma ideia de negócio muito pontual, talvez fazer uma pequena descrição, para que a gente realmente entenda que há um negócio ali a ser desenvolvido. Por que as pessoas que eu vi que desistiram são as pessoas que não tinham nada, então talvez é claro que tem a parte das pessoas, mas talvez dentro do programa a desistência tenha sido porque elas foram selecionadas, mas não deveriam ter sido selecionadas; elas não tinham nada pronto, porque quem tem algo pronto de alguma forma aproveita mesmo que seja para no meio do caminho pivotar ou como amigas de outros, do outro que eu participei que falaram “eu vim com uma ideia, eu trabalhei minha ideia, mas no final eu desisti da minha ideia porque eu entendi que não era o momento, quando eu comecei a fazer, a minha sócia não quis fazer então eu vi que não era aquilo, ou eu entendi que o mercado não precisava daquilo naquele momento”, então, se você tem uma ideia de negócio ainda que ao final você não faça final para entender todas as possibilidades. Eu acho que essa desistência tem a ver com</p>

	<p>peessoas que não estavam focadas não tinha espaço no projeto e que talvez o programa tenha selecionado equivocadamente essas pessoas.</p>
Fatores de aderência	<p>Eu posso falar o que teve para mim eu estava disposta a participar do programa todo, eu estava disposta a não perder essa oportunidade. Eu acho que esse pode ser um pensamento que faça com que a pessoa permaneça. Ela não tem a ver com o programa em si mas ela tem a ver com o comprometimento que a gente tem com alguma coisa, mas eu acho que dentro do programa, a cada dia quando vai se montando os exercícios, que vai fazendo a cada dia um exercício, a cada encontro um exercício diferente, a gente vai também reconstruindo a ideia do negócio e essa reconstrução da ideia do negócio faz com que você queira voltar a próxima vez e que você chegue até o final porque você sabe que no final vai ter o <i>pitch</i> de apresentação vai ter algumas pessoas importantes e que entendem que podem não só te ajudar não só numa mentoria, mas também avaliar seu <i>pitch</i>, ver se está no caminho certo. O que eu vejo é que, o que eu vi, porque eu já tinha participado de um outro em 2016, então o que eu vi é que quem desistiu lá no outro e que existiu nesse, são pessoas meio que meio que caíram de “gaiato no navio” aí estão ali no meio do caminho fala acho que eu não vou conseguir mesmo participar, até tenta, mas não consegue, então elas não tiveram um comprometimento. Agora a grande maioria que fica e que participa só não vai mesmo porque tem questões pessoais. A grande maioria é mãe, aí tem problema com filho, tem problema de sair do trabalho e não tem quem fique com filho. Teve uma das meninas que levou o bebe, que levava o bebê todos os dias dentro das atividades por que ela não tinha com quem deixar e o bebe era muito novinho e enfim, mas ele era uma graça. Nem parecia que tinha um bebe, uma criança na sala. Tinha uma outra mãe que levou também um rapazinho que é meio sócio dela que é filho que tem 14 anos, enfim, eu acho que como é mulher e as mulheres empreendedoras, e a maioria são mães, o que mais impede que elas possam estar, é os compromissos, são os compromissos pessoais, os compromissos de mãe, de mulher e às vezes de trabalho em algum momento, mas permanecer que faz permanecer eu acho que essa linha de construção de que uma atividade, um encontro tá ligado ao outro, um vai rendendo o outro e essa construção vai ajudando a clarear as ideias ou repensar as ideias e ter mais clareza do seu negócio e ao final, eu vi que a grande maioria, pelo menos que eu percebi foi até o final ainda que eventualmente tenha faltado, mas a grande maioria foi até o final porque essa aderência ela é construída nessa linha de trabalho e no primeiro você tem uma visão geral do mundo, depois de você, depois começa a pensar no negócio, depois faz exercícios para repensar o que tá fazendo, depois cria o <i>pitch</i> e depois apresenta, depois tem as mentorias né, faz as sessões de mentoria, depois apresenta esse <i>pitch</i>, tem esse feedback. Então eu acho que essa linha de trabalho queria essa aderência de você sempre querer voltar porque ainda não terminou o processo, ainda não terminou de construir.</p>
O que é necessário ter no programa	<p>Eu acho que um programa de mentoria ele tem que te dar um resultado prático, muito mais do que teoria ele tem que dar um resultado prático, ele tem que ser prático sobre o seu negócio, sobre aquilo que você tá buscando, é então, em alguns momentos até ouvi as pessoas falarem “mas eu queria tá falando mais do meu negócio, mais do meu trabalho”, então eles são críticas que eu ouvi e que para mim talvez não foi tão fora porque eu tô acostumada, como eu trabalho com serviço e normalmente quase todo o evento, quase todos os palestras e ferramentas elas são muito voltadas para o produto né agora tem voltado mais para serviço mas antes ela era muito voltadas para o produto que eu sempre quis ele se tem essa coisa de transformar aquele discurso como é que eu aplico isso no meu negócio no meu serviço, mas eu acho que o programa de mentoria que funciona, que deixa as pessoas com brilho no olho querendo voltar querendo fazer é aquele que te dá resultado prático, que mesmo que seja em conjunto ele consegue te dar uma noção de onde você está quem é você, qual o mercado, onde você está, para onde você tem que ir né E esse para onde você tem que é uma parte a gente escolhe, outra parte o mercado escolhe e como que eu vou fazer para chegar até lá e aí criar algumas soluções práticas mesmo e algumas respostas pontuais sobre aquilo que tá fazendo. Algumas pessoas eu vi que como elas ainda não tinham um negócio, elas ainda tinham uma ideia não talvez eu quero fazer isso, mas eu não sei se isso é o que eu quero</p>

