

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

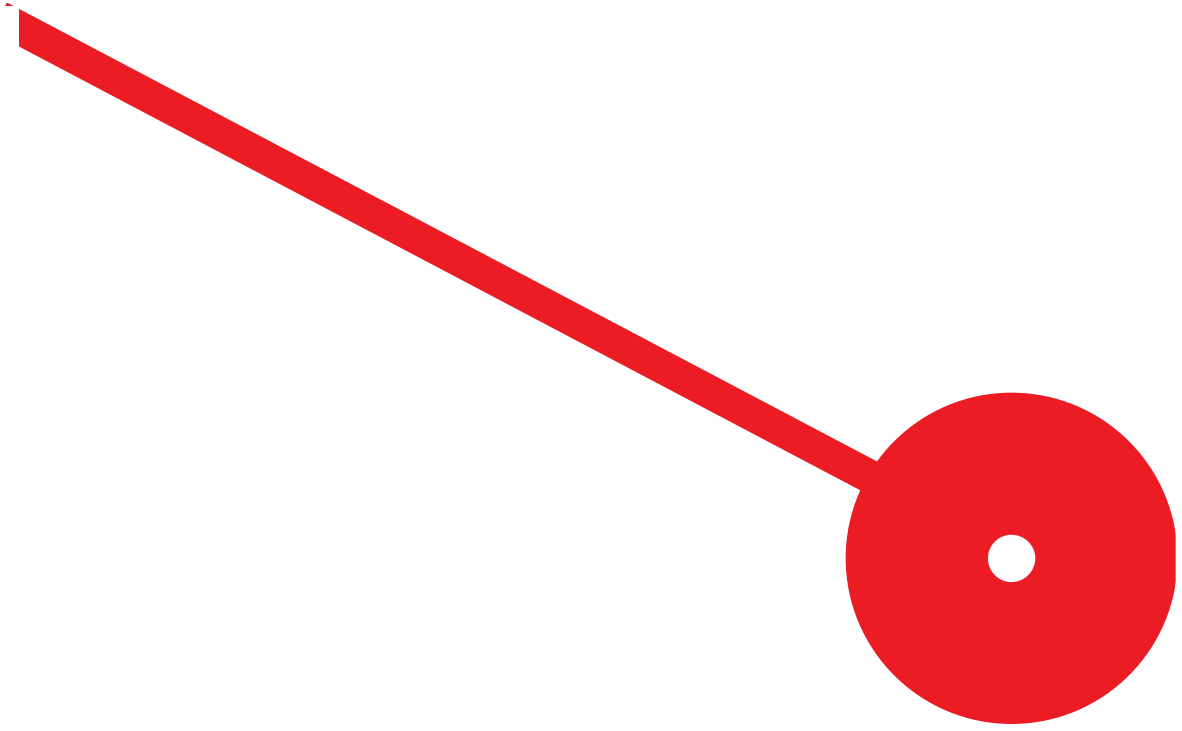
M

MESTRADO
PRÁTICAS EMPRESARIAIS E JURÍDICAS DA ECONOMIA SOCIAL

Mentoring: uma possibilidade para mobilidade social de indivíduos em comunidades de baixo rendimento

Christiane Souza de Macedo Barbosa

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do Juri.



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

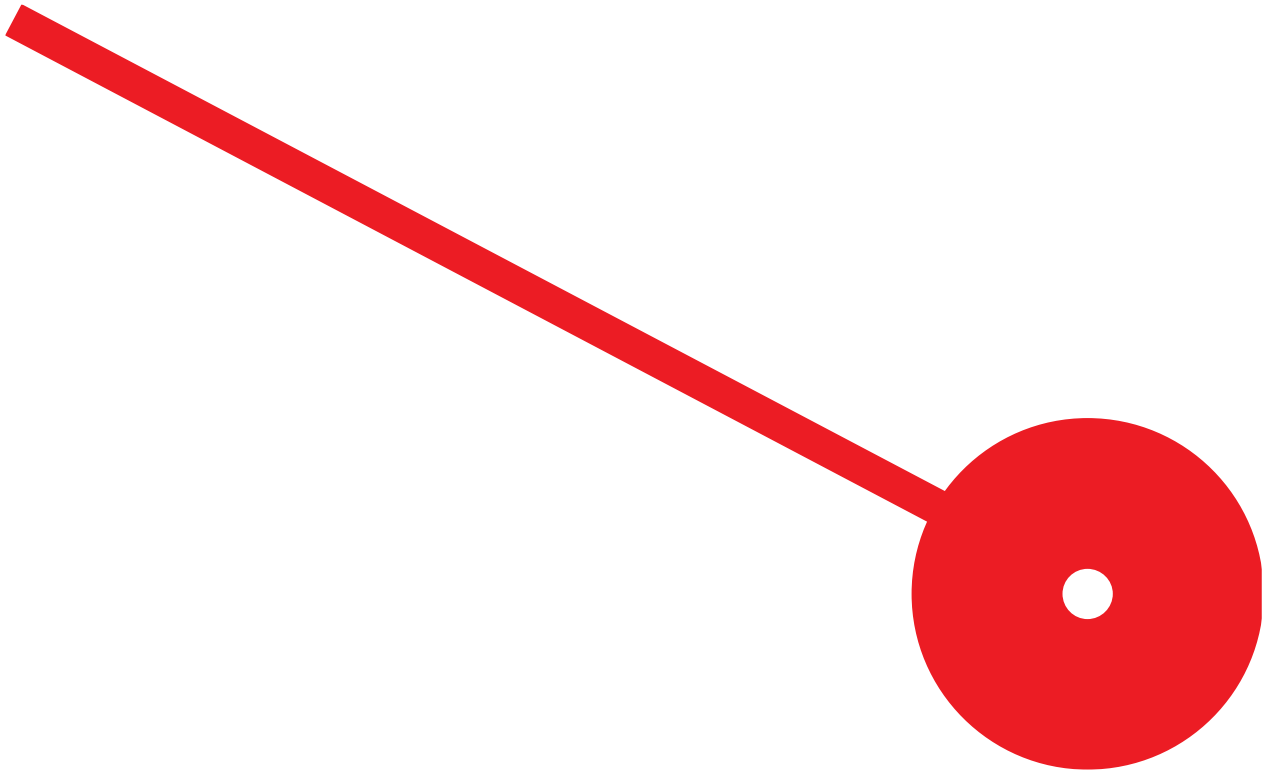
M

MESTRADO
PRÁTICAS EMPRESARIAIS E JURÍDICAS DA ECONOMIA SOCIAL

Mentoring: uma possibilidade para mobilidade social de indivíduos em comunidades de baixo rendimento

Christiane Souza de Macedo Barbosa

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Práticas Empresariais e Jurídicas da Economia Social, sob orientação da Professora Doutora Maria Teresa Morais Taveira de Barros.



Dedicatória

A minha querida mãe, Mara, e também ao meu querido pai Arnaldo (*in memoriam*), que sempre me apoiaram, que tanto admiro e que sempre foram meu porto seguro, dedico o resultado do esforço realizado ao longo deste percurso.

Ao meu esposo, Max Pederiva e meu filho Igor Pederiva, pelo amor e admiração, pois são meus maiores incentivadores e me querem bem.

Agradecimentos

Ao finalizar esta dissertação de mestrado, sinto que realizei um objetivo importante na minha vida que somente foi possível com o valioso apoio de várias pessoas.

Quero agradecer, primeiramente, a Deus por ter me dado a grande oportunidade de obter mais esta conquista na minha vida.

Um agradecimento especial à Professora Doutora Maria Teresa Morais Taveira de Barros pela orientação, paciência e dedicação, que com extrema competência e valiosos conselhos ao longo deste processo foi facilitadora e incentivadora para que pudesse desenvolver a minha dissertação e alcançar o meu objetivo de conclusão, que era o meu maior sonho.

Agradeço também ao meu coorientador, Joel Moisés Bueno, que também me apoiou nesta jornada. A vossa disponibilidade e orientação foram cruciais para o desenvolvimento da minha dissertação.

Aos colegas de mestrado pelo companheirismo, em especial à Fernanda Serra e Juliana Koifman pela presença, pelas palavras de encorajamento e incentivo ao longo deste percurso. A vossa parceria e apoio foram essenciais para equilibrar as responsabilidades académicas e superar este desafio.

Ao ISCAP por me permitir a experiência educacional, que carregarei para sempre em minha memória com muito carinho e muita gratidão.

Resumo:

O mentoring é uma estratégia, uma ferramenta de orientação e suporte, uma prática de desenvolvimento de pessoas. Atualmente observa-se um crescente interesse por programas de mentoring para fins de desenvolver habilidades/competências ao nível pessoal e profissional.

Este estudo procurou encontrar motivos que justificam a prática do mentoring e perceber como o mentoring pode desenvolver habilidades/competências e técnicas pessoais e profissionais, que fomentem o empoderamento económico e financeiro em pessoas em situação de vulnerabilidade económico-financeira com vista a uma ascensão social, tendo por análise grupos de indivíduos provenientes de comunidades de baixo rendimento localizadas no Brasil, que serão analisados e explicados a partir das suas percepções e opiniões.

Para a concretização desses objetivos, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica e uma investigação empírica usando uma metodologia qualitativa através da análise de entrevistas como instrumento de análise. A análise dos resultados foi feita com recurso à análise de conteúdo segundo Bardin (1977).

Concluiu-se que a formação através do mentoring permite aos mentorados oriundos de comunidades de baixo rendimento adquirirem competências financeiras, sociais e de empreendedorismo que lhes facilitam obter melhores empregos de forma a poderem ascender a níveis sociais superiores.

Como contribuição para a ciência pode-se referir que este estudo é pioneiro no relacionamento entre a aquisição de competências financeiras, sociais e de empreendedorismo através do mentoring e a possibilidade de ascensão social. Ao nível da comunidade da prática este estudo tem utilidade prática, nomeadamente ao nível da decisão de um eventual maior investimento em programas de mentoring que facilitem a ascensão social através da aquisição de competências conducentes a uma melhor oferta profissional com um melhor rendimento.

Ao nível de limitação podemos referir a dificuldade de generalização tendo em consideração de que se trata de uma análise qualitativa e exploratória que se realizou numa província do Brasil e cujos resultados podem não ser os mesmos noutras geografias. O número de entrevistas efetuadas também não permite considerar uma amostra grande.

Foram propostos alguns estudos futuros tendo as conclusões deste por base.

Palavras chave: Mentoring, Habilidades/competências, Empoderamento, Mobilidade social.

Abstract:

Mentoring is a strategy, a guidance and support tool, and a people development practice. Currently, there is growing interest in mentoring programmes for the purpose of developing personal and professional skills/competencies.

This study sought to find reasons that justify the practice of mentoring and to understand how mentoring can develop personal and professional skills/competencies and techniques that foster economic and financial empowerment in people in situations of economic and financial vulnerability with a view to social advancement. Having as analysis a group of individuals from low-income communities, who will be analyzed and explained based on their perceptions and opinions.

To achieve these objectives, a literature review and empirical research were conducted using a qualitative methodology through the analysis of interviews as an analytical tool. The results were analysed using content analysis according to Bardin (1977).

It was concluded that training through mentoring enables mentees from low-income communities to acquire financial, social and entrepreneurial skills that make it easier for them to obtain better jobs in order to ascend to higher social levels.

As a contribution to science, it can be noted that this study is pioneering in the relationship between the acquisition of financial, social and entrepreneurial skills through mentoring and the possibility of social advancement. At the community level, this study has practical utility, particularly in terms of deciding on a possible greater investment in mentoring programmes that facilitate social advancement through the acquisition of skills leading to better professional opportunities with higher income.

In terms of limitations, we can mention the lack of generalisation, considering that this is a qualitative and exploratory analysis carried out in one province of Brazil, and the results may not be the same in other geographical areas. The number of interviews conducted does not allow for a large sample to be considered.

Some future studies have been proposed based on the conclusions of this one.