	<p>fazer elas acabavam ficando um pouco perdidas porque na hora do exercício elas não tinham algo prático para colocar, porque elas não tinham nem feito até na cabeça qual era a ideia do que elas irão desenvolver. Eu, dá primeira vez estava um pouco assim, dessa segunda como eu já tinha certeza muito mais certeza, meu negócio já tinha experimentado ele já tá no ar para experimentar, então para mim foi mais fácil ela tem que ter essa coisa do prático. Pensa num mentor quando eu penso no uma pessoa que vai agregar de forma prática e com informações pontuais sobre o meu negócio onde que eu tô errando, para onde que eu devo ir, o que que eu devo fazer o pequeno o trabalho a mão na massa vai ter que ser minha vai ter que ser do empresário mas alguém identificar e falar é isso aqui que você tá errando esse caminho tá errado olha quem sabe você não tem outros caminhos por aqui não entendi, você não explicou direito então eu acho que é isso que a mentoria dá, esse pé no chão e às vezes até um tapa na cara mesmo tipo ela tá tudo errado para tudo. A mentoria precisa disso precisa te colocar na linha certa.</p>
Expectativas não atendidas	<p>Sim, as minhas expectativas foram atingidas e na verdade foi superado que eu estava esperando, porque como eu disse isso era umas coisas que eu estava esperando, eu conseguir isso, mas além disso, a gente também teve informação sobre gestão financeira, o que acabou sendo importante até para eu construir essa parte que de imediato não era o que estava esperando do encontro porque em outras edições eu sei que não teve. Também, é as mentorias que vão continuar acontecendo eu não esperava então, isso foi muito bom porque eu posso individualmente trabalhar as minhas dúvidas e desenvolver o meu negócio com essa parceria, com esse apoio do SEBRAE então sim foram atingidas e ao meu inclusive superadas, foi mais do que o esperado.</p>
Sugestões de melhoria	<p>Tenho, tenho sugestões sim; os exercícios que são sempre muito bons poderiam ser voltados para o negócio de cada um; seja interessante a oficina que você faz imaginando uma outra situação; eu acho que se elas fossem mais voltadas para o próprio negócio. O que é um pouco isso que cada um está buscando ali né são as respostas para as suas dúvidas; seria interessante; uma outra coisa e quando se faz aqueles grupos de pessoas para mentoria. Eu entendo que foi só um equívoco, um pequeno erro lá no pensamento na hora, de pessoas faltarem né da mentoria. Então teve gente que reclamou porque não conseguiu fazer as quatro mentorias que eram o que tinha sido proposto, você podia escolher quatro e podia ficar 10 minutos com cada uma, ou 20 minutos com cada uma. Eu acho que esse exercício s é muito legal, todo mundo gostou; isso talvez seja que possa ser repetido possa ser feito por exemplo logo no começo, para se entender qual que é o negócio que a pessoa quer fazer e depois no meio para finalizar com <i>pitch</i> porque o que cada uma está buscando ali é entender seu próprio negócio Acho que poderia ter algum exercício também disso, que poderia ser em grupos de acordo com algumas afinidades por que tem negócios que tem algumas afinidades de informação por exemplo que trabalha com informática, internet na informática, tecnologia, pesquisar o mercado de tecnologia pesquisar por exemplo um aplicativo, tem muita gente lá que tem aplicativo, como é que funciona o aplicativo, seus direitos autorais, alguma coisa nesse sentido talvez grupos que precisam, que tivesse mais algum trabalho para ir para casa para pesquisar para fazer para movimentar que fosse mais prático mesmo com relação ao negócio, então essa questão de pesquisar mais sobre o negócio para ver se com exercícios com atividades e precisassem ser feitos no <i>on line</i> para as atividades mais presenciais. Fazer para as atividades presenciais, que os exercícios fossem mais práticos voltados é claro que o lúdico é legal que o aquela do Sanduíche é sempre muito bacana né e não quebra gelo é muito gostoso mas que os outros todos pudessem ser mais voltados para o negócio mesmo mais para o negócio e que e o terceiro, que as mentorias pudessem talvez ser mais uma um dos dias tivesse mais um dia de mentoria e todo mundo de fato pudessem ter as suas preenchidos né então talvez uma forma de organização ou de fazer que desce certo que ninguém ficasse depois sem fazer mas eu entendo que foi um problema pontual porque alguém faltou e tecido agendado mas talvez se se movimentar essa forma de agendamento para que não ocorra não é isso seria legal porque eu vi que uma outra eu consegui fazer todos mas eu vi que as pessoas ficaram chateados assim porque não conseguiram fazer e elas se</p>

	<p>sentem perdedoras e talvez seja uma bobagem mas talvez eu acho que eu consegui fazer né. Não sei se eu teria mesmo sentimento tem que fazer ainda não a gente quer tudo né quando a gente não consegue alguém consegue na nossa frente não ter conseguido fica uma certa frustração, eu acho que é isso. Talvez aquela avaliação do <i>pitch</i> que a gente conseguiu receber, ai eu já tô falando uma quarta coisa, mas talvez aquela avaliação do <i>pitch</i> tivesse um uma reunião depois eu sei que a gente pode fazer isso né, mas talvez, isso tive constasse no programa que depois da avaliação do <i>pitch</i> a gente poderia marcar um horário lá específico para falar dessa avaliação. Focar mais na questão do negócio de desenvolver mesmo coisas para os negócios e eu acredito que os negócios são, são, são parecidos né os serviços são de aplicativo ou são de alimentos então são de moda. Principalmente a gente falar do <i>woman</i>. Então eu acho que dá para fazer grupos por exemplo de trabalho e focar naquele segmento, trabalhando é isso.</p>
--	--

CATEGORIAS DE ANÁLISE	C 2 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Eu queria um entendimento a nível de empresariado mesmo. Como eu faria, como eu teria que raciocinar. Por que mais conhecimento que a gente tenha, a gente não abrange tudo, existem detalhes que a gente é leigo né, e eu esperava do curso que eles me dessem se vislumbre.
Fatores de desistência	<p>Pois é essa tua pergunta final aqui, é o que faz um empreendedor desistir é justamente, não é mercado são as pessoas que consomem por quê dependendo do que seja o produto por exemplo eu era na área de joias na área de joias artesanais e era uma coisa diferenciada e eu não poderia cobrar o preço que realmente ele iria valer né, tanto pelo tempo, quanto pelo material. Mesmo eu cobrando um valor que ia me manter, que não seria tão caro, as pessoas em si elas não pagariam para uma artesã, elas pagariam isso na loja. Eu já vi isso também na área têxtil. As pessoas falavam para mim eu pago r\$ 300 camisa da marca X no shopping, mas eu não pago 50 para você, mesmo seu produto sendo mais bonito e estando mais bem-acabado, porque na loja tem o nome da marca; você mesmo sendo uma marca; você não é uma grife conhecida, então eu não pago para você e isso desestimula muito o empreendedor porque assim, a gente cobra, cobraria no caso até quase no preço do custo, né, as vezes nem tirando o tempo gasto de comer para gente poder pagar o mínimo possível. Isso não é cabível, a gente, a gente sabe isso que não é cabível a gente é levada a isso e mesmo assim as pessoas não pagam. Então você desqualifica o seu serviço, você desqualifica o seu trabalho, você desqualifica todos os cursos, todos os entendimentos que você tem, mas a pessoa paga uma porcaria num lugar porque tem uma marca e para você não, então é melhor a gente não fazer nada. É, eu não tive, eu não posso falar que eu tive desistência né porque eu cheguei até o fim, mas tem muita gente que desistiu. Efetivamente a gente não sabe porquê que a pessoa desistiu, existem as suposições, cada um tem os seus problemas pessoais outros entendem que não era o que estava esperando do curso. Mas se você for me perguntar porque eu desisti de ser empreendedora, é porque eu me deparei que eu precisava de mais apoio né, eu precisava de mais coisas, eu precisava de mais dinheiro, e eu não tinha como buscar isso né, o apoio dependeria do meu dinheiro para poder pagar os cursos e eu não tinha de onde ter fonte de ter dinheiro e eu cheguei num ponto que eu tive que desistir do meu progresso de empresariado né. Existia uma questão o meu produto exigia muito tempo, e as pessoas no mercado elas não pagariam por isso, né, elas pagariam numa loja, mas não pagariam para mim como artesã. Então, isso foi meu ponto de desistência mesmo tendo feito a pesquisa antes e tudo; chegou num ponto que eu percebi outras coisas.</p>
Fatores de aderência	Uma coisa que eu achei muito interessante é porque a proposta era, era de fazer a gente pensar dentro do contexto empresariado né, para o empresariado e como o próprio nome diz né, essa coisa do pensar rápido e eu precisava disso, eu precisava de um, de um gás em todos os sentidos e realmente de um treinamento nessa área e o curso, né o programa trazia essa proposta, então para quem está empreendendo e aqui tem a sua segunda né, que faz o preendedor permanecer e concluir o curso é essa vontade né de