Key words: Mentoring, Skills/competences, Empowerment, Social mobility.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
[CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA]	5
1.1 Conceito de Mentoring	5
1.2 Processo de Mentoring.....	7
1.3 Enquadramento legal do Mentoring.....	13
1.4 Princípios e Benefícios do Mentoring.....	17
1.5 Diferenças entre mentoring e outras práticas de desenvolvimento humano	18
1.5.1 Mentoring x Coaching.....	19
1.5.2 Mentoring x Consultoria	22
1.5.3 Mentoring como processo de desenvolvimento pessoal e profissional.....	24
1.5.4 Mentoring e desenvolvimento de habilidades	25
1.5.4.1 Habilidades Sociais	26
1.5.4.2 Habilidades Financeiras	27
1.5.4.3 Habilidades de Empreendedorismo	29
1.6 Empoderamento económico e financeiro em comunidades de baixo rendimento a partir do desenvolvimento de habilidades adquiridas no processo de mentoring	30
1.6.1 Comunidades economicamente vulneráveis	31
1.6.2 Empoderamento económico e financeiro	33
[CAPÍTULO II – [METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO].....	36
2.1 O Problema	36
2.2 Objetivos	36
2.3 Método de análise	38
2.4 Técnica usada para recolher os dados	42
2.5 Técnica usada para analisar os dados.....	45
2.6 Delimitação do Estudo	48
2.7 Relevância.....	49

2.8 Pré-teste e planeamento das entrevistas	49
CAPÍTULO III – [APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS]	51
3.1 Caracterização da Amostra	51
3.2 Recolha dos dados.....	52
3.3 Análise das categorias	68
3.4 Discussão: Análise das Proposições à luz da Literatura e da investigação empírica.....	77
CAPÍTULO IV – [CONSIDERAÇÕES FINAIS].....	81
4.1 Contribuições	81
4.2 Limitações do Método	84
4.3 Sugestões para futuras investigações	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
[APÊNDICES]	94
Apêndice I – [Roteiro para entrevista com mentores de comunidades de baixo rendimento – Áreas: Administração, Contabilidade e Economia, que também são empreendedores].....	94
Apêndice II – [Roteiro para entrevista com indivíduos participantes e não participantes de processos de mentoring – grupos de comunidade de baixo rendimento]	96
ANEXOS.....	98
Anexo I – [Termo de Consentimento Informado]	98

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 01 – Perfil dos sujeitos da investigação

TABELA 02 – Sexo do sujeitos da investigação

TABELA 03 – Percentagem das respostas de cada pergunta para mentores

TABELA 04 – Percentagens das respostas de cada pergunta para mentorados

TABELA 05 – Percentagem das respostas de cada pergunta para não mentorados

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – Fases do mentoring

QUADRO 2 – Comparação entre mentoring e coaching

QUADRO 3 – Comparação entre mentoring e consultoria

QUADRO 4 – Análise das categorias

QUADRO 5 – Comparativo de rendimento dos entrevistados

QUADRO 6 – Proposições: resultados e confronto com a literatura

LISTA DE ABREVIATURAS

ABEP - Associação Brasileira de empresas e investigações

CF – Constituição Federal

EUA – Estados Unidos da América

IBC – Instituto Brasileiro do Coaching

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICF - International Coaching Federation

KLC - Ciclo de Aprendizagem de Kolb

ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

SINE - Sistema Nacional do Emprego

WEF – World Economic Forum

O mentoring é um instrumento de desenvolvimento, considerado uma orientação ou opção relevante que pode influenciar e auxiliar no crescimento pessoal e profissional, favorecendo o crescimento duradouro e afetando de maneira positiva a vida de um indivíduo. É o compartilhamento de sabedoria e experiências em particular com um mentorado. Esse processo tende a ser mais específico, geralmente com foco em desenvolvimento pessoal ou em relação a uma área de trabalho, como afirma Kram (1985). O mentor aconselha, compartilha contatos e ajuda a fazer conexões importantes. O mentoring é utilizado para se adquirir um conhecimento ou habilidade específica e ainda obter conselhos de uma pessoa crítica e experiente. (Taylor e Crabb, 2019). Nesse contexto, insere-se o princípio do mentoring, com a concepção de que é uma experiência positiva e transformadora.

A abordagem do “Mentoring: uma possibilidade para mobilidade social de indivíduos em comunidades de baixo rendimento”, a mobilidade social deve ser entendida como a capacidade do indivíduo transitar em diferentes posições nas classes sociais existentes, é o tema explorado a fim de se entender os eventuais impactos do processo.

É amplamente percebido que a mobilidade pode ser alcançada por esforço individual, através de estratégias de educação, trabalho árduo e habilidades. Vários estudos referem, no entanto, que a mobilidade também pode ser limitada por barreiras sociais, desigualdades de oportunidades e falta de recursos. Pessoas em comunidades de baixo rendimento enfrentam obstáculos estruturais e de acesso a oportunidades, que dificultam sua mobilidade social e empregabilidade, conforme expõe Bourdieu (1986) em relação a limitação de oportunidades. Neste sentido procura-se analisar o mentoring como uma forma de promoção da mobilidade ascendente.

O mentoring caracterizado por uma relação de orientação e apoio entre um mentor (indivíduo experiente) e um mentorado (indivíduo menos experiente), é analisado como alternativa de impacto na trajetória social já que oferece recursos que podem contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional do mentorado através da melhoria das suas competências e capacidades. Essa abordagem requer uma análise de muitos aspectos e muitas características: entender por que mecanismos o mentoring opera, quais os elementos que utiliza, para então se compreender as consequências para indivíduos de grupos sociais desfavorecidos

que enfrentam barreiras de acesso a oportunidades e recursos. Por conseguinte, é importante destacar e reconhecer os limites do mentoring. Entender que a sua eficácia depende de variados fatores compartilhados entre as partes (mentor e mentorado) como a qualidade da relação e a compatibilidade de objetivos. As análises são efetuadas com fundamento em interações que são estabelecidas, tendo por sustentação autores como Kolb (1984) que argumenta que estratégias práticas e contextualizadas de ensino aumentam a aprendizagem e a capacidade de aplicação e também Dolabela (2003) que propõe metodologias práticas no ensino do empreendedorismo, voltadas para públicos vulneráveis como possibilidade de transformação social.

O mentoring por si só não é suficiente nem capaz de solucionar desigualdades complexas. Assim sendo, o mentoring é abordado como parte de uma estratégia de promoção da igualdade de oportunidades, é apresentado como uma ferramenta de relevância na promoção da mobilidade social, e na possibilidade de contribuir para a deslocação dos indivíduos para posições socioeconómicas mais elevadas. Esta abordagem está voltada a análise de autores como Heckman & Kautz (2012) que mostram evidências de que competências socioemocionais impactam diretamente o sucesso económico e profissional, Lusardi & Mitchell (2014) que destacam a importância da educação financeira na inclusão económica e combate à desigualdade e Sen (1999) que aborda que o aumento de capacidades, incluindo as sociais e financeiras, expande liberdades e oportunidades de vida.

O objetivo geral desta investigação é contribuir para investigar a possibilidade de mobilidade social de pessoas pertencentes a comunidades de baixo rendimento quando adquirem competências sociais, financeiras e de empreendedorismo após frequentarem programas de mentoring específicos para o desenvolvimento dessas competências destacando, em particular, o papel do mentor no crescimento destes indivíduos durante este processo.

A partir deste objetivo geral podem ser elencados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever os desafios enfrentados pelos mentores das áreas de administração, contabilidade e economia, que também são empreendedores;
- Analisar a visão do mentor e mentorados quanto às vantagens e desvantagens que observam no processo de mentoring;
- Investigar as habilidades (sociais, financeiras ou de empreendedorismo) mais destacadas como relevantes pelos mentorados;
- Aferir o grau de satisfação dos mentorados quanto ao processo de mentoring;
- Análisar os desafios e pontos potenciais do mentoring, para entender se houve aumento de oportunidades, de empoderamento económico e financeiro de um grupo

de indivíduos submetidos ao mentoring e categorizar a influência, benefícios, aprendizagem e oportunidades;

- Investigar relações entre o processo de mentoring na transmissão de conhecimentos e aprendizagem de habilidades sociais, financeiras e empreendedoras relevantes para a vida pessoal e profissional do indivíduo;
- Investigar relações entre a atividade do mentor e o desenvolvimento de atividades no mesmo ramo pelo mentorado;
- Investigar relações entre melhorias nas condições de rendimento dos indivíduos que se submeteram a programas de mentoring;

Optou-se por estruturar o estudo em capítulos. No primeiro capítulo incluiu-se a revisão da literatura onde se procurou fundamentar teoricamente a prática de mentoring, seus conceitos, benefícios como o desenvolvimento de habilidades sociais, financeiras e empreendedoras.

No segundo capítulo – Metodologia de Investigação - é descrita e justificada a metodologia selecionada para responder à questão de investigação “Como é que se pode relacionar a aquisição de competências fornecidas pelo mentoring ao nível financeiro, social e de empreendedorismo com a ascensão social dos indivíduos pertencentes a comunidades de baixo rendimento que tenham usufruído de esses programas?”. Faz-se uma descrição detalhada do problema que norteia a investigação, os objetivos do estudo, a metodologia adotada: qualitativa com recurso a entrevistas pessoais como instrumento de recolha de dados e à análise de conteúdo segundo Bardin (1977) para tratamento dos dados, delimita-se o estudo, explica-se a relevância do mesmo e dá-se uma explicação sobre o procedimento ao nível de validação dos dados, nomeadamente através da realização de um pré-teste. Descreve-se sumariamente o planeamento das entrevistas.

O terceiro capítulo faz referência à apresentação, análise e discussão dos resultados e começa por fazer uma caracterização da amostra gerada por conveniência utilizando 3 grupos de participantes:

- 1) Indivíduos sujeitos a programas de mentoring (mentorados);
- 2) Grupo de controlo: indivíduos que não usufruíram desses programas: com o objetivo de avaliar o eventual impacto da frequência dos programas de mentoring (comparação de perceções);
- 3) Mentores dos programas de mentoring focados na construção de competências financeiras, sociais e de empreendedorismo;

A partir destes públicos pretendeu-se recolher as suas perceções relativamente à importância desses programas nos 3 outputs em análise:

- Mobilidade social (via melhoria nas habilidades sociais);
- Aumento de rendimento (melhoria na gestão financeira);
- Empregabilidade via empreendedorismo (criação do próprio emprego);

No quarto capítulo – Considerações Finais – abordam-se as contribuições desta investigação - para a ciência e para a comunidade prática – seguidamente explicam-se as limitações da investigação e por fim fazem-se algumas sugestões para investigações futuras.

É importante referir que como outros estudos, existem lacunas que carecem de estrutura clara, tais como lacunas entre gerações, pois cada geração tem características próprias, preferências, motivações e são moldados na forma de aprender, de comunicar e trabalhar. Relevante ainda acrescentar a falta de definições claras e teóricas tendo em conta poucos estudos bibliográficos em relação ao tema mentoring, bem como a ausência de uma abordagem integrada que considere as diversas dimensões do mentoring no Brasil.

[CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA]

Para se introduzir às considerações pretendidas, será apresentado um referencial teórico sobre o mentoring, quanto à sua origem, conceitos, princípios e benefícios. Mentoring que em português no Brasil refere à mentoria, está relacionado com apoio dado por um indivíduo a outro em sua vida pessoal ou profissional. É cabível fazer a distinção entre a prática do mentoring no desenvolvimento pessoal e profissional e diferenciá-lo de outras práticas de desenvolvimento humano, como coaching e a consultoria. Neste capítulo será ainda abordado o mentoring como possibilidade de aprendizagem de habilidades sociais, financeiras e empreendedoras, com consequente empoderamento econômico e financeiro de indivíduos em comunidades de baixo rendimento e conseguinte mudança de uma posição social inferior, para uma posição social mais elevada.

1.1 Conceito de Mentoring

A concepção de mentoring remonta a Antiguidade, à Grécia Antiga e deriva da mitologia grega, do livro “A Odisseia” de Homero. Segundo Ronsoni (2020), a história narra que o rei de Ithaca, confiou a guarda de seu filho, Telêmaco para Mentor, antes de partir para lutar na guerra de Tróia. Mentor era a pessoa responsável por preparar Telêmaco para substituir o pai no comando de suas terras, sendo que era um sábio e fiel amigo de Ulisses. Essa pessoa que ficou responsável pela tutela, também devia orientar e contribuir para o desenvolvimento e preparação do mentorado, para que ele pudesse posteriormente enfrentar as responsabilidades e os desafios que encontraria.

A história do mentoring não é algo tão recente na história humana, pois já na Grécia antiga, os mentores eram designados para educar os filhos dos nobres. Na atualidade o mentoring é um tema relevante que contribui para o desenvolvimento de pessoas e organizações (Santos, 2020).

O mentoring é uma ferramenta utilizada com alguma eficácia. Trata de relações de desenvolvimento humano e funciona como suporte ao mentorado. Nessa relação o mentor que é um indivíduo experiente possibilita um indivíduo mais jovem e/ou menos experiente o desenvolvimento de conhecimentos, enfrentar desafios e adquirir conhecimentos (Santos, 2015).

Para Vergara (2010), mentoring é a ação capaz de influenciar, aconselhar, ajudar, e guiar a tornar ideias claras facilitando a tomada de decisões, onde um indivíduo chamado mentor auxilia a aprendizagem de alguma coisa, que sozinho teria dificuldade ou não poderia aprender.

Segundo Rocha (2016), o mentoring é uma relação de aprendizagem e orientação na qual uma pessoa com mais experiência, conhecida como mentor vai compartilhar suas sabedorias, conhecimento e conselhos com outra chamada mentorado.

Pensadores como Paulo Freire discutiram um conceito parecido, semelhante a mentoring, que trata da relação de educar, enfatizando que o educador tem um papel transformador, com o poder do diálogo e a construção coletiva de conhecimento. Ostermann e Cavalcanti (2011), referem que para Paulo Freire, aprender é um ato de conhecimento da realidade concreta, é a situação real vivida. O que se aprende decorre do nível crítico de conhecimento, o qual somente é possível através do processo de compreensão, reflexão e crítica.

Para Oliveira (2020, p. 18), “Todo conhecimento tácito, que também é conhecido como experiência, está nas mãos dos mais veteranos. Para ter acesso a esse conhecimento é indispensável conquistar um mentor”. Mentoring pode ser definido como processo de aprendizagem e desenvolvimento humano dentro de um aspecto mais integral, com valorização do indivíduo (Santos, 2020).

Na aceção de Belo e Acciolly (2015), o mentoring está focado no mentorado, no seu desenvolvimento com vista à sua capacitação de forma a transformá-lo num indivíduo de sucesso. Práticas de aconselhamento, de apoio capaz de fazer os indivíduos entender seus propósitos, o rompimento de paradigmas, ser um guia transformador e tornar os seres mais autoconscientes encorajando-os a alcançar seu máximo potencial.

O European Mentoring and Coaching Council define mentoring como um processo de desenvolvimento, no qual uma pessoa mais experiente compartilha seus conhecimentos com uma menos experiente num contexto específico em várias conversas (Taylor e Crabb, 2019).

Seguidamente abordaremos o processo de Mentoring.

1.2 Processo de Mentoring

O processo de mentoring ocorre baseado em relações pessoais, onde entre uma parte chamada mentor e outra chamada mentee/mentorado ocorrem trocas de experiências e compartilhamento de conhecimentos. É um processo com relação de aprendizagem. A aprendizagem é o estímulo para o constante crescimento. O mentoring e a aprendizagem são ferramentas com poder de transformar vidas e carreiras. Nesse sentido Ostermann e Cavalcanti (2011), descrevem a teoria do estudioso Watson que em 1930 já dizia que a aprendizagem ocorre por estímulo:

Dê-me uma dúzia de crianças saudáveis, bem formadas, e meu próprio mundo especificado para fazê-los crescer e, garanto, qualquer um que eu pegue ao acaso posso treiná-lo para se transformar em qualquer tipo de especialista que eu poderia escolher – médico, advogado, artista, o comerciante-chefe e, sim, até mesmo mendigo e ladrão, independentemente dos seus talentos, inclinações, tendências, habilidades, vocações e raça dos seus antepassados (Watson, 1930).

A aprendizagem está relacionada com o conhecimento. O seu conceito faz referência aos processos de “ensinar” e “aprender”. Não se pode dizer que são processos independentes mas antes relacionados. As definições trazidas no dicionário referem que ensinar é dar instrução, doutrinar, demonstrar, mostrar com ensinamento, instruir e aprendizagem é a ação, o processo, efeito ou consequência de aprender, exercício daquilo que se conseguiu aprender, experiência ou prática (Ferreira, 2021).

Para Ostermann e Cavalcanti (2011), o processo de aprendizagem tem relação com o que acontece na cabeça do indivíduo e essa aprendizagem estabelece capacidades humanas no aprendiz que são informação verbal, habilidades intelectuais, estratégias cognitivas, atitudes e habilidade motoras. Ao aprendiz torna-se necessário organizar as condições externas próprias à aprendizagem com a finalidade de ativar as condições internas. Segundo Santos (2020), cada ser humano tem a sua maneira de se organizar, aprender e interiorizar as informações e isso depende também do meio em que está. Espera-se, no entanto, que da aprendizagem possa resultar transformação a partir de experiências e interações que são estabelecidas. O processo não é simples, pois abrange hábitos e valores já formados, há interferência de fatores internos de natureza psicológicas e biológicas que ainda interage com o meio externo, e ainda o

reconhecimento de que cada indivíduo tem característica individual na forma de aprender, o que exige diferentes estratégias de acordo o ritmo de cada aprendiz.

Moraes (2020) aborda o Ciclo de Aprendizagem de Kolb (KLC) como uma metodologia amplamente utilizada na literatura, fundamentada na aprendizagem como uma experiência vivida. Ressalta que o saber é formado a partir da modificação pela experiência pessoal. Neste cenário, a disseminação do conhecimento pode ocorrer através do aumento da interação entre as pessoas. Este ciclo tem quatro estágios e trata da aprendizagem com base na experiência, sendo os estágios: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa, e a aprendizagem efetiva se dá quando se progride por esses estágios.

Na tradição educacional europeia, o mentoring está associado ao chamado Método Socrático. O conceito de conhecimento e aprendizado é entendido como um modelo de aprendizado onde a prática é o alicerce para o aprendizado (Mjelde, 2020).

O mentoring é uma prática onde uma pessoa mais experiente chamada mentor, irá ajudar ou aconselhar uma menos experiente chamada mentorado numa aprendizagem, por um período determinado de tempo, com objetivo e incentivar e apoiar no desenvolvimento, possibilitando maximizar o potencial, desenvolver habilidades e melhorar desempenho para se alcançar novos horizontes que se almeja (Santos, 2020).

O mentor desempenha um papel fundamental oferecendo uma série de benefícios como orientação especializada de alguém que já trilhou um caminho, e que pode oferecer insights valiosos que pode acelerar o aprendizado, pois permite adquirir conhecimentos e habilidades de forma mais rápida e eficiente. Para Besnoy e Mcdaniel (2016), o mentoring trata da relação entre pessoas e proporciona o compartilhamento de contatos, redes de relacionamento e apoio em um campo escolhido.

Para Ronsoni (2020), o mentor é aquele que oferece suporte, funciona como um guia que encoraja o mentorado, visando seu crescimento pessoal e profissional. É alguém capaz de se conectar com o outro para inspirar o desenvolvimento. Só é possível se o mentor for sábio e experiente. Ainda complementa que o papel do mentor não se restringe apenas em inspirar, mas esta é uma qualificação soberana que sobressai as demais, pois entende que uma pessoa que inspira é capaz de guiar, aconselhar, dar suporte e encorajar a outra. Nesse sentido Osnilo (2024) descreve que são características fundamentais do mentor: sabedoria que é a capacidade de aplicar a experiência de vida, empatia para compreender as perspectivas do outro e estabelecer uma conexão genuína, paciência para enfrentar os desafios, manter a calma e positividade mesmo diante das dificuldades, integridade que é a conduta ética e honestidade

que são características fundamentais para confiança e segurança da relação e ainda capacidade de inspirar o outro a buscar suas paixões, acreditar em si mesmo e lutar por seus ideais com determinação.

O mentor é aquele que provoca, inspira, oferece suporte e coragem, é o guia e conselheiro que com sabedoria e experiência conduz o processo. Ele faz diferença na vida de outras pessoas e também transformam as suas próprias vidas. Segundo Ronsoni (2020), o que se pode afirmar é que em 1.750, na França, a palavra mentor constou pela primeira vez em um dicionário. Um bom mentor vai além de ter experiência sobre determinado assuntos, métodos e técnicas. O que se exige é uma boa dose e sabedoria. Para ele sabedoria é ter maturidade e equilíbrio, o que se alcança através de autoconhecimento e prudência.

Segundo Bernhoeft (2010) a figura do mentor nasceu com a humanidade, mas nas últimas décadas é que esse disseminador de conhecimento, com a ajuda do processo mentoring, tornou-se imprescindível para o desenvolvimento de pessoas em todo o mundo, e muito especialmente do Brasil.

A figura do mentor é visto como um modelo a ser seguido, um guia proativo e transformador. Monte (2011) neste sentido descreve que o mentor deve então ter um comportamento profissional e adequado, cuidar da autoimagem, ter habilidade interpessoal, ter produtividade acadêmica e ainda ter expertise numa área.

O mentor precisa conhecer seu papel, quais os desafios que irá enfrentar no processo, as realizações, precisa possuir habilidade para a função, necessita conhecer se de fato tem competência e habilidade para se engajar nesse processo. Precisa estar efetivamente empenhado e ser capaz de influenciar a maneira de agir e de pensar de um indivíduo. Para que a aprendizagem seja efetiva, precisa-se conhecer de fato qual a motivação, o fato que motiva uma pessoa ser mentora de outra. Santos (2020), seguindo a ideia de Guptan destacam dez atitudes essenciais necessárias para um mentor desenvolver um processo de mentoring bem sucedido, sendo: Foco no aprendizado e desenvolvimento do seu mentorado; Orientação positiva ao mentorado; Altruísmo; Autoconhecimento elevado; Ser um expertise no seu campo de atuação; Clareza de objetivos; Empatia e sensibilidade; Habilidade de relacionamento; Capacidade de conceituação e Habilidades de comunicação (Guptan et al., 2006).

Ronsoni (2020, p. 10), sobre o mentor “a maior parte das competências necessárias para um bom mentor está alicerçada em seus valores e consiste em soft skills. Empatia, simplicidade, congruência, saber ouvir, generosidade, todas têm sua base no que a pessoa se tornou e não no que a pessoa sabe”.

O mentorado é aquele que recebe o apoio, a orientação, aquele que aprende. Precisa estar aberto para o aprendizado. O mentorado deve assumir alguns aspectos e algumas características para que o processo seja bem sucedido, como: ter proatividade, estar disposto a receber feedback e implementar dicas para atingir resultados, ter comprometimento dedicando tempo e esforço para alcançar objetivos e ainda ter resiliência para enfrentar desafios e superar obstáculos, ser honesto compartilhando preocupações e desafios com o mentor, colocar em prática os conselhos recebidos, manter a comunicação discutindo progressos e novos desafios (Ronsoni, 2020).

O papel do mentor em relação ao mentorado é transmitir conhecimento e experiência adquiridos ao longo de vários anos em uma área específica, compartilhando exemplos para apoiar um indivíduo ou grupo, para planejar e atingir resultados particulares, geralmente se dá em meses a anos, ou seja, o mentor usa de sua sabedoria e experiência de longo prazo em uma área para ajudar o mentorado. O mentoring se diferencia de outros relacionamentos e tem funções próprias. São aspectos e funções do mentoring uma relação de desenvolvimento que possibilita o crescimento e avanço individual.

Nesse sentido Kram (1985), conceitua mentoring em duas categorias principais: as funções de carreira e as funções psicossociais. As funções de carreira dizem respeito ao aprendizado de papéis organizacionais, o desenvolvimento de carreira e preparam o indivíduo para um bom desempenho em cargos superiores. Elas ajudam o mentorado no mundo organizacional com patrocínio, exposição e visibilidade, treinamento, proteção e tarefas desafiadoras. Nas funções psicossociais trata dos aspectos de relacionamento que elevam o sentimento de competência, identidade e efetividade de um indivíduo. Está relacionado a um nível mais pessoal, quanto a autoestima dentro e fora da organização. Seus benefícios se estendem além do organizacional para outros aspectos da vida. As funções psicossociais estão voltadas ao relacionamento interpessoal que eleva a confiança mútua e aumenta a intimidade, como modelagem, aceitação, confirmação, aconselhamento e amizade. A qualidade deste laço interpessoal faz com que a pessoa mais jovem, o mentorado, se identifique com o mais velho, e tenha o mentor como modelo que gostaria de ser.

Observa-se com o processo que o indivíduo torna-se autoconsciente, é encorajado a buscar suas próprias respostas, é desafiado a resolver problemas e questões de forma a tornar a melhor versão de si mesmo no que se propõe. Para Ronsoni (2020), o processo positivamente modifica e transforma, tendo em vista que intervém no modelo mental do mentorado (mindset), influenciando na maturidade e equilíbrio.

No que concerne às fases do mentoring Silva (2008) descreve quatro estágios: iniciação, cultivo, separação ou desvinculação e redefinição. Na primeira fase há a identificação e expectativas do mentorado e definição de metas. Na segunda fase que é o cultivo da relação, aprendem-se algumas lições e colhe alguns benefícios do mentoring. Na fase da separação ou desvinculação se dá quanto o mentorado alcança a independência, se torna mais autônomo sem necessidade de estar recorrendo ao mentor a todo o momento. Na fase de redefinição mentor e mentorado passa para uma fase de amizade e contribuições. Um contribui para o crescimento do outro.

Segundo Kram (1983), as fases do mentoring foram descritas da seguinte forma (Minello, et al., 2011).