	seguir em frente, de, de realmente ter um chão para a gente ir seguro porque quando a gente entra nessa proposta de ser empreendedor ,a gente não quer, a gente quer começar e sim ir, para começar e quebrar no meio do caminho ninguém quer mesmo porque a maioria já começa com pouco dinheiro, quase nenhum, como foi o meu caso né. Eu estava com R\$ 6.000,00 para começar um negócio e eu queria saber como eu ia começar com tão pouco e não quebrar no meio do caminho né, a começar pelo financeiro.
O que é necessário ter no programa	É, eu falei para você que foram dois anos, eu estou pensando aqui já, já caminhando para o terceiro ano que eu fiz o curso. Eu fiz em 2016, então que eu achei muito importante o que me deu uma calibrada foi justamente o raciocínio rápido num contexto geral para o empresariado; isso é o que eu gostei, era bem mais complexo do que eu raciocinava.
Expectativas não atendidas	Sim, foi, foi, foi preenchido sim, elas foram as expectativas foram, foram atendidas assim, num determinado patamar, por que outras coisas, só a vivência mesmo, mas de praxe foi, inclusive eu tive respaldo de coisas que eu nem esperava. Tentando lembrar aqui agora depois desse tempo todo, tem uns dois isso né. Eu estava na criação de uma marca para tentar me alavancado depois de tanto tempo desempregada, infelizmente continua agora, naquele momento estava com gás né de montar a marca, de entender melhor esse mercado, é porque assim eu já tinha uma noção de funcionamento porque eu já era professora da área Têxtil, né, mas eu precisava ter uma coisa mais, mais palpável eu estava fazendo uma série de cursos no Sebrae e quando eu fui encaminhada para o <i>speed mentoring</i> eu fiquei assim bem empolgada com o que era proposto no curso né, então eu vislumbrava assim um entendimento bem, bem maior e melhor, mas, assim, eu realmente para ir à frente era minha expectativa inicial.
Sugestões de melhoria	O que eu posso te dizer é que eu senti falta de um <i>speed mentoring</i> mais focado para o que eu estava fazendo, entendeu? Porque lá, que como eu disse era pessoas de várias áreas diferentes. Então, eu senti falta de um específico, eu cheguei a me inscrever, eu acho que tinha sim um curso específico para a minha área, mas eu acho que não foi dado andamento, eu não recebi comunicado. Mas eu senti falta de um focado, entendeu, isso eu senti falta, isso eu posso te dizer agora porque eu tenho isso muito fresco na memória.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	C 3 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Sim claro, apesar da gente tentar buscar algum conhecimento fora né; mais literatura, encontros, estudos, quando a gente chegar aí é tudo condensado em um só lugar e ajuda muito né cara, a participação de vocês diretamente no projeto né, dos instrutores, ajuda muito cara atendeu. Com certeza atendeu sim ajudou demais o projeto.
Fatores de desistência	Cara, não desistir e querer muito fazer com que um negócio aconteça ou não aconteça né dependendo das validações. A partir do momento que ele entra e começa a ter todo esse conhecimento e participação no Sebrae, dos instrutores, dos colegas e isso vai dando para ele uma força, ali digamos, para continuar e para seguir até o final com certeza.
Fatores de aderência	Os fatores de aderência principalmente eu acredito que seja a possibilidade de ter aí um auxílio de um de uma escola de referência né cara, o Sebrae, então já dá uma tranquilidade para o empreendedor saber que ele não está sozinho na jornada, então ele vai procurar conhecimento, <i>network</i> e um local de referência.
O que é necessário ter no programa	Eu acho importante que o mentor ele tenha algum conhecimento específico, seja do ramo de atividade da empresa, então ele tem uma visão mais geral do negócio, mais ele tem uma empresa parecida, ou trabalha numa empresa parecida, então ele consegue dar uma visão geral do negócio ali, ou senão especificamente do ramo ele tenha um conhecimento para alguma área de marketing, de vendas, de gestão, que tenha algum conhecimento mais profundo né; e também a manutenção dessa mentoria né fazer uma vez e dar continuidade para ver a evolução, o que que tá acontecendo.

Expectativas não atendidas	Basicamente é aprender como estruturar o negócio, a ideia que eu tinha, fazer aquilo tornar realidade, tirar do papel, as melhores práticas do mercado em formato <i>startup</i> né, fazer rápido, conseguir as coisas de forma correta.
Sugestões de melhoria	Não sei se seria uma melhoria ou mais uma sugestão, mas falar mais sobre o seu negócio mais vezes né. Cada um fala mais sobre seu próprio negócio mais vezes tanto se você vai fazer uma rodada de bate-papo entre os alunos, depois uma rodada de bate-papo com todos os instrutores; mas pegar cada negócio individualmente, fazer com que todo mundo dá uma dixavada em cima do seu negócio ali, entendeu. Tanto nas aulas teóricas ali fazer exercícios práticos. É isso mesmo né melhorias, uma sugestão que já estava.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	C 4 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Sim, foram bem atendidas, na verdade eu acho que até mais do que eu esperava, embora foi muito rápido né, <i>speed</i> , lógico, o nome já fala. Foi mais profundo do que eu imaginava.
Fatores de desistência	Então, uma das coisas dos fatores de desistência foi realmente achar que muita coisa vinha prontinha e muita coisa a gente tem que pôr a mão na massa e fazer acontecer. Então, eu acho que uma visão errada de alguns com relação ao projeto né, ao projeto <i>speed mentoring</i> . Outra questão que foi muito decepcionante assim, para alguns da minha turma, foi a forma de avaliação, a forma de avaliação a gente discutiu até bastante, foi muito ruim, assim uma avaliação muito baixa, e uma falta de feedback mesmo, assim, tá, você teve uma nota baixa, mas porque que essa nota foi baixa. Então, no <i>pitch</i> que a gente fez, o <i>pitch</i> final que a gente fez, faltou uma devolutiva, desculpa, decente tá, é minha visão, eu acho assim, não que a gente queira logros, que a gente queira, mas a gente queria saber tá, se não foi bom, porque que não foi bom, o que que aconteceu e muitos não tiveram uma boa nota e se questionaram e ficaram sem saber o porquê e foi dito para a gente que a gente receberia um relatório, detalhado, parara parara; não recebemos, muito, uma nota, sem muita justificativa. Então, acho que isso decepcionou um pouco, mas isso praticamente foi só no final, foi mais o pessoal do final que viu isso e os que desistiram antes foi realmente por conta de ter uma visão errada do projeto.
Fatores de aderência	Então, os fatores de aderência, primeiro assim; eu comecei, fui até o fim, não faltei em nenhuma aula. E, o que me fez permanecer, primeiro foi a troca entre o próprio grupo, e depois profissionais que não só conhecem o mercado, mas que também atuam no mercado, também têm contato com empreendedores, as rodadas de negócios foram fundamentais; então isso foi me prendendo realmente.
O que é necessário ter no programa	O programa de mentoria, eu acredito que primeiro ele tem que tentar respeitar a necessidade do empresário né, é, tentar respeitar o que ele quer, embora, as vezes pareça até um pouco absurdo, mas tentar embarcar um pouco com essa ideia, mas quando a ideia for totalmente absurda, também a gente ter um parâmetro do porquê que esta ideia é absurda.
Expectativas não atendidas	A minha primeira intenção com o <i>speed mentoring</i> foi, é, a parte de ideação, eu não estava nem, eu tinha uma ideia de negócio né, até tive de ter para a edição do <i>speed mentoring</i> . Meu principal objetivo era consolidar essa ideia e entender um pouco de como fazer essa ideia virar um negócio.
Sugestões de melhoria	Então, uma sugestão que seria redundante né, mas que o projeto fosse um pouco maior, tudo bem que é <i>speed</i> né, mas a minha sugestão e que fosse maior, pelo menos que se fosse o dobro de tempo daria para a gente ter uma noção melhor assim. Outra sugestão é disponibilizar mais materiais de leitura, mais, eu sinto falta disso, faltou um pouco de bibliografia, indicação própria dos professores né, a gente tinha que solicitar, assim pra, e um última sugestão é realmente do que eu falei da nota, eu acho que a nota, puxa, não é a nota, nós somos empreendedores, não somos aluninhos para receber uma nota, o mais importante do que nota é receber o feedback mesmo, sabe, acho que teria que ter uma, se fosse presencial até era legal sabe, se tivesse alguém que pudesse falar: olha assim, você foi assim, você precisa melhorar assim. Acho que faltou esse fechamento.