Fase	Definição	Iniciativas	Instrumentos	Assessoramento
Plantio 6 a 12 meses	Período empático Mentor e protégé	Trabalhar as “fantasias”, transformando-as em expectativas concretas. O mentor provê atividades, desafios e visibilidade ao protégé.	Patrocínio/suporte (sponsorship) orientação do protégé	Modelo: experiência e vivência do mentor
Cultivo 2 a 5 anos	Carreira e comportamento	Estreitar o relacionamento. Desenvolver intimidade e orientação profissional. Trocar experiências.	Modelo e experiência exposição e viabilidade	Autoconhecimento e tomada de consciência
Colheita 6 a 24 meses	Experiências aprendidas	Iniciar o processo de maturidade e alteração da relação. O protégé dá prosseguimento ao voo solo.	Orientação e proteção coaching e aconselhamento	Aconselhamento: armadilhas de carreira, projeto profissional e pessoal
Redefinições Período indefinido	O mentor torna-se uma referência	Gerir o processo de redefinições na relação— transição e mudanças	Desafios: elaboração de um processo decisório	Amizade e acolhimento

Quadro 1 – Fases do Mentoring

Fonte: adaptado de Kram (1983)

O mentor também é beneficiado nesta jornada, pois ao orientar os outros ele também se encontra numa jornada de autodescoberta e crescimento. O processo também contribui para o

seu desenvolvimento pessoal, enriquece a sua compreensão sobre a humanidade, sobre orientação e sobre si mesmo (Osnildo, 2024).

As vantagens para o mentorado são muitas e variadas como, por exemplo, mudanças de atitudes, comportamentos e a aquisição de competências que permitem que as pessoas se relacionem com sucesso com os outros, como: relações interpessoais, habilidades de comunicação, capacidade de se expressar, empatia, civilidade. Quanto mais desenvolvidas forem essas habilidades mais as interações serão saudáveis e proveitosas. A pessoa aprende a se entender melhor, a valorizar e aprender com conselhos de pessoas experientes e adquire conhecimentos e competências para estimular o seu progresso. O mentorado aprende a encontrar melhores caminhos e estratégias para cada objetivo. Funciona como uma inspiração, uma capacitação para a pessoa tomar melhores decisões. O mentor oferece suporte para o mentorado em seu avanço pessoal e profissional (Silva, 2008).

Segundo Ronsoni (2020), o processo de mentoring pode ocorrer de forma formal e informal. Formal também conhecido por intencional é um modelo onde objetivos e benefícios são previamente definidos, as ações são acompanhadas e controladas, o papel do mentor e mentorado são claro, com contrato formal ou tácito delimitando entre as partes as responsabilidades e expectativas.

Autores alertam sobre os perigos de programas desestruturados, pois pode afetar adversamente a trajetória profissional do aprendiz e do orientador, além de colocar em risco a sua carreira e resultado aguardado. Programas desestruturados geralmente apresentam dois fatores: ausência de alinhamento entre os propósitos e metas dos participantes e/ou ausência de autenticidade no engajamento dos mesmos, os quais são condicionados. Os programas formais ocorrem dentro de organizações (Minello et al., 2011), onde um profissional experiente orienta novos profissionais, com objetivo de otimizar performance e promover a retenção de talentos. Segundo Moraes (2020) o processo possibilita uma rápida adaptação de um funcionário a um novo papel, redução na troca de pessoal, avanço e êxito na trajetória profissional, aprimoramento de indivíduos tidos como talentos da empresa e formação de conexões entre os integrantes da equipe.

Para Vergara (2010), no mentoring informal/natural o indivíduo tem uma maior assistência, não existem delimitações, já existe também anteriormente um relacionamento onde já se construiu uma base de respeito, confiança e estima, acontece naturalmente, informalmente, sem planejamento.

De acordo com Kram (1988), os relacionamentos informais de mentoring podem levar meses e ano, com duração entre três e seis anos, sendo que o mentoring natural termina quando o mentorado já se sente em condições de seguir sozinho. Mentores naturais podem ser encontrados dentro e fora de uma empresa.

Conforme Monteiro e Mourão (2017), investigações indicam que 80% a 90% do aprendizado de indivíduos no ambiente de trabalho acontecem de maneira informal, uma vez que o aprendizado informal é impulsionado pelo interesse e disposição para aprender.

Ronsoni (2020), ainda destaca que a distinção entre as duas está na forma como a relação acontece. Pode ainda ser livre ou estruturada. Trata-se de mentoring estruturado quando houver um processo definido com início, meio e fim. E livre quando se tratar de experiência sem método, sem processo, resumindo-se apenas em conversas, encontros em planejamentos, sem aferimento de resultados. Pode ainda ocorrer de forma presencial ou à distância. Presencial quando houver definição de local, hora ou data para encontros, e à distância quando houver mentorados em diferentes locais e que ocorra de forma síncrona, em ambiente virtual ou assíncrono quando não houver troca sincronizada, de forma desconectada. Pode ainda ser de forma em grupo ou individual. Em grupo quando dois ou mais indivíduos forem mentorados e assistidos por um único mentor e individual quando o atendimento for individualizado, onde um mentorado é atendido por vez por um mentor.

De seguida faremos o enquadramento legal do mentoring.

1.3 Enquadramento legal do Mentoring

No Brasil há um projeto de Lei nº 5.962 de 2023, que inclui diretrizes sobre mentoring profissional em programas de educação e capacitação profissional dada a importância do conhecimento sobre mentoring e da sua eficácia. O documento destaca que os programas tradicionais de educação profissional e os serviços do Sistema Nacional do Emprego (Sine) devem evoluir para incluir não só o desenvolvimento de competências técnicas, mas também mentorias profissionais que permitam aos jovens em capacitação ou desempregados usufruir de conhecimentos compartilhados por profissionais mais experientes em suas áreas de interesse, que permitam desenvolver redes de contatos, habilidades de comunicação, estratégias para construção de um plano de carreira, que são habilidades e técnicas desenvolvidas no processo de mentoring (Abramo, 2023).

Na Europa, existe a Estratégia de Lisboa, também chamada Agenda de Lisboa ou Processo de Lisboa, um plano que deveria ser implementado na União Europeia de 2000 a 2010. Embora os objetivos não tenham sido totalmente alcançados o ensino profissionalizante e o aprendizado nas escolas ganharam um novo enfoque. Isso se deve ao facto de, no setor de educação profissional nas últimas décadas, os aprendizes se destacarem quando participam em atividades em oficinas ou locais de trabalho. Isso mostra que a orientação prática tem maior impacto (Mjelde, 2020).

No momento, não há lei que regule a profissão de mentoring. No Brasil, acaba sendo o International Coaching Federation (ICF) que exerce papel de padrão e referência para os profissionais e seus clientes. O ICF é uma organização sem fins lucrativos, dedicada ao coaching profissional, fundada em 1995 e possui área de influência mundial. Há ainda no Brasil institutos, associações, sociedades que também buscam padronizar os profissionais. Na Europa também não há lei que regule a profissão do coaching. (Advocacia Portugal e Brasil, 2021).

O projeto de lei nº 3550/2019 trata da regulamentação da profissão, mais precisamente em relação ao coaching no Brasil. O projeto esteve em tramitação e traz no seu texto a obrigatoriedade de curso superior para poder atuar como “Executive Coach” ou “Master Coach”; definição de carga horária mínima para horas teóricas e sessões práticas supervisionadas. Estabelece o ICF como responsável por estabelecer preceitos para serem atendidos pelas instituições formadoras e ainda aborda a criação de Conselhos Federais e Regionais. Prevê ainda que os Conselhos criarão um código de ética e poderão cancelar o registro do coach, em caso de infração grave. Estabelece que o coach terá uma credencial e deverá pagar anuidade. (Advocacia Portugal e Brasil, 2021). O projeto foi apresentado por Nereu Crispim – PSL/RS em 17/06/2019, sendo que a última ação legislativa data de 16/04/2024 quando foi despachado para uma Comissão de Trabalho e designado como relator o Deputado Luiz Gastão do PSD-CE (Câmara Legislativa).

Há também uma sugestão Legislativa (SUG 26/2019) que envolve a ausência de regulamentação e legalização da atividade de coaching, que foi apresentada por um cidadão do Estado de Sergipe no primeiro semestre de 2019 por meio do Portal e-Cidadania, do Senado Federal. A sugestão trata da criminalização, definindo a prática do coaching como crime. Qualquer cidadão brasileiro tem o direito de redigir uma Ideia Legislativa e submetê-la à apreciação popular. O conteúdo foi discutido em audiência e recebeu total resistência e inconformismo quanto à criminalização, tanto por parte dos coaches, quanto dos deputados e

senadores (Instituto Brasileiro de Coaching, IBC). A criminalização total da profissão pode violar princípios.

O IBC é a maior instituição de coaching, a principal referência em coaching no Brasil. A regulamentação consiste na consolidação das diretrizes e parâmetros para que certa atividade seja desempenhada dentro de um padrão de qualidade e excelência. Segundo o Instituto nenhum lugar do mundo o Coaching conta com regulamentação específica. Algumas pessoas afirmam equivocadamente que o coaching é regulamentado nos Estados Unidos. A International Coach Federation – ICF, organização de coaches profissional mais forte dos EUA, se posiciona contra a regulamentação e a favor da autorregulação, ou seja, da liberdade de mercado (IBC).

No Brasil, há diversas áreas de atuação em pleno desenvolvimento e que cumprem um papel muito importante junto da sociedade e que não contam com uma regulamentação específica, não têm regulamentações e são áreas de atuação respeitadas e organizadas, como é o caso do Coaching (IBC).

Vale ressaltar que a atividade de coaching é amparada legalmente. Por se tratar de uma prestação de serviços, todo profissional e todo cliente, estão sujeitos ao Código Penal e ao Código Civil no Brasil. Qualquer enganação, estelionato, mentira, promessas descabidas ou falhas de prestação de serviço, podem e devem ser alvos de processo judicial cível e criminal (IBC).

Na prática, assim como acontece com toda e qualquer profissão não regulamentada, qualquer pessoa com algum conhecimento a respeito do coaching pode se autointitular coach, mas isso não deve servir para desqualificar toda uma atividade profissional. Há uma enorme lista de profissões não regulamentadas (parcial ou totalmente), que são extremamente respeitadas, reconhecidas e estão inseridas na sociedade (IBC).

Como a principal referência do mercado brasileiro de Coaching, o IBC é uma escola de Coaching do país que possui certificação internacional ISO 9001, com estimativa de ter formado cerca de 55% dos profissionais Coaches no Brasil. O número de alunos do IBC cresceu mais de 1.000% em menos de 5 anos, hoje conta um número real de mais de 55.000 coaches formados e estimado algo em torno de 100.000 coaches formados no Brasil (IBC).

Em formações, eventos presenciais e online, já passaram mais de um milhão de alunos e centenas de grandes empresas. Prestam serviços para o Ministério Público Federal, Tribunais de Justiça, Polícia Federal, Procuradoria Geral da República (PGR) e diversas instituições respeitadas no País. O IBC conta com o reconhecimento e parceria internacional de renomados institutos de Coaching e universidades, que comprovam a qualidade da metodologia. Sofrem

auditorias externas para constatar a satisfação dos alunos e clientes. A primeira formação em Coaching (PSC – Professional & Self-Coaching) possui um enorme conteúdo técnico, forte embasamento teórico e muita prática. É exigido de todos os alunos, para se certificar como coaches, que façam um trabalho de conclusão de curso, equivalente ao trabalho de uma pós-graduação. São, no mínimo, 180 horas apenas para a primeira formação, entre aulas e atividades práticas, em um modelo de *blended learning* (aprendizado misto), principalmente presencial, somado a conteúdos extras online (IBC).

O IBC oferece também diversas ações para desenvolver os alunos certificados como Coach. Uma delas é a área interna denominada CAC – Centro de Apoio ao Coach, na qual os alunos contam com suporte profissional e orientação especializada para atuar com profissionalismo e ética. Também promovem eventos e um congresso anual para os coaches se atualizarem, além de processos de mentoring e supervisões frequentes (IBC).

Segundo o IBC, o Instituto tem como fatos e números ser a única escola de coaching certificada ISO 9001, ter 97% de índice de satisfação e um índice NPS 85 (Promotores de Marca), são reconhecidos como líder de mercado pela Ohio University, uma das principais universidades americanas, tem metodologia exclusiva e patenteada Self Coaching, possui mais de 55.000 coaches formados em cerca de 1.500 turmas em todo o país, mais de um milhão de pessoas treinadas e satisfeitas, e tem como reconhecimento comprovado: dezenas de prêmios conquistados (Top of Mind de RH, Fornecedores de Confiança, Prêmio de Excelência em Gestão, entre outros.). Conta ainda com editora própria com mais de 50 obras publicadas com embasamento científico, profissionais certificados em mais de 40 países, centenas de projetos corporativos in company com grandes instituições e marcas. Possui ainda qualidade de ensino creditada por sete renomadas instituições internacionais, treinamentos realizados em mais de 90 municípios em todas as regiões do Brasil, possuir a maior fan page de coaching do mundo no facebook com mais de um milhão de seguidores e cerca de 10 milhões de pessoas impactadas nas redes sociais todos meses (IBC).

O mentoring e o coaching, ambas as metodologias de desenvolvimento humano, são consolidadas em países como EUA, Canadá e em toda a Europa. A ideia é que no Brasil a profissão seja regulamentada (IBC).

Em amparo ao exercício de uma profissão no Brasil, o artigo 5º da Constituição Federal de 1988 garante liberdade de trabalho a todos os cidadãos brasileiros, e por tal motivo se espera que a profissão seja regulamentada.

“XIII - é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer (CF, 1988, Art. 5º)”

“V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho (CF, 1988, Art. 7º)”

No próximo subtópico abordaremos os princípios e benefícios do Mentoring.

1.4 Princípios e Benefícios do Mentoring

O mentoring tem como princípios a confidencialidade, o respeito mútuo, o comprometimento com o processo de mentoring, objetividade que é o enfoque nas metas e resultados, o desenvolvimento contínuo, a inspiração e motivação, a adoção de atitude não julgadora, de forma a criar um clima seguro e de acolhimento do mentorado, o uso de técnicas e práticas de escuta ativa de forma empática e reflexiva, sem expressão de julgamento e juízos de valor, comportamento respeitoso, não arrogante de forma a fazer o mentorando se sentir numa parceria, em um relacionamento não hierárquico, agir de forma honesta sem encorajar atos ilegais e discriminadores, cuidar com preconceitos e discriminação implícitas na fala, na escrita e na comunicação não verbal (Bernhoeft, 2017).

Bhagia e Tinsley (2000) descreve que a importância do mentor vem recebendo uma atenção diferenciada, inclusive o New England Journal of Medicine recentemente publicou um artigo em relação a médicos assistentes como modelos, enfatizando a relação médico-paciente e outras características como o prazer de ensinar, o ensino no ambiente clínico, o feedback e construção ativa de relacionamento entre as partes, destacando a importância da parceria no processo.

Os benefícios do mentoring são o desenvolvimento de habilidades, expansão de uma rede de contactos, aumento de confiança e autoestima, tomada de decisões mais informadas e estratégicas e ganho de uma perspectiva externa e imparcial sobre os desafios e oportunidades enfrentados. Os mentores podem-se beneficiar de satisfação pessoal, contentamento com a carreira, melhoria no desempenho no trabalho, aumento da rede de relacionamentos, reconhecimento e aumento de poder (Moraes, 2020).

Os benefícios para o mentorado são desenvolvimento pessoal e profissional com aprimoramento de habilidades, ganho de novos conhecimentos e superação de desafios, capacidade de questionar suas próprias ações, mudança crenças, modelos mentais, adquirir mais

clareza sobre suas necessidades, tornar-se mais objetivos nas soluções que propõe, ser mais assertivo, aumentar a autoconfiança e fortalecer a tomada de decisões (Bernhoeft, 2017).

Com o processo o mentor desenvolve altruísmo, solidariedade, prazer de legar suas experiências para gerações futuras, satisfação em retribuir que é o compartilhamento de conhecimento, aprendizagem contínua, construção e confirmação do seu prestígio (Bernhoeft, 2017). No Brasil o mentoring é uma prática que se torna cada vez mais desejada e valorizada.

No próximo subtópico abordaremos as principais diferenças entre o mentoring e outras práticas de desenvolvimento humano.

1.5 Diferenças entre mentoring e outras práticas de desenvolvimento humano

Para a diferenciação entre as diversas práticas de desenvolvimento de pessoas, é importante efetuar uma abordagem sobre o que se compreende por desenvolvimento humano. Diz-se que é um processo de transformação, concentrado nas mudanças e estabilidade que ocorrem nas pessoas, e impactam significativamente suas vidas.

O desenvolvimento é complexo, em razão de influências que interagem. Explica-se por diversas áreas que colaboram entre si e trata da mudança e estabilidade em todos os domínios e aspectos em todos os períodos da vida (Papalia e Marorell, 2021).

Destacam-se três domínios principais no desenvolvimento sendo o físico, cognitivo e psicossocial. O desenvolvimento físico diz respeito ao crescimento do cérebro e do corpo, das habilidades motoras e sensoriais. O desenvolvimento cognitivo está relacionado com a aprendizagem, com atenção, linguagem, pensamento, memória, raciocínio e criatividade. A personalidade, emoções e relações sociais são aspectos do desenvolvimento psicossocial. Esses geralmente andam conectados, e cada aspecto impacta um ao outro (Papalia e Marorell, 2021).

Os seres humanos possuem diferenças individuais, e diferem em diversos aspectos físicos, de personalidade e intelectual, e por isso há diferenças individuais de como as pessoas lidam com eventos e situações. Essas diferenças nas características influenciam no resultado do desenvolvimento. Há ainda influências internas de hereditariedade e processos biológicos, portanto para entender o desenvolvimento humano, devem-se entender muitas das características e levar em consideração muitos fatores (Papalia e Marorell, 2021).

Os teóricos da perspectiva da aprendizagem sustentavam que o desenvolvimento resulta da aprendizagem, o que garante uma mudança relativamente duradoura baseada na experiência. Psicólogos da época diziam que a mente era uma “tela em branco a ser preenchida pela

experiência, assim qualquer um independente de características individuais pode ser qualquer coisa (Papalia e Marorell, 2021)”.

A teoria da aprendizagem social é a teoria que aborda que os comportamentos são aprendidos por observação e imitação, ou seja, observando outras pessoas. Esse processo é conhecido por aprendizagem observacional ou modelamento. A pessoa tem por tendência escolher modelos de prestígio e comportamentos de valor (Papalia e Marorell, 2021).

O desenvolvimento humano é o caminho para o desenvolvimento pessoal e profissional. É o processo contínuo de crescimento pessoal e profissional, que trata de aprimorar os conhecimentos, as habilidades e capacidades. Envolve desde crescimento pessoal até progresso profissional, com aprimoramento de habilidades, ampliação de conhecimentos e fortalecimento de capacidades para desenvolver o máximo potencial de cada pessoa. Não se trata apenas de competência técnica, mas de crescimento mental, emocional e espiritual. Permite aprimorar carreiras, ampliar horizontes, e melhorar a qualidade de vida (Villela, 2025).

O autoconhecimento é a base para o desenvolvimento humano, pois permite que compreenda necessidades, desejos e potencialidades para o desenvolvimento de metas pessoais e profissionais, de competências e crescimento. Todas essas habilidades mencionadas podem ser desenvolvidas ou aprimoradas com diferentes técnicas de desenvolvimento humano (Villela, 2025).

Comparamos de seguida o mentoring com outras práticas de desenvolvimento humano: o coaching e a consultoria.

1.5.1 Mentoring x Coaching

Há uma frase de Gallwey que diz que coaching é desbloquear o potencial de pessoas e maximizar seu desempenho e resultados (Marion, 2017). A autora refere ainda que a palavra coaching deriva da palavra inglesa coach, é traduzida como treinamento ou instrução. Em 1850 a palavra coach passou a ser utilizada em universidade da Inglaterra para denominar a figura de um “tutor pessoal”. Não é visto como uma ciência ainda que esteja alicerçada em diversas teorias científicas, mas é prática com premissas próprias, com alvos, ferramentas e formas de medir progresso. Mas é possível observar que ainda que o coaching está centrado em autoconhecimento e aquisição de conhecimentos, as vezes é confundido com treinamentos motivacionais.

Para o International Coaching Federation (ICF), o coaching profissional é uma parceria com o cliente em um instigante e criativo processo, com finalidade de inspirar e maximizar potenciais pessoais e profissionais. O coach é quem vai descobrir, esclarecer e alinhar-se ao que o cliente espera atingir, incentivar a autodescoberta, provocar soluções estratégicas e fazer com que o cliente assuma responsabilidade pelos seus compromissos (Marion, 2017).

O coach não tem necessidade de possuir conhecimentos na área profissional do seu cliente que é chamado de coachee. O coaching busca orientar o outro a mudar, da maneira e ao ritmo que deseja para alcançar suas metas, onde o coach orienta pelo caminho que a pessoa entender, através de um processo de investigação e reflexão, um processo definido de comum acordo entre as partes, através de descoberta pessoal de pontos fortes a desenvolver, com aumento de capacidade do indivíduo que passa a se responsabilizar pela própria vida com estrutura e foco, ou seja, ajuda a esclarecer o que as pessoas querem, porque querem e acelera o alcance dos objetivos (Marion, 2017).

As partes envolvidas no processo de coaching são o profissional coach que se pronuncia *couche* e o cliente coaching que se pronuncia *couchí*. Tal como no processo de mentoring o coaching também é um processo formado por etapas e fases com início, desenvolvimento e término. O ciclo do coaching encerra num determinado momento e o processo não gera uma relação de dependência entre as partes (Marion, 2017).

Para Marion (2017), o ciclo do coaching apresenta três etapas a seguir: Mapeamento do estado atual onde coachee e coach se conhecem para definir o ponto de partida da mudança, num segundo momento projeta-se o estado desejado com o coachee questionando o que quer para si como futuras possibilidades, sonhos e visão e por fim a construção do plano de ação, que se trata do caminho viável para se alcançar o desejado.

Coaching trata de transformações específicas sobre determinados pontos, de transformar sonho em realidade, de ajudar um indivíduo a se conscientizar do que é preciso para aumentar sua capacidade atual, permitindo eliminar barreiras para uma atuação mais efetiva (Marion, 2017).

Segundo Ronsoni (2020) o coach tem como foco desenvolver o cliente, onde o problema é o meio que permitirá esse desenvolvimento. Quando se busca um coach a expectativa é conversar com alguém, que guiará a pessoa de forma certa ao seu objetivo. Não se trata de alguém com respostas prontas ou soluções, mas alguém capaz de confrontar e fazer o outro pensar por si mesmo e chegar as suas próprias conclusões, desenvolvendo no outro a percepção sobre o problema, fazendo o outro vislumbrar diferentes possibilidades, que compreenda as

questões favoráveis e desfavoráveis de cada escolha, ampliando a consciência e capacidade de decidir assertivamente e de forma mais sensata e autónoma. O coach tem por objetivo desenvolver o coachee para que ele se torne autonomo, encontrando suas próprias alternativas, com base em seus valores.

Atividade: Mentoring x Coaching	
Foco do mentoring	Foco do coaching
<p>1) A essência é a transmissão de conhecimento e sabedoria.</p> <p>2) Funciona como um discípulo, onde o discipulado observa alguém mais experiente, recebe conselho e orientação.</p> <p>3) O mentor é tomado como modelo.</p> <p>4) Objetivo é conduzir um indivíduo além dos seu próprios limites.</p>	<p>1) No processo de coaching, o coach não precisa ser mais velho de idade.</p> <p>2) Não há necessidade que se tenha especialidade nos assuntos que serão tratados como objeto de desenvolvimento.</p> <p>3) O coach precisa ser um especialista em coaching.</p>

Quadro 2 Comparação entre mentoring e coaching

Fonte: Marion (2017)

Num relacionamento de coaching o foco é o desempenho de potencial, o desenvolvimento de habilidades e alcance de metas em períodos determinados. É uma relação mais formal e estruturada, pois há sessões e prazos definidos. Busca-se alcançar o intuito desejado pelo cliente, onde serão utilizadas as próprias competências para se atingir metas de curto, médio e longo prazo. Deve haver um feedback constante entre os indivíduos, uma vez que o resultado a se atingir é o desenvolvimento e realização da pessoa como um todo (Marion, 2017)

O objetivo do coaching é tornar fácil o crescimento e o sucesso, que através de perguntas e técnicas, conduza a autodescoberta. A abordagem acontece essencialmente por perguntas com objetivo de levar a conscientização, aprendizado e possibilidade de novas ações e resultados (Marion, 2017).

Segundo o ICF, 99% das pessoas que participam numa experiência de coaching saem satisfeitas; 96% fariam novamente um processo, 70% afirmam terem melhoria no desempenho profissional, 80% afirmam terem tido melhoria no senso de autoconfiança, 86% das empresas afirmam que o coaching rendeu investimento (Marion, 2017).

Quando abordamos o coaching é possível pensar em um processo mais estruturado, com foco em desafios profissionais, e com meta de alcançar resultados em curto espaço de tempo. Por outro lado, o mentoring nos leva a pensar em um aconselhamento mais abrangente e de longo prazo, com abordagens de questões profissionais e pessoais de modo mais profundo e reflexivo.

Comparamos agora o mentoring com a consultoria.

1.5.2 Mentoring x Consultoria

A consultoria também difere do processo de mentoring. O papel do consultor é melhorar as condições do cliente. Ela envolve diversas atividades e consiste em prestação de serviços de orientação profissional, por parte de um profissional especializado, ou que uma empresa presta para um cliente ou organização, para ajudar a realizar as suas funções e atingir as suas metas. Há desde atividades relativamente simples até trabalhos mais complexos (Rosa, 2015).