	O projeto é excelente, mas sem esse fechamento fica devendo tá. Se fosse para eu dar uma nota geral aí eu daria nove, só não dez por conta do fechamento.
--	---

CATEGORIAS DE ANÁLISE	C 5 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Sim, é daquilo que eu pensei que é que eu li no site, antes de me inscrever até o final desse mês de <i>speed</i> foram atendidas. Ah, sim eu vi muitas oficinas, algumas coisas já conhecia, outras via pela primeira vez, mas deu para amadurecer muitas ideias, teve boas provocações, eu acho que de forma geral sim, acredito que tenha me respondido aquilo que eu vim procurar.
Fatores de desistência	É um dos fatores eu acredito a não compreensão do programa em si, né que vai ter muito programa, do sucesso do programa, que é você né, diferente de uma faculdade, diferente de outras coisas, você vai ter sempre alguém ali te empurrando e num programa, num programa como esse, é muito mais a sua autonomia, se você não tem essa autonomia muito, muito forte, de pensar que eu, que eu é você que vai fazer as entregas né, e, ou mesmo você não ter suas expectativas atendidas, pode ser um dos fatores, né, você achava que aqui era um curso, que ia te ensinar a ganhar dinheiro, que você ia pensar outras coisas, que eles teriam lá uma receita de bolo 'Como montar uma <i>startup</i> de sucesso' né, e aí ou mesmo questão de você ser cobrado pelas entregas também, você estava esperando mais receber do que n,é ter que se mover para entregas ou para fazer algo.
Fatores de aderência	Eu acho que um dos fatores é a ideia de continuidade do programa né. Então o <i>speed mentoring</i> poderia ter parado ali, mas se eu quisesse eu poderia ter uma possibilidade de me inscrever em outro programa para amadurecer nossas ideias né, então pelo que eu vi ele era o ciclo um ciclo interessante que começava no <i>speed mentoring</i> , podia continuar na incubadora podia continuar na aceleradora Startup São Paulo. Ver que é uma continuidade né, é um dos fatores. O segundo fator para mim que me pesou foi sem dúvida se é Sebrae, tem todo o know how, todo o conhecimento que o nome em si traz, né. Eu acho que foi um fator importante de vir para cá e escolher né ficar no programa acreditar no nome Sebrae e um terceiro fator sem dúvida eu acho que são as trocas e e acho que o conteúdo passado e ver as suas ideias se materializando e eu acho que nesse ponto eu acho que ajudou bastante. O primeiro fator é a qualidade do mentor né se ele a experiência dele de mercado, a experiência de vida dentro do ecossistema então sem dúvida é isso é fundamental. Eu já peguei mentores muito bons que fizeram boas provocações que me ajudaram muito a pensar o negócio e ver outras possibilidades, de chamar muita atenção para aquilo que estava faltando, detalhes que eu não tinha visto, mas também peguei muito mentor assim, que achei que que não acrescentou, ou acrescentou muito pouco por não conhecer o negócio ou por estar fora dele nunca ter trabalhado com educação que é muito específico não conhece o um pouco nos meandros um pouco das variáveis da educação para falar muita besteira é grande a questão do para mim que vale é quanto ele conhece do assunto ele tem não só experiência de vida mas sentar porque às vezes o cara culto de obra que me ajuda a pensar e ficar para coisa que você não tinha visto.
O que é necessário ter no programa	Para mim o que é importante num programa de mentoria é a qualidade da agenda dela né, como que ela se organiza e como ela pensa esse início, esse meio, esse fim, como que ela vai qualificar suas entregas, né, como que ela vai pensar e te mover às suas ações e como ela te auxilia nesse processo que você está, as vezes você está num processo de aprendizado muito grande, numa curva de aprendizado muito grande. Então eu acho importante é como você amarra as ideias, qual conteúdo está ali dentro e o que foi pensado para você se desenvolver como empresa do início, se desenvolver de <i>startup</i> para empresa.
Expectativas não atendidas	No <i>speed mentoring</i> as minhas expectativas eram fechar mais a ideia que eu vinha trazendo né, que eu já tinha desde o mestrado amadurecendo. Se valia a pena ou não a produção de se constituir uma empresa né, de serviços e aplicativos né então, eu queria

	<p>pensar em metodologias e principalmente fechando as ideias né que amarrando essas ideias que já vinham da academia trazendo para a parte da empresa.</p>
Sugestões de melhoria	<p>Acho que um dos, uma melhoria, com certeza é qualificar o programa, ou seja; para que ele serve, o que esperar, né, porque se você tem claro o que te espera, desde a inscrição, então isso ajuda muito a você, nas inscrições, porque você e o que vai entregar lá no final, vai ter um <i>pitch</i> para alguém. Uma outra melhoria que eu faria, já nesse período, eu traria talvez, não só do SEBRAE, mas mercado, talvez um pouco mais de mentoria para pessoa entender um pouco esse processo, porque para quem começa nessa jornada empreendedora da <i>startup</i> principalmente, não fica claro para mim, eu demorei muito para entender a questão da mentoria e hoje para mim mentoria principalmente as externos ou internos elas são fundamentais, então ver qual que é o papel e explicar um pouco assim. Eu acho uma outra melhoria possível no programa, seria, o programa é focado no tempo muito curto né, talvez eu vou aumentar um pouco mais para trabalhar algumas questões né, porque como o tempo é muito curto e é mais para ideação, as vezes os conteúdos são colocados, mas você não consegue amarrar isso depois porque se você não continua no programa que é na incubadora, por exemplo muito das coisas que você aprende ficam um pouco jogadas né. Ou tem um pouco mais de tempo, ou conseguir amarrar isso para a sua autonomia, de empresa ou de vida ou como você amarra isso em um outro programa. Acho que essas seriam as minhas sugestões.</p>