Os profissionais da consultoria geralmente trabalham de forma independente, por conta própria, outros atuam como profissionais com negócios de consultoria. Há também os profissionais de empresas de consultoria que são aqueles que têm ligação de emprego com empresas de consultoria e ainda os profissionais de consultoria interna que são profissionais que trabalham especificamente em tempo integral para empresas industriais (Rosa, 2015).

A consultoria tem presença marcante em todas as áreas de atividades como gestão, engenharia, economia, medicina, direito, educação e outras tantas. A profissão tem um nível de independência, com maior liberdade para se decidir sobre o ritmo do trabalho e horários. Ainda que vinculado a alguma organização o profissional consegue ser mais livre, o potencial de ganho também é maior do que um indivíduo submetido a um regime de trabalho, profissionais que atuam de forma autônoma tende a ter menor estabilidade de ganho (Rosa, 2015). A autora acrescenta que para ser um consultor não há uma escola de consultoria ou certificação para o exercício da profissão. Qualquer pessoa pode ser um consultor desde que possua um conhecimento de valor, com relação em alguma área que possa ser um facilitador de processo. É uma oferta de um serviço de curto prazo, com soluções práticas para problemas. Envolve o

aconselhamento profissional, auxílio na solução de problemas e tomada de decisões e melhorias nos processos internos em uma organização. Trata-se de um serviço profissional que oferece orientação especializada e recomendações em diversas áreas.

O consultor segundo Ronsoni (2020) tem o foco em problemas do cliente, de forma a ajudá-lo a resolver de forma mais eficiente. Ao buscar um consultor, procura-se um especialista com receita pronta para resolver problema específico.

Os benefícios da consultoria é poder contar com a expertise e conhecimento especializado, obter uma visão objetiva e imparcial externa, pode contar com melhoria de eficiência e eficácia quanto a processos e ainda inovação e melhoria contínua com implementação de práticas inovadoras (Rosa, 2015).

O processo tem suas vantagens e desvantagens e diferencia do mentoring em alguns aspectos.

O quadro que se segue pretende sintetizar a comparação entre mentoring e consultoria.

Atividade: Mentoring x consultoria	
Foco do mentoring	Foco da Consultoria
Um mentor é um colega mais experiente e veterano, que apresenta sugestões e um modelo a ser imitado. O foco da orientação não está voltado somente para metas, pois as discussões são mais amplas. Um mentor tem muita experiência no campo de atuação no qual irá ajudar o cliente.	Um consultor é um especialista contratado para prover ferramentas, métodos, conhecimentos e informação visando melhoria e resolução e problemas de negócios. Geralmente oferece um plano de ação e/ou recomendações para serem executadas. Lida com o negócio e não com indivíduos que o compõe.

Quadro 3 Comparação entre mentoring e consultoria

Fonte: Ferreira (2008)

A consultoria se mostra uma excelente escolha quando se busca um profissional para avaliar e oferecer orientação especializada, enquanto a mentoria se mostra como uma alternativa para quem deseja aprender por meio de relação com mais proximidade, de forma

personalizada. No próximo subtópico aborda-se o mentoring como processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

1.5.3 Mentoring como processo de desenvolvimento pessoal e profissional

O conceito de desenvolvimento pessoal tem origens ligadas ao desenvolvimento psicológico, que, por sua vez, está relacionado aos estudos de base biológica evolutiva, ou seja, de como os sujeitos crescem e se desenvolvem no ambiente em que vivem, ligando, assim, a ideia de desenvolvimento biológico progressivo com etapas sucessivas (Haracemiv e Soek, 2021).

A aprendizagem assim como o desenvolvimento ocorre ao longo de toda a vida, possuem especificidades em cada fase humana e dependem de fatores de diversas ordens. Ao longo do tempo, constata-se que a aprendizagem de adultos ocorreu de forma não sistemática, marcada, principalmente, pelo desenvolvimento da comunicação e pela oralidade (Haracemiv e Soek, 2021).

Segundo Haracemiv e Soek (2021), a necessidade dos adultos aprenderem difere em alguns aspetos relativamente a não adultos: os adultos precisam saber por que necessitam de aprender algo antes de começar a aprendê-lo e de saber qual o ganho que terão com aquilo que aprenderão. Em relação ao autoconceito do aprendiz os adultos são responsáveis pelas suas decisões e pelas suas próprias vidas, logo, querem ser vistos e tratados, pelos outros, como capazes de fazer as suas próprias escolhas e tomar decisões próprias. Quanto às experiências para o adulto, elas são à base da sua aprendizagem. Por terem vivido mais entendem que acumularam mais experiência e isso gera consequências para a educação dos adultos. Em relação à prontidão para aprender, o adulto tem disposição para aprender quando a ocasião exige algum tipo de aprendizagem relacionado com situações reais da vivência do seu dia a dia, ou seja, têm predisposição para aprender quando o conhecimento tem a finalidade de ajudá-los a enfrentar os desafios quotidianos. Se a aprendizagem está relacionada ao que deve ser executado, o adulto adquire prontidão para aprender.

Para Haracemiv e Soek (2021), quando a aprendizagem está voltada e orientada para os factos, os adultos tendem a aprender melhor. São motivados a aprender ao perceberem que a aprendizagem os ajudará a executar tarefas ou lidar com problemas que vivenciam em sua vida. Em relação à questão motivacional os adultos são mais motivados por valores intrínsecos como a autoestima e a qualidade de vida. Os fatores motivacionais mais poderosos são as pressões

internas, que estão relacionadas com o desejo de ter maior satisfação no trabalho, ainda que respondam a fatores com motivações externas como melhores empregos, promoções e salários mais altos (Osório, 2003).

Dadas as características da fase adulta é preciso levar em conta a experiência como fonte mais rica para a aprendizagem. São motivados a aprender conforme vivenciam necessidades e interesses que a aprendizagem satisfará em sua vida. O desenvolvimento pessoal é um processo contínuo de autodescoberta, autoconhecimento e aprimoramento de habilidades e comportamentos. Envolve aquisição de novas habilidades e atitudes e expansão da perspectiva individual. Permite enfrentar desafios com mais confiança, a adaptar-se às mudanças e que contribuem para uma vida mais significativa e equilibrada (Siqueira e Vieira, 2024).

O autoconhecimento é ferramenta essencial. Ela permite que o mentor ajude o mentorado a explorar seus valores, pontos fortes, fraquezas e aspirações. Pois é esse autoconhecimento que é essencial para tomar decisões conscientes e alinhadas aos objetivos pessoais e valores. É o domínio emocional e a capacidade de adaptação que influenciam positivamente a vida e trajetória profissional. Conhecer a si mesmo é o primeiro passo para entender as reais necessidades. Ele nos permite entender as emoções, valores e motivações mais profundas, tomar decisões acertadas e fazer mudanças conscientes (Siqueira e Vieira, 2024).

O desenvolvimento profissional é o processo contínuo de aprimoramento de habilidades, conhecimentos e experiências relacionados à carreira. É o que diferencia os que meramente sobrevivem dos que realmente prosperam. Investir em desenvolvimento profissional é se preparar para demandas e abrir novas oportunidades.

A partir de 1990 surgiu a ideia de que são necessárias melhorias contínuas na qualificação profissional para se atingir objetivos. Além das oportunidades formais, a aprendizagem informal passou a ser vista como necessária para o trabalho, tendo em vista a necessidade de habilidades relacionadas a aspectos cognitivos, comportamentais e afetivos, que são essenciais para o progresso na carreira (Monteiro e Mourão 2017).

Vamos então detalhar o desenvolvimento das habilidades no âmbito do mentoring.

1.5.4 Mentoring e desenvolvimento de habilidades

Podemos pensar em habilidades como a capacidade para a realização de determinada tarefa ou desempenho de certas atividades ou funções com eficiência e eficácia. Para Duarte e

Araújo (2022) a palavra se relaciona com aptidão, indica disposição e destreza para algo. Acrescentam ainda que é a qualificação para o exercício de uma atividade ou função.

Objetiva-se analisar habilidades sociais, financeiras e de empreendedorismo, bem como entender como podem ser adquiridas através do processo de mentoring. Ao abordar competências e habilidades, Duarte e Araújo (2022) descreve que não se pode desprezar os aspectos cognitivos envolvidos no ato do indivíduo manifestar suas competências e habilidades.

Pretende-se analisar habilidades de natureza técnica (*hards skills*) e habilidades comportamentais (*soft skills*), para compreender se o mentoring, que é o suporte individualizado e orientado para o desenvolvimento, pode aconselhar e orientar para uma aprendizagem mais profunda dessas habilidades.

1.5.4.1 Habilidades Sociais

São as habilidades sociais que permitem a adaptação a situações adversas, com relacionamentos pessoais e profissionais mais saudáveis, permite o alcance de metas e resolução de problemas e ainda que o indivíduo aumente a autoconfiança e resiliência (Lemes e Gebrim, 2021). Como afirma os autores, são comportamentos valorizados e que permitem que uma pessoa se relacione e se comunique com outras de forma eficaz. Essas habilidades incluem a capacidade de ouvir atentamente, ser empático, ser claro e assertivo, manejar e resolver problemas, civilidade, comunicação e fazer e manter amizade.

No contexto do mentoring, as habilidades sociais são essenciais para o sucesso da relação entre mentor e mentorado. Um mentor com habilidades sociais bem desenvolvidas será melhor capaz de transmitir seu conhecimento e experiência ao mentorado, além de oferecer uma orientação mais adequada e eficaz. A empatia é o apoio ao outro em situação de adversidade, capacidade de se colocar no lugar do outro, de demonstrar disposição em ajudar, validação dos sentimentos alheios e compartilhamento de alegrias e realizações. Essa habilidade permite criar vínculos e de forma construtiva resolver conflitos. Para desenvolvê-la pode-se começar com pequenos gestos de reconhecimento do sentimento do outro, em aceitar mesmo quando há discordância total com a opinião do outro. A expressão de solidariedade é a capacidade de oferecer ajuda, cooperar (Lemes e Gebrim, 2021).

A capacidade de comunicação diz respeito a iniciar e manter uma conversa, em fazer e responder perguntas, pedir e dar feedback, usar tom de voz apropriada, saber aguardar a vez. A comunicação pode ser verbal e não verbal. A comunicação verbal diz respeito a clareza e

assertividade para expressar ideias, sentimentos e opiniões. A comunicação não verbal trata de expressões, gestos e postura, e que geralmente complementam o que está sendo dito verbalmente. Para adquirir essa habilidade é necessário prestar atenção no que se diz e na linguagem corporal. Essa habilidade é importante e faz uma grande diferença de como a mensagem é recebida pelo receptor (Lemes e Gebrim, 2021).

Fazer e manter amizades trata de fazer contatos, a assertividade está voltada capacidade de defender direitos próprios e de outras pessoas, questionar, argumentar, recusar e discordar. Manejamento de conflito e resolução de problemas é a capacidade de se acalmar, identificar em si e nos outros comportamentos que mantém o conflito, ouvir a contribuição do outro, avaliar alternativas e negociar em consenso. A civilidade trata do respeito mútuo, consideração e cooperação como boas maneiras, a polidez, cortesia, cumprimentos, pedidos de desculpas, licença e, por favor, ou seja, a capacidade de adequar o comportamento ao contexto (Lemes e Gebrim, 2021).

1.5.4.2 Habilidades Financeiras

A educação financeira é uma necessidade em diversos âmbitos na nossa vida, seja no âmbito pessoal, profissional ou no empresarial. Segundo Domingos (2022) a falta de conhecimento financeiro na maioria das vezes é herança das nossas gerações passadas, e partir de então a educação financeira tem o intuito de educar e tornar mais saudáveis e sustentáveis financeiramente. Conhecimentos e práticas de educação financeira permitem adquirir habilidades para melhorar a administração de finanças, capacitando os indivíduos para o empoderamento financeiro o que facilita as realizações pessoais e profissionais. O autor refere que a educação financeira tem relações comportamentais, e que essa metodologia comportamental já é comprovada economicamente e vivenciada por milhares de pessoas.

No mentoring com foco financeiro o objetivo é estruturar melhor a tomada de decisão em finanças pessoais e empresariais. O mentorado recebe orientação e conselhos com a finalidade de ajudar indivíduos na gestão de finanças. É importante para microempreendedores, pois são ensinados sobre desafios financeiros, orçamentos, lucros e despesas. A alfabetização e planeamento financeiro são essenciais para a estabilidade financeira e tomada de decisões informadas, contribui para redução de stress financeiro e promoção de práticas conscientes, ainda que em formatos virtuais é essencial para construir resiliência financeira em termos incertos. O mentoring com foco financeiro impacta positivamente a transformação do

comportamento financeiro. Ao aprender planejamento financeiro, os indivíduos e famílias passam a gerenciar finanças e construir patrimônio. As finanças também são afetadas por fatores emocionais (Monteiro, 2024).

As mudanças aceleradas, a rápida desatualização, as mudanças tecnológicas e de mercado podem levar a que pessoas menos preparadas se vejam em situações socialmente débeis. Falta de habilidade financeira, habilidades supérfluas e falta de condições generalizadas são entraves nas vidas de muitas pessoas,. Diante de mudanças é imprescindível explorar ferramentas de capacitação que permita resultados mais competitivos. O mentoring surge como canal de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, preparando para novos desafios (Loureiro, 2021).

Empresários, profissionais por conta de outrem e por conta própria recebem orientações financeiras, desenvolvem a capacidade de empreender, aprendem a lidar melhor com ganhos, adquirem possibilidade de melhorar a saúde financeira e gerir recursos de forma mais adequada com vista ao bem estar, independência e autonomia. Domingos (2020) destaca que muitas empresas fecham suas portas por falta de educação financeira de seus gestores, e esclarece ainda que há um entendimento inadequado de que educação financeira e finanças pessoais seja a mesma coisa. Do facto do dinheiro ser manuseado entre pessoas surgiu a expressão finanças pessoais como ferramenta financeira do controle do dinheiro e seus movimentos.

Um mentor com habilidades e conhecimentos de contabilidade, administração e empreendedorismo desenvolverá no mentorado habilidades técnicas do exercício da profissão contábil, noções de empreendedorismo, administração e finanças. Geralmente no exercício da profissão contábil é possível trabalhar com empreendedores dos mais diversos ramos, então há a possibilidade de conhecer os trâmites desde a abertura de um negócio, de uma pequena empresa, bem como adquirir conhecimento de planejamento para fazê-la crescer e gerar rendimentos, emprego e riqueza (Rincaweski, 2014).

O contador como mentor é capaz de despertar e ministrar ensinamentos e experiências de aprendizagem de contabilidade e análises financeiras, com competência para análise de dados financeiros, provisões e recomendações e estratégicas precisas, para tomada de decisões e ainda análises de riscos e benefícios, entendimento sobre endividamento e oportunidades. Quem tem a oportunidade de ter um mentor contador terá oportunidade de conhecer e entender como funciona na prática, a estrutura de uma empresa nas diversas áreas como contábil, fiscal, pessoal, legal e ainda entender dos mais variados setores indústria, comércio e serviços. Uma boa formação técnica e teórica, aliada a um período de trabalho num escritório de contabilidade

propicia um futuro profissional e capacitação para conhecer e desempenhar variadas funções, e também empreender no seu próprio negócio na área contábil ou em outras áreas. Muitos profissionais que iniciam suas carreiras em escritório de contabilidade e podem contar com a aprendizagem da área passam a atuar nas mais diversas profissões e afirmam que foi de grande importância no desenvolvimento de suas carreiras profissionais (Rincaweski, 2014).

Podemos concluir que os ensinamentos apreendidos por um mentor contábil que também seja administrador ou empreendedor são vastos, como conhecimentos de finanças, de contabilidade, importância da administração financeira para empresas, administração de caixa, de títulos, de stock, alavancagem, análise de despesas e controle de custos, de investimentos entre outros saberes que são essenciais para o desenvolvimento do empreendedorismo.

De seguida detalhamos as habilidades do empreendedorismo.

1.5.4.3 Habilidades de Empreendedorismo

São habilidades necessárias para se iniciar ou gerir um negócio. Trata-se de aptidões para empreender. Ela ajuda a transformar ideias em projetos bem sucedidos e lidar com desafios. Trata do processo de formular, planejar e implementar um novo negócio. Segundo Mafra, Costa e Chaves (2018) o empreendedor é a pessoa capaz de identificar oportunidades de crescer, de melhorar ou inovar em produtos ou serviços, é fazer acontecer colocando em práticas procedimentos (Mello et al., 2010).

Há discussões sobre o ensino e aprendizado de ações empreendedoras, inclusive destacando que no ensino do empreendedorismo tenha a abordagem de habilidades de comunicação, persuasão, criatividade, reconhecimento de oportunidades, de pensamento crítico, liderança, competências gerenciais, planejamento, comercialização, contabilidade, estratégia, marketing, recursos humanos e networking. Há que mencionar ainda as habilidades de negociação, de tomada de decisão, de resolução de problemas, administração do tempo, e desenvolvimento de características como disciplina, persistência, capacidade de assumir riscos, entre outros, habilidades essas das quais muitas podem ser desenvolvidas com o mentoring (Mafra et al., 2018).

Já há quem defenda a ideia de que é possível ensinar e aprender sobre empreendedorismo e que o ato de empreender é uma competência que pode ser criada e desenvolvida a fim de gerar possibilidades (Mafra et al., 2018).

Ainda segundo Loureiro (2021), foi observado em alguns ramos que o mentoring é parte fundamental do processo de desenvolvimento de novos empreendedores e enfatizam como aspectos importantes a troca de conhecimento, networking, capacitação, projeção em determinado mercado de atuação, parcerias em investimentos, definição do modelo de negócio, percepção da necessidade de melhorias, novas oportunidades, direcionamento para mercados já mapeados e maior foco nas metas. Os empreendedores têm histórias às vezes solitárias, de sofrimento, de coragem, de superação e de resiliência e de ensinamentos práticos. O autor afirma ainda que existem diversos estudos com casos válidos de sucesso aprendido com professores, aqueles que trilharam o caminho tem conhecimento inconsciente preciso, que não é tão compartilhado. Na opinião de Câmara (2023) trata-se de conhecimento que não é receita, nem fórmula padronizada, porque cada um trilha um caminho pessoal. Mas esse conhecimento permite compreender o que de facto acontece numa jornada onde todo dia é possível ser um pouco mais do que se foi no dia anterior e esse conhecimento está com o mentor empreendedor.

De seguida abordaremos o empoderamento económico e financeiro em comunidades de baixo rendimento a partir do desenvolvimento de habilidades adquiridas no processo de mentoring.

1.6 Comunidades economicamente vulneráveis: empoderamento via aquisição de competências económicas e financeiras

O empoderamento pode assumir distintas interpretações. O sentido que será abordado nesta pesquisa diz respeito à capacidade de assumir controle sobre a própria vida e tomar as próprias decisões, concordando com autores como Friedmann, Herriger, e Wallerstein que descrevem que o empoderamento não pode ser realizado para pessoas ou grupos, mas que se realizam em processos que possibilitam empoderar a si mesmo (Rankings, 2009). Neste sentido faz referência em seus estudos que os indivíduos ao se empoderarem renunciam ao estado de dependência para buscar a independência, se transformando em sujeitos ativos, passam a lutar por si, com autonomia e autodeterminação, tomando direção do seu próprio caminho.

O empoderamento económico, é a obtenção de capacidade e autonomia para gerir recursos financeiros próprios. Para Lima et al., (2019) o “empoderamento económico inclui e faz crescer socialmente o indivíduo empoderado. Ele ainda reduz a situação de pobreza e eleva os direitos do ser empoderado”.

São diversos os fatores que contribuem para o empoderamento como a educação, participação social e política, apoio social e ainda as oportunidades económicas que é o acesso ao trabalho digno e rendimento justo, que contribui para autonomia financeira e consequente capacidade de os indivíduos atenderem às suas necessidades básicas e construir uma vida melhor. O empoderamento económico e financeiro tem como benefícios a redução de pobreza e desigualdades, bem-estar, construção de justiça e equidade e fortalecimento da democracia.

O empoderamento reduz as desigualdades e permite o desenvolvimento económico e social. Para se empoderar economicamente muitos adotam a atividade empreendedora como forma de obter independência financeira. As investigações de Lima et al., (2019) comprovam que o processo de empreender facilita a ascensão social e contribui para o empoderamento.

1.6.1 Comunidades economicamente vulneráveis – definição e enquadramento legal

Comunidades vulneráveis são grupos que enfrentam condições de vida precárias, com maior probabilidade de sofrer discriminação e exclusão. A vulnerabilidade socioeconómica trata de fatores que atinge o bem-estar pessoal e social, de diversas e em várias intensidades, limitando indivíduos a recursos mínimos necessários (Lima, 2016). Além das dificuldades económicas a vulnerabilidade afeta também o bem-estar, está ligada também a fatores estressantes como insegurança financeira, condições precárias de moradia e falta de acesso a recursos básico, situações adversas que levam a diversos problemas de saúde, inclusive mental (Rocha et al., 2023).

Historicamente, a população vulnerável está inserida na sociedade em espaços estigmatizados e marginalizados, onde são excluídos dos processos de tomada de decisão e privados de direitos, serviços e recursos básicos. A falta de oportunidades para desenvolvimento de carreiras e a escassez de recursos materiais e financeiros, tendem a gerar uma série de problemas práticos e emocionais (Rocha et al., 2023).

As famílias de baixo rendimento, em geral, têm o seu padrão de vida limitado em relação às famílias de maior poder aquisitivo. O acesso a uma educação de qualidade, ao lazer, à saúde, à cultura, à segurança, à alimentação e à mobilidade urbana é muito mais restrito para essas famílias (Rocha et al., 2023). O autor refere ainda que muitas famílias enfrentam a realidade da pobreza e do baixo rendimento, o que as torna ainda mais vulneráveis. A pobreza é um fenômeno complexo e multidimensional, com diversas definições e termos relacionados. A

superação da pobreza e da desigualdade requer a implementação de ações e políticas abrangentes (Bessa et al., 2021).

Para Rocha et al (2023) são considerados pobres aqueles que temporariamente ou por um determinado período, não possuem o mínimo acesso a bens e recursos, sendo excluídos em diferentes graus da riqueza social. As questões de trabalho e rendimento influenciam fortemente a percepção das pessoas sobre a pobreza. Em contextos urbanos, fatores relacionados com a educação, habitação e saúde também estão ligados à pobreza. Nas comunidades rurais, onde a homogeneidade é maior, as diferenças extremas em saúde, educação e habitação são menos comuns (Ximenes et al., 2016).

Rocha et al (2023), acrescenta ainda que a exclusão social é uma realidade enfrentada por grande parte da população brasileira e tem sido amplamente estudada pelas ciências sociais. Compreender seu impacto na constituição do indivíduo como sujeito social é essencial para quebrar os mecanismos que favorecem sua perpetuação (Stamato et al., 2016).

A realidade da pobreza é muito mais absurda para os mais pobres. Além da privação, existem diferentes níveis de estratégias de estigmatização. Dentro da sociedade, existem símbolos e representações que criam identidades sociais estigmatizadas e depreciativas para os pobres. Este contexto fornece subsídios para a existência de práticas estigmatizantes que rebaixam os indivíduos em situação de pobreza. Portanto, há um processo pessoal de autodepreciação baseado na vergonha. É essencial oferecer políticas públicas que não apenas melhorem as condições de vida dessas famílias, mas também lhes permitam desenvolver competências socioemocionais, como autocontrole, empatia e autoconhecimento (Rocha et al., 2023).

Gomes e Pereira (2005), ressaltam a gravidade da situação de pobreza e miséria no Brasil, o que levanta preocupações constantes e exige reflexão sobre suas influências na esfera social. Destacam que há enorme desigualdade na distribuição de rendimento e elevado níveis de pobreza. Evidencia que a pobreza é demonstrada quando parte da população não é capaz de gerar rendimento suficiente para acesso a recursos básico que garanta qualidade de vida digna, destacando a falta de rendimento como um dos causadores de exclusão de indivíduos, de pobreza e conseqüente exclusão social. Um estudo do Instituto de Pesquisa Económica Aplicada indica que existem, atualmente, no Brasil, cerca de 20,6 milhões de famílias em situação de extrema pobreza. Para as famílias de baixo rendimento, a estimativa é de 32 milhões.

Quando um país enfrenta a falta de recursos ou uma distribuição desigual de riquezas, isso resulta em pobreza. O Brasil não é classificado como um país pobre, mas sim como uma nação com grandes desigualdades. A desigualdade presente no Brasil é visível na maneira como o rendimento e as oportunidades para inclusão econômica e social são distribuídas (Gomes e Pereira, 2005).

As políticas públicas têm como objetivo adotar medidas de proteção e prevenção para melhorar o acesso aos serviços sociais e à educação, além de fornecer apoio financeiro às famílias em situação de vulnerabilidade (Rocha et al., 2023).

A desigualdade econômica tem histórico profundo. As classes sociais brasileira são definidas por faixa salariais. Segundo a ABEP em 2025, estão assim definidas:

- **Classe A:** Famílias com rendimentos acima de 20 salários-mínimos.
- **Classe B:** Subdividida em B1 e B2, com rendimentos entre 10 e 20 salários.
- **Classe C:** Rendimento entre 4 e 10 salários-mínimos.
- **Classe D:** Famílias com rendimento entre 2 e 4 salários-mínimos.
- **Classe E:** Rendimentos de até 2 salários-mínimos.

Os dados apontam que aproximadamente 75% dos brasileiros estão nas classes C, D e E, vivendo com rendimentos que não ultrapassam R\$ 3.500 mensais. Isso revela uma estrutura social ainda marcada por desigualdades (ABEP).