CATEGORIAS DE ANÁLISE	C 6 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	<p>Então, eu na época que eu fui fazer o programa eu estava na faculdade, eu tava aqui no segundo ou terceiro ano e como o projeto que eu fazia era um evento online de palestras, então eu precisava entrar em contato com os profissionais e tudo mais; a minha expectativa era mais conhecer pessoas da área, para fazer parcerias e ter essas pessoas né, no evento que eu estava organizando do que até propriamente estruturar o projeto dentro do programa até porque já era um projeto que já acontecia. Isso é uma coisa que aconteceu, eu fiz as aulas, depois eu fiz a apresentação lá na banca; acho que foi uma das últimas, ou a última a se apresentar e eu realmente consegui essa parceria Foi um projeto que não deu continuidade, naquele formato, mas eu pude conhecer muitas pessoas da minha área; uma delas estava na banca me ajudou a estruturar o projeto na época, me apresentou para outras pessoas e enfim hoje como eu te falei não é um projeto que eu dei continuidade, mas o que eu faço hoje na ONG enfim; é muito parecido assim, parecido no sentido de ser um projeto de ..... e trabalhar com educação; então é isso.</p>
Fatores de desistência	<p>Bom, então acho que é isso, que eu acho que é mais importante um programa de mentoria além da mentoria dos profissionais do SEBRAE que são ótimos, eu acho que pelo menos até onde eu me lembro, faltou um pouco de profissionais da área mesmo que pudessem dar uma consultoria mais voltada para essa área assim. Sobre a desistência, até onde eu me lembro a minha turma ela eu acho que pelo menos a maioria foi até o fim e acho que uma sugestão para isso, além das horas né, que para mim foi importante, para quem estuda é importante; não sei, der repente pensar em algum tipo de premiação no final, alguma competição. O último dia não sei se ainda é assim, foi a apresentação de trabalhos né, de repente nesse dia fazer algum tipo de premiação acho que seria muito legal.</p>
Fatores de aderência	<p>Bom acho que no primeiro áudio eu respondi né? Quais eram as minhas expectativas e se elas foram atendidas ou não. Sobre aderência no programa, eu acho que primeiro foi o fato de eu estar na faculdade na época e as horas eram bem importantes né para eu conseguir pegar o certificado e tal. Eu acho que assim, é como no último dia a gente teve um evento e tiveram profissionais da área e eu ia poder conversar com eles e de repente conseguir essa parceria que eu queria, para mim isso foi um ponto assim importante. Nem sempre quando você está na faculdade, você consegue tanto contato com profissionais da sua área interessados num projeto que você possa ter; então eu acho</p>

	que para mim foi um diferencial assim na época de poder ter um contato com uma rede de profissionais da minha área e profissionais assim que pudessem me oferecer algum tipo de parceria ou de apoio no projeto que eu estava fazendo na época.
O que é necessário ter no programa	Sobre a importância do programa, né, eu assim, eu acho que eu participei em 2016, então, talvez eu não lembre assim tão bem de tudo, mas eu como eu comentei, eu senti falta na época de mais profissionais assim da minha área, é, tinham ótimos profissionais lá, excelentes, eu participei de várias rodas de mentoria, mas eu assim não me lembro de assim, fora o último dia eu não lembro de outro momento que tivesse profissionais da área de moda trazendo palestras assim, como eu te falei, pode ter acontecido, mas eu realmente não me lembro.
Expectativas não atendidas	As expectativas foram atendidas.
Sugestões de melhoria	E sugestão, eu acho que eu vou ficar um pouco repetitiva, mas assim eu realmente achei o programa super legal, bem completinho, é talvez o que, é o que eu comentei antes sobre ter mais profissionais da área; de repente em todos os encontros alguém para trazer um uma palestra, um estudo de caso, acho que seria muito legal assim; atividades relacionadas à moda. Eu lembro que a gente fez várias atividades assim, mas era sempre voltada para negócio, para elaboração de projetos assim. Eu realmente não me lembro de atividades que tenham a ver sabe, mais com a minha área então assim se ele conseguir pensar numa forma de especificar mais o programa para o tema que vocês forem trabalhar.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	C 7 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	A minha expectativa hoje em relação a um programa de mentoria são mentores que me incentivem a fazer o que eu preciso fazer né, então, é mais uma questão de ter coragem e caso seja alguma coisa muito absurda que haja assim alguma correção, mas é mais um incentivo e essa parte emocional, comportamento para a gente realizar o que tem que ser feito.
Fatores de desistência	Eu acredito que um fator desistência seja o mês todo né, então o meu foi à tarde, então era um horário, as vezes um pouco difícil de cumprir, para quem está trabalhando é difícil para e se dedicar, a isso. Outra coisa foi a questão de cara de curso, algumas oficinas foram com cara de curso e trabalho em grupo do que <i>mentoring</i> , então acho que são dois fatores aí foram de desistência.
Fatores de aderência	O que me fez permanecer no programa foi a qualidade do grupo, e a expectativa de que tinham várias ferramentas diferentes e que eu iria aprender então, ao longo do mês, e de fato de não ser sempre a mesma pessoa de você ter vários mentores, então dava uma dinâmica para você permanecer.
O que é necessário ter no programa	Eu acredito ser importante a capacidade do mentor, assim de conhecimento né, alguém que realmente saiba que está falando e não só reproduzindo alguma coisa que ele leu. Eu acredito que tem que ter didática também, não adiantou o mentor saber para ele e não saber passar. Tem uma questão de tempo e carga horária distribuída, então também não adianta ser como eu disse, que eu aproveitei em partes, ser muitas tarefas e aí a mentoria passa a ser um curso e não uma mentoria e também acredito importante a diversificação assim dos conteúdos e isso é uma coisa boa no <i>speed mentoring</i> . É mais isso, é mais a qualidade do mentor mesmo e saber transmitir.
Expectativas não atendidas	A expectativa foi atendida em partes. Foram muitas informações em um mês né, então era mais, foi uma questão de executar muitas tarefas, então nem todas que a gente fazia na aula dava tempo de colocar em prática. Em parte, foi atendida sim, foi um mês de bastante dedicação e pensamento em relação que tinha que ser feito.
Sugestões de melhoria	Três sugestões que eu daria são a divulgação com antecedência dos conteúdos. Eu lembro que era meio assim que pego de surpresa o que que é ser e também para juntar mais pessoas, mas geralmente eu fico sabendo do que vai ser o <i>speed mentoring</i> só o do próximo mês, ele já vai começar dentro de uma semana, ou alguns dias, então o

	<p>calendário assim anual do que vai acontecer, até para as pessoas escolherem qual que é melhor <i>speed mentoring</i> para elas. O outro seria o agrupamento, em vez de ser pelo tema, como educação, coisa assim; também considerar a fase do negócio, porque é ruim você está trabalhando com gente que está muito no início e outros que estão muito avançados, então em vez de ser só por um tema que também se visse as fases do negócio de cada um. E o outro eu acho que daria um comprometimento maior se tivesse pelo menos umas três reuniões após né a finalização, para as pessoas se engajarem e entender que aquilo era uma continuidade assim, que as coisas não acabavam ali até para dar tempo de fazer algumas tarefas de validação por exemplo, que é impossível fazer durante o <i>speed mentoring</i> dado que tem muita coisa, outras coisas para fazer então seriam depois desse pós acompanhamento.</p>
--	---

CATEGORIAS DE ANÁLISE	C 8 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	<p>Totalmente, totalmente é durante o programa a gente foi sendo apresentado a esferas que eu jamais tinha entrado em contato antes assim e a ter algumas noções muito mais profundas de coisas que eu tive muito pouco contato na minha vida né, porque eu tive uma formação muito, mais voltada para parte de humanas, para a parte artística, parte de é, é outra realidade né que eu tinha sido apresentado até então e com o Sebrae a gente conseguiu ter uma visão muito mais concreta de um negócio assim, eu acho que eu não tenho, eu estaria mentindo se eu dissesse que eu não saí de lá completamente transformada; no bom sentido sabe. O projeto foi totalmente transformado a gente entrou no <i>speed mentoring</i> com um projeto e saiu de lá com o modelo de negócio completamente diferente, era até outro produto assim, que a gente saiu, mas solucionando mesmo o problema; então tem bacana nesse sentido. É bom quando, quando a gente recebeu o convite para participar do <i>speed mentoring</i> eu fiquei muito sim, com um ponto de interrogação na minha cabeça, porque eu não tinha muita ideia do que que a gente ia ver ali, eu sabia que ia ser um programa que ia me capacitar para tirar o meu projeto do papel, porque na verdade na época a minha empresa ainda é um projeto né, e ela tinha vários problemas assim, que eu não tinha muita solução, com relação a sustentabilidade do negócio, a monetização, uma série de coisas que são essenciais para um progresso de uma empresa e que eu não tinha muito bem definido na cabeça; eu tinha várias possibilidades, mas não tinha um modelo de negócio de fato, então quando a gente viu que tinha passado no <i>speed mentoring</i> para poder para poder fazer, a minha expectativa era muito de poder ter as coisas muito mais bem definidas e muito mais encaminhadas para poder tirar do papel, de maneira mais segura, assim mais como uma segurança maior, sabe.</p>
Fatores de desistência	<p>Eu acho que os fatores de desistência, eles se dão muito por conta da pessoa que está ali não se sentir integrada naquele, naquela aula, naquela estrutura de ensino, então por exemplo quando uma pessoa não tem nenhum entendimento sobre finanças e ela cai de paraquedas numa aula falando sobre isso, que não tem nenhuma Conexão direta com o negócio dela né é uma é uma coisa mais teórica, eu acho que ela se sente menos conectada com aquilo e mais propensa a desistir. Então eu acho que o mais importante nesse sentido para evitar as desistências seria em cada assunto abordado, realizar atividades, ensinar de forma interativa, então através das experiências dos próprios participantes e não de uma palestra do professor e que vai explicar uma coisa que talvez para muitos estudantes não seja algo que dialoga diretamente com seu negócio eu com a sua necessidade no momento, sabe.</p>
Fatores de aderência	<p>Então, sobre isso eu acho que ele estava no momento muito propício de receber ajuda né, porque a gente estava no momento em que a gente entendia que tínhamos um negócio nas mãos, mas também tinha uma clareza muito grande das nossas dificuldades, das nossas vulnerabilidades, então quando surgiu essa oportunidade a gente pensou, porque não né, o Sebrae é referência aqui no Brasil e pode nos ajudar principalmente nos principais pontos de vulnerabilidade nossos. Foi por esse motivo que a gente entrou e eu fiquei até o final porque obviamente como eu falei, eu vi</p>

	diariamente o progresso do nosso projeto e cada dia mais ele ganhando consistência e mudando de formato, né, então eu acho que vendo o trabalho, sendo realizado de maneira consistente, manteve a gente ali voltando todos os dias, porque a gente obviamente queria um negócio realmente completo mesmo e pronto para o mercado.
O que é necessário ter no programa	Eu acho que o mais importante é, não só preparar uma aula né, um programa de <i>speed mentoring</i> , mas observar os alunos e os estágios que cada empreendedor está, porque muitas vezes se prepara uma coisa muito engessada pensando que é o que é o que se vai encontrar como dificuldade e os próprios professores podem ter surpresas nesse sentido né, de ter uma turma com mais dificuldade em algum sentido específico ou outro sentido específico, então eu acho que é de ter uma flexibilidade também na questão da grade didática para entender de forma mais adequada a se passar aquele conteúdo para aquele, para aquela turma de empreendedores especificamente sabe, acho que é uma das coisas mais difíceis certo rebolado por parte dos professores e um certo olhar apurado de entendimento de o que que aquela turma em especial tá precisando mais, sabe. Além disso a questão do 360 eu acho que é perfeita no Sebrae também de poder dar um pouquinho de poder dar um pouquinho da noção para todo mundo de cada esfera de um negócio né, para não deixar nada para trás, já acho que isso já fazem com bastante maestria.
Expectativas não atendidas	As expectativas foram atendidas.
Sugestões de melhoria	Eu acho que um dos dias das rodadas de negócio, das rodadas de negócio não, desculpe, das mentorias né. Poderia trazer exatamente os investidores da economia criativa no caso e, e propor para eles um olhar bem analítico em relação a cada uma das empresas sabe, para eles passaram feedback como investidores, e aí no sentido de investidores-anjo, no sentido de investidores sementes, investidores para negócios bem incipientes, investidores de rodadas maiores. Então eu acho que de repente cada negócio poderia ter um feedback de um tipo de investidor diferente, para ter noção até de em qual etapa de investimento ela se enquadraria, ao se enquadraria né, ou o que ela teria que melhorar para se enquadrar em alguma delas. Talvez ver na parte de Finanças e de modelo de negócio seria interessante se aprofundar um pouquinho mais; então por exemplo não só ter aula teórica daquilo, mas ir numa excursão visitar empresa que tiveram um modelo de negócios diferentes e entender como que os modelos de negócio deles migraram de um para o outro, de um para o outro, até achar o modelo ideal e como que ele funciona na prática. Trazer os números para prática, para prática de mercado. Acho que é uma segunda ideia, de realizar excursões porque as pessoas saem daquele ambiente de estudo, elas vão para vivência e vivenciar os números, vivenciar um modelo de negócio de outras empresas é interessante. Nesse sentido traz mais experiência mesmo né e mais, mais solidez para o que está sendo explicado só na teoria né.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	C 9 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Quando eu soube do <i>speed mentoring</i> o que eu achei mais interessante foi o programa mesmo porque tinha tudo a ver com o <i>startup</i> , com validação de ideia, com o <i>pitch</i> , com estudar jornada do cliente, com estudar istautely, criação de persona, eu lembro que tinha muitas atividades assim lúdicas, muita coisa que a gente ia aprendendo com vocês, já ia colocando em prática, então não ficava acumulando conhecimento sabe, por exemplo; para descobrir a nossa persona, ali mesmo a gente já fazia, já fazia o trabalho, já fazia as atividades e ali mesmo a gente já gerava a nossa persona, não levava para casa para daqui há um ano fazer aquela atividade. Isso eu achei interessante. Eu gostei também bastante da qualidade do grupo o <i>speed mentoring</i> 1 que eu fiz focado em moda, foi bem legal porque assim eu trabalho com moda, mas eu não sou especialista em moda, então eu aprendi muito com as pessoas, a maioria das pessoas era estudante, era da área de moda, então eu pude trocar muitas informações, até hoje eu tenho contato com algumas, quando eu preciso de alguma coisa eu aciono elas porque afinal