O trabalho é a principal fonte de rendimento. As desigualdades de rendimento médio são maiores por cor ou raça do que por sexo. Em 2023, o Brasil apresentou 783 mil pessoas ocupadas que eram extremamente pobres e 14.336 milhões eram pobres. Comprovou-se que a população pobre e extremamente pobre tem menor acesso aos serviços de saneamento básico (IBGE). Em 2023 no Brasil, 27,4% da população tinha rendimento domiciliar per capita abaixo de US\$ 6,85 por dia que é cerca de R\$ 655 mensais (IBGE, 2024).

1.6.2 Empoderamento econômico e financeiro

O empoderamento econômico e financeiro segundo o sociólogo Anthony Giddens é o deslocamento de indivíduos e grupos entre posições socioeconômicas diferentes. O deslocamento ocorre dentro de um sistema de classes sociais. O empoderamento econômico e financeiro ocorre quando houver uma mudança positiva de posição na hierarquia. Essa mudança positiva na hierarquia afeta a mobilidade social ascendentemente (World Economic Forum, 2020).

A mudança de status dentro da estrutura dá-se pela ampliação do tempo de estudo, pela mudança profissional e pela modificação no padrão de rendimento. O rendimento é o principal fator de empoderamento econômico e financeiro, de mensuração da mobilidade social. O aumento da riqueza é que desencadeia mudança de classe para cima. A profissão ocupa um lugar central quanto ao empoderamento econômico e financeiro. Quanto mais valorizada mais bem remunerada será, assim como a educação quanto maior a escolaridade, maior a chance de profissionalização e melhores salários (World Economic Forum, 2020).

Num ranking de empoderamento e mobilidade social, o Brasil tem o pior índice na variável distribuição justa de salários, calculando-se que no país se leva nove gerações para uma família de baixo rendimento atingir o rendimento médio. A desigualdade de oportunidades tende a estender-se e promover desigualdades econômicas de longo prazo, com profundas divisões sociais e econômicas. O WEF destaca que há incidência de baixos salários no mercado brasileiro, incidência alta de trabalhadores em condições vulneráveis de emprego (World Economic Forum, 2020). Destaca que ainda que:

- países com alta desigualdade de rendimento também apresentam baixa mobilidade social;
- o Brasil apresenta uma situação frágil porque não consegue garantir nem direitos básicos aos cidadãos, pois falta qualidade aos mais pobres, rendimento e oportunidades de emprego;
- e ainda mostra que a má elaboração de políticas é causa da desigualdade de rendimentos;

O empoderamento econômico é de interesse social e isso pode ser verificado nas ODS que trata do objetivo de desenvolvimento sustentável quanto à redução das desigualdades no país e entre países que destaca o interesse e plano quanto ao crescimento do rendimento, empoderamento e promoção da inclusão social e garantia da igualdade de oportunidades, conforme descrito:

“10.1 Até 2030, progressivamente alcançar e sustentar o crescimento do rendimento dos 40% da população mais pobre a uma taxa maior que a média nacional.

10.2 Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra.

10.3 Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, inclusive por meio da eliminação de leis, políticas e práticas

discriminatórias e da promoção de legislação, políticas e ações adequadas a este respeito.

10.4 Adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade”. (ODS 10)

Podemos sublinhar ainda que a OSD 8 tem descrito no seu texto a promoção de políticas orientadas para a geração de emprego e empreendedorismo:

“8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.

8.5 Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor” (ODS 8)

Belo e Accioly (2015), referem que os mentores são indivíduos altamente especializados em determinados assuntos e surgem na vida das pessoas em diferentes momentos. Através da sua experiência e dedicação, auxiliam os mentorados a melhorar as suas competências de. Foma a melhorarem a sua vida. Complementam que os mentores são capazes de tocar cada aspeto do ser do mentorado e, se este souber aproveitar a sua influência e aplicá-la em diversos momentos de sua vida, terá benefícios diversos (Shea, 2001).

Segundo Belo e Accioly (2015), mentores são geralmente definidos como indivíduos com avançada experiência e conhecimento, os quais são responsáveis por dar suporte e promover a mobilidade ascendente de carreira para seus protegidos (Kram, 1988).

Ao tratar o mentoring como uma ferramenta para o empoderamento económico e financeiro, pretende-se investigar pistas da contribuição do processo de mentoring para o aumento do rendimento, bem como investigar competências que possam ser adquiridas no processo que permitam incentivar iniciativas para início do próprio negócio (empreendedorismo), com vista ao empoderamento económico e consequente ascensão a classes sociais superiores.

No capítulo seguinte vai-se argumentar sobre a metodologia de investigação.

[CAPÍTULO II – [METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO]

Neste capítulo vai-se abordar sobre a metodologia de investigação: definição do problema, os objetivos da investigação, escolha do método de análise e as razões para essa escolha em linha com a questão de investigação, a técnica usada para recolher os dados e a técnica usada para analisá-los, a delimitação e relevância do estudo.

2.1 O Problema

O mentoring apresenta-se como uma ferramenta importante pelo qual os indivíduos podem aprender através de experiências e aconselhamento de um mentor, assim entendido um indivíduo mais velho, experiente em vivências pessoais e profissionais em alguma área, que em um processo dividido em fases divide conhecimento e conselhos com um mentorado, a fim de estimular a autodescoberta e crescimento. O mentoring em geral é considerado uma prática legal, entretanto é necessário considerar leis específicas de cada país e região.

Pode o mentoring ser uma possibilidade para a mobilidade social de indivíduos em comunidades de baixo rendimento? Responder essa pergunta é, portanto o objetivo final deste estudo.

2.2 Objetivos

O objetivo é o que esta investigação pretende procurar e alcançar. São responsáveis por apresentar o direcionamento da investigação e os resultados esperados. O objetivo deve ser limitado e bem definido (Tako e Kameo, 2023).

O objetivo geral é a pretensão mais ampla pretendida com a investigação, bem como é o elemento que resume e evidencia a ideia central do trabalho acadêmico, ou seja, é o que da investigação. A sua apresentação deve ser de forma clara para se compreender a intenção do projeto de investigação, bem como ser delimitada a finalidade do trabalho. Assim, o objetivo geral deve delimitar e expressar o tema (Tako e Kameo, 2023).

Esta investigação procura avaliar a influência do processo de mentoring na vida de indivíduos submetidos ao processo, identificando vantagens e desvantagens da prática, demonstrando até que ponto o mentoring pode ser considerado um recurso para aprendizagens de habilidades sociais, financeiras e de empreendedorismo e entender como essas

aprendizagens podem influenciar a vida das pessoas quanto ao aumento de rendimento, o qual é considerado um dos fatores impulsionadores da mobilidade dos indivíduos para classes sociais superiores.

Os objetivos específicos da investigação complementam e facilitam a concretização do objetivo geral. Normalmente são múltiplos e descritos no plural. Podem ser organizados numa lista que começa com ideias cognitivas mais descritivas - como identificar, descrever, sistematizar, caracterizar e indicar - e se expande com ideias cognitivas mais explicativas e interpretativas - como comparar, relacionar e analisar. Portanto, trata-se de detalhar o objetivo geral, isto é, as etapas necessárias para alcançar o objetivo geral (Tako e Kameo, 2023).

Tendo em conta o objetivo final do estudo, os objetivos específicos foram definidos da seguinte forma:

- Descrever os desafios enfrentados pelos mentores das áreas de administração, contabilidade e economia, que também são empreendedores;
- Analisar a visão do mentor e mentorados quanto às vantagens e desvantagens que observam no processo de mentoring;
- Investigar as habilidades (sociais, financeiras ou de empreendedorismo) mais destacadas como relevantes pelos mentorados;
- Aferir o grau de satisfação dos mentorados quanto ao processo de mentoring;
- Análisar os desafios e pontos potenciais do mentoring, para entender se houve aumento de oportunidades, de empoderamento económico e financeiro de um grupo de indivíduos submetidos ao mentoring e categorizar a influência, benefícios, aprendizagem e oportunidades;
- Investigar relações entre o processo de mentoring na transmissão de conhecimentos e aprendizagem de habilidades sociais, financeiras e empreendedoras relevantes para a vida pessoal e profissional do indivíduo;
- Investigar relações entre a atividade do mentor e o desenvolvimento de atividades no mesmo ramo pelo mentorado;
- Investigar relações entre melhorias nas condições de rendimento dos indivíduos que se submeteram a programas de mentoring;

Esta investigação centra-se no contexto brasileiro, nomeadamente em comunidades de baixo rendimento. Para tal inquiriram-se homens e mulheres de comunidades de baixo rendimento, sujeitos a um processo de mentoring, sendo as informações extraídas através de entrevistas no Brasil no Estado de Rondônia. A definição geográfica apresenta possibilidade de

maior segurança em razão do mapeamento das informações refletirem comportamentos e opiniões do povo de um Estado, o que facilita o entendimento e ultrapassa distância em quilômetros, pois diz respeito a apresentar a visão dos entrevistados em relação ao mentoring, levando em consideração a interação desse povo, o compartilhamento do idioma e costumes, regionalismo e estrutura de trabalho. Pretende-se que partilhem experiências, percepções de sucesso ou insucesso quanto ao processo, em relação às aprendizagens de habilidades e seus impactos, ou seja, mudanças ou alterações que estas trouxeram às suas vidas quanto a melhoria de rendimento e mobilidade social. Se o resultado for favorável quanto a mobilidade diremos que o resultado foi próspero.

De seguida justificaremos o método usado nesta investigação.

2.3 Método de análise

Relativamente à investigação científica, Cesário (2020) refere-se a Romanowski (2006) e Garces (2010), os quais afirmam que é importante saber que a investigação científica irá operar-se em dois níveis: um nível teórico e um nível empírico. O nível teórico está voltado para o desenvolvimento de vários conceitos abstratos sobre um fenómeno social ou natural para construir teorias, o nível empírico está voltado a realizar teste dos conceitos teóricos para definir as observações da realidade, o seu principal objetivo é realizar a construção, em última instância, de uma excelente teoria. Com o passar do tempo, uma teoria pode-se tornar cada vez mais refinada, pois a ciência ganha maturidade.

A realização de investigações científicas requer dois conjuntos de habilidades, a teórica e a metodológica. No nível empírico da investigação é onde o método científico se manifesta de maneira mais clara, ou seja, dando subsídios sobre como fazer, analisar e interpretar observações (Cesário, 2020).

Nesta investigação procedeu-se, inicialmente, a uma revisão bibliográfica procurando estudos e fundamentos sobre o tema. Foram realizadas investigações em livros, revistas e jornais científicos, assim como ferramentas mais elaboradas como www.conectedpapers.com onde foi possível conseguir artigos científicos através de palavras e termos voltados para o tema central. Foram usados termos como mentoring, coaching, consultoria, aprendizagem de habilidades, empoderamento económico de comunidades vulneráveis e mobilidade social. Para critério da investigação foram utilizados artigos académicos, livros e trabalhos académicos que foram publicados entre os anos de 1985 a 2025, em língua portuguesa, disponibilizados de

forma gratuita e online nos bancos de dados, revistas acadêmicas e também materiais como artigos científicos de autores europeus para não enviesar o estudo. Desta forma conseguiu-se ter uma base teórica que permitisse uma investigação empírica.

A escolha do melhor método para a investigação depende da natureza do objeto e dos objetivos da investigação. Recordando que o objetivo geral é explorar e explicar fenômenos relacionados com o processo de mentoring e consequências que dele derivem ao nível de aquisição de habilidades financeiras, sociais e de empreendedorismo que possam promover uma ascensão social de comunidades de baixo rendimento que usufruam deste processo, pode-se enunciar a seguinte questão de investigação:

“Como é que se pode relacionar a aquisição de competências fornecidas pelo mentoring ao nível financeiro, social e de empreendedorismo com a ascensão social dos indivíduos pertencentes a comunidades de baixo rendimento?”

Yin (2018) mostra-nos que a forma da questão de investigação dá pistas sobre a metodologia mais adequada. A este propósito refere que questões iniciadas por “quem”, “o quê”, “onde”, são normalmente bem respondidas pela metodologia quantitativa. Pelo contrário questões tipo “como” e “porquê” são mais bem respondidas por metodologias qualitativas.

Assim sendo, e tendo em consideração que o estudo é exploratório, o método qualitativo surgiu como melhor opção. O objetivo da investigação é exploratório visto que está direcionado para responder uma dúvida ou questionamento (Cesário, 2020), que neste caso é responder se como é que o mentoring pode ser considerado uma possibilidade para a mobilidade social de indivíduos em comunidades de baixo rendimento.

O que se procura com a investigação exploratória é proporcionar uma maior familiaridade com o problema, visando torná-lo mais claro ou formular hipóteses. O objetivo é melhorar conceitos ou descobrir instituições (perceções) (Gil, 2002). Essas investigações incluem