	<p>elas são muito mais especialistas do que eu. Também tinha, acho que o grande objetivo assim do programa, com o programa, foi mesmo adquirir o conhecimento para poder aplicar na minha empresa. Era um conhecimento diferente do que, é um conhecimento diferente da que o SEBRAE oferece porque tem muito a ver com Startup. Eu lembro até que na minha turma assim, teve gente fazendo as minhas atividades, sendo provocando todo o tempo. Todo tendo vocês provocam a gente. Muitas pessoas pivotavam o negócio ali mesmo. Os encontros eram bastante ricos, foram bastante ricos e ajudou bastante assim em pensar mais na empresa. No meu caso assim muito, a maioria das pessoas não tinha ainda o negócio; no meu caso foi importante para isso sabe, para olhar o que eu estava fazendo, para o que eu estava construindo, ver se ele estava no caminho certo O <i>speed mentoring</i> me ajudou muito nesse sentido. Eu realmente gostei muito, muito do projeto, tanto que quando vocês lançaram outros temas eu recomendei para menos cinco amigos assim e todos amaram e eu acabei fazendo o dois, fui convidada para fazer o dois e o que eu achei ruim no dois, foi a carga horária; muitos sábados seguidos isso daí me incomodou um pouco sabe, no sentido de não ter um pouquinho de descanso, mas, também gostei bastante e se tivesse um terceiro faria o terceiro também.</p>
Fatores de desistência	Não respondeu.
Fatores de aderência	<p>Sobre a pergunta o que faz um empreendedor seguir um programa de mentoria até o final, pelo menos no meu caso eu sigo até o final se eu entendo que aquele programa agrega alguma coisa a minha empresa. Quando eu digo alguma coisa, é o conteúdo atualizado, é o conteúdo que me ajuda a crescer, é o conteúdo que me faz identificar problemas e oportunidades. Se eu percebo que o programa de mentoria não está agregando, não está trazendo novidades, eu particularmente paro no meio do caminho. Eu não sou uma pessoa que começa e termina um programa só porque começou. Existem muitas pessoas assim que sentem uma necessidade de terminar um processo só porque elas começaram. Eu valorizo bastante o meu tempo, meu tempo é muito precioso, então se eu entendo que aquele programa não faz sentido não correspondeu às minhas expectativas, não agrega valor, não agrega conhecimento, eu realmente paro e com o <i>speed mentoring</i> não foi assim, eu fui até o final e fui bastante empolgada até o final, muito feliz mesmo por ter participado de um programa tão valioso. Os fatores que me fizeram aderir ao programa Speed mentoring o primeiro deles foi com certeza o corpo de professores por eu participar ou ter participado do programa de mentoring. Eu já conhecia todos os professores do curso, e sempre gostei muito da qualidade dos professores, o quanto eles, do conteúdo que eles passavam, da forma gentil também que se comunicavam, isso é importante, então por já conhecer toda a qualidade dos professores, esse foi um fator importante e talvez o principal que me fez aderir ao programa, até porque quando você conhece a qualidade dos Professores você imagina por tabela que o curso vai ter a mesma qualidade a gente espera sempre a mesma qualidade das pessoas que estão envolvidas no processo e no projeto. É, segundo fator que também pesou foi a questão do conteúdo, a grade do curso, eu achei muito, muito interessante; uma grade que eu nunca tinha visto nenhum outro curso oferecido pelo Sebrae; uma grade atualizada dentro de quem trabalha com <i>startup</i> com inovação esses dois fatores foram os que pesaram bastante para mim.</p>
O que é necessário ter no programa	<p>Eu considero três fatores como fundamentais num programa de mentoria. O primeiro deles e não significa que seja o mais importante que os outros que eu vou citar depois. O primeiro deles é o time de mentores, eu acho bem importante a gente conhecer o currículo dos mentores, entender em que negócio eles já estiveram, o que eles criaram, a bagagem que eles trazem, os pontos de sucesso, os pontos de fracasso porque às vezes a gente só olha para quem deu certo, mas é importante entender o que deu errado para a gente não cometer os mesmos erros. Saber o que eles construíram. Isso para mim pesa bastante assim conhecer esse <i>background</i> de cada um. Eu avalio bastante também a questão do programa, que tipo de conteúdo vai ser oferecido nesse programa de mentoria, se o programa, se o conteúdo, se agregam a minha empresa, se eles vão me</p>

	ajudar a alavancar a minha empresa, se eu vou ter conhecimentos novos ou se vai ser mais do mesmo. Isso eu avalio bastante, assim o nível do conteúdo que vai ser ofertado no programa de mentoria e como que essa mentoria ela vai ser desenvolvida né; ela vai ser uma vez por semana; enfim a questão da frequência. E terceiro ponto que eu considero fundamental é a instituição, onde vai ser ofertado esse programa de mentoria; se é uma instituição que eu admiro, se é uma instituição séria, se é uma instituição reconhecida no mercado. Acho isso bem importante para mim são esses três fatores que pesam bastante quando eu leio sobre um programa de mentoria e me interesse por um programa de mentoria.
Expectativas não atendidas	As minhas expectativas em relação ao <i>speed mentoring</i> 1 foram mais do que atendidas. Eu sempre esperei um grande curso né, porque eu conhecia os consultores, sabia da qualidade deles, também conhecia todo o processo de trabalho do SEBRAE ali da escola de negócios, mas foi muito, muito melhor mesmo do que imaginei assim, foi quase um, não sei se daria para dizer assim uma pós-graduação em startup em um curto intervalo de tempo. Realmente foi muito bom, foi tão bom que eu recomendei assim para muita gente.
Sugestões de melhoria	Não respondeu.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	C 10 - UNIDADES DE CONTEXTO
Expectativas ao se inscrever no programa <i>Speed Mentoring</i>	Foi sim minhas expectativas foram atendidas sim. Nesses, nesse período que a gente passou aí ,essas 40 horas, a gente aprendeu bastante coisa sobre o negócio, fluxo de caixa, sobre o marketing para apresentar meu primeiro <i>pitch</i> né do cubo de verdade eu fiz aí que inclusive foi bem ruim né, mas foi excelente porque foi nesse nessa apresentação que eu realmente aprendi a fazer um <i>pitch</i> e vocês, aprendi com vocês como fazer cada etapa né, de como descrever cada etapa do meu negócio, além das ferramentas de gestão que a gente, que vocês ensinaram a gente aí é a utilizar.
Fatores de desistência	Eu acho que quando a pessoa não, talvez não saiba direito o que ela quer fazer, e aí ela não consegue aplicar o programa a uma coisa tangível entendeu? Porque eu vi lá que tinha algumas pessoas que elas não estavam se engajando muito porque elas não tinham nenhum projeto, nenhuma ideia, então ficava muito abstrato, porque já é difícil a gente aplicar o que a gente está aprendendo a nossa empresa, imagina você aplicar o que você tá aprendendo a nada; você só aprender para depois aplicar, então eu acho que selecionar pessoas que já tem um projeto pelo menos uma ideia para ela poder trabalhar em cima daquilo, porque senão fica muito difícil. Eu dei mentoria para algumas pessoas nos outros <i>speed mentoring</i> também e ai elas não tinham um projeto e ai ficava muito difícil dela ver entenderem a metodologia quando não tava aplicada a um projeto então talvez fazer uma seleção de pessoas que já estão ou um pré <i>speed mentoring</i> como se fosse tipo um <i>startup weekend</i> para uma coisa assim, para pessoa descobrir um projeto que ela quer trabalhar e aí depois entrar no <i>speed mentoring</i> já com esse projeto mesmo que esse projeto seja um projeto fictício, ela ter onde aplicar a metodologia dela.
Fatores de aderência	Bom, eu acho que como em qualquer programa, em qualquer curso, eu acho que o maior fator de, os maiores fatores de aderência são primeiro a credibilidade da instituição e segundo, para mim, nesse caso é o grupo né que a gente está inserido, então assim, foi muito legal conhecer as pessoas que estavam lá, a gente tava aprendendo o que a gente tava aprendendo ali era super pertinente e a gente estava aprendendo muita coisa na prática e fazendo networking, conversando e trocando experiências com outras pessoas. Eu acho que quando você tem uma experiência prática como é no caso do <i>speed mentoring</i> e quando você tem uma experiência em grupo com consultores te dando a consultoria em cima do seu próprio negócio, o aprendizado tende a ficar mais significativo né, você tem de haver mais valor naquilo.
O que é necessário ter no programa	Para mim o mais importante um programa de mentoria é a experiência do mentor, tá, então, assim eu já vi, eu já recebi muita mentoria ruim, eu já recebi muito conselho,

	<p>instrução que me desacelerou ao invés de acelerar, então assim, por isso que eu dou muito valor no Sebrae, é uma mentoria 100% baseada na experiência, pode não ser na experiência própria do mentor, mas a experiência do mentor com muitas outras empresas que ele já viu aconteceu, que ele já viu o processo acontecendo, e aí ele tem inclusive esse olhar de fora, sobre a sua empresa porque ele já viu várias outras empresas, o que acontece, o fator para mim que acaba com as mentorias são pessoas que não têm experiência, leram em livros, são especialistas de livros, e vem querer, livros muitas vezes vindos do Vale do Silício, que a realidade é completamente diferente da nossa no Brasil e aí eles trazem esse aprendizado deles para cá e querem fazer a gente aplicar na nossa empresa, acaba que não dá certo, acaba que às vezes a gente acaba seguindo as sugestões deles, e tem empresa que acaba morrendo por causa disso, então, experiência, eu falo para as pessoas e eu sempre eu faço isso depois de muitas melhorias erradas; eu sempre penso, olho para o motor e falo, esse cara tá aonde eu quero chegar então eu posso até ouvir os conselhos dele, mas dificilmente vou seguir. No caso do SEBRAE obviamente a gente percebe que vocês têm experiência, não experiência própria, mais experiência de muitas empresas; e aí vocês falam com propriedade também, até porque vocês têm a experiência da metodologia né, e aplicada em empresas brasileiras, isso é o mais importante, aplicada em empresa; vocês entendem a nossa realidade do mercado brasileiro; muito importante.</p>
Expectativas não atendidas	<p>O empreendedor, a gente geralmente a gente entende muito a área a gente entende muito sobre o nosso produto, mas a gente acaba, as vezes deixando de lado ou não entendendo muito, na maioria das vezes tá, porque a gente começa um negócio porque a gente é apaixonado pelo nosso propósito pelo nosso objetivo E aí muitas vezes não tenho o conhecimento de gerenciamento de gestão da empresa e quando eu participei do <i>speed mentoring</i> e eu queria uma direção, eu queria aprender a fazer a gestão do negócio. Essa era a minha expectativa.</p>
Sugestões de melhoria	<p>Então, eu não sei como está agora o <i>speed mentoring</i> né, eu fiz já fiz um tempinho, então assim do que eu fiz que talvez trazer, acho que já estão fazendo isso, porque eu acho que eu fui dar uma palestra lá falando dos cubos né. Então eu acho que isso é muito bom eu aprendo muito com exemplos eu acho que quanto mais prático melhor, eu acho que quanto mais aplicado melhor, eu gosto muito dos debates, uma coisa que seria legal, eu não sei se daria certo está, mas uma coisa que seria legal é disponibilizar o material antes para as pessoas irem já, para debater, para tirar dúvida, que é o que a gente chama de flip clestor. Você disponibilizar vídeos e textos e tudo para a gente já, porque assim; acho que muito pouco tempo que a gente tem na sala de aula e na sala de aula tem um monte de gente lá junto, dá para ser bem prático, é bem prático né, talvez é, disponibilizar o material antes da aula antes, eu não sei se muita gente vai ver, mas que que acontece, os poucos que que acessarem vão chegar já discutindo de um outro nível e aí eleva o nível da discussão do debate dentro do programa lá, enfim, acho que talvez se trouxesse também por exemplo, não sei falar um pouco da relação com o cliente, sabe tipo, como vender para empresas, como vender para o governo, como vender, como acessar o mercado, porque eu acho que a minha maior dúvida é como acessar essas pessoa. E aí eu, eu descobri sozinha, então que que eu faço, eu descobro as pessoas pelo LinkedIn, entro em contato com elas pelo LinkedIn, então, tenho algumas técnicas para isso; depois posso te falar sobre isso; mas acho que isso, contato com o mercado, acessar o mercado, levar clientes talvez para dar o depoimento deles acho que isso é legal. E também como identificar as demandas do mercado porque às vezes você tem um produto, mas será que atende as demandas. Tem aquele pip da Fapesp. Eles dizem que para você identificar a demanda do seu mercado você que tem que conversar com 100 empresas e eu acho isso muito importante, eu nos cubos fiz isso, eu já conversei com mais de 500 professor de gestores. E hoje é que eu consigo entender a demanda exata desse mercado, mas assim, foi muita cabeça que eu dei até entender como fazer isso como chegar até o cliente como entender a demanda do mercado porque eu não sei se é na minha área da Educação, mas as empresas são muito fechadas então assim que você entra você se vai conversar com o cliente ele não quer te dar muita informação. Então você tem que se acaba tendo que descobrir sozinho e aí como que</p>

	<p>eu descobri a demanda das Universidades? Eu ia conversar com o gestor e ele não me falava nada, ele não queria me falar nada, ele mandou eu mandar a proposta e se ele gostasse bem e não queria me dar nenhuma informação; aí eu descobri um outro caminho, eu fui pelos professores, eu comecei a conversar com os professores e os professores eles sim, eles contam tudo, todos os problemas, todas as dores, todas as, as, tudo que acontece de errado nas universidades, que, o porque o gestor fala assim: ah deixa eu mandar outro áudio que esse aqui já tá muito comprido. Porque quando você vai, até isso é bom de falar com os alunos, quando você vai falar com o gestor a empresa está maravilhosa, está tudo perfeito, o software dele está maravilhoso e aí quando você vai falar para o professor, com professor, você fala: e aí como que é o software? 'Horrível, não funciona e quando a gente vai fazer aula ao vivo daí a gente a gente não usa o software e vai para o Skype e aí a hora que você vai entrevistar os alunos os professores ninguém usa eles fingem que usam; eles vão lá faz tudo a mão e coloca no software só para falar que tá usando faz tudo pelo Skype e fala que usou a plataforma de aula ao vivo e a escola tá pagando uma fortuna e não tá usando, então essas coisas assim a gente só descobre mesmo indo para o mercado e eu acho que bem claro isso não adianta você entrevistar o gestor você tem que chegar lá e você tem que entrevistar todo mundo, desde o faxineiro, a secretária, geralmente a secretária é a pessoa que mais sabe de tudo na empresa, então você não precisa ligar marcar reunião com o gestor, marca reunião com a secretária ou com coordenador ou com alguém mais baixo que você consegue descobrir tudo que tá acontecendo na empresa.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

**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**

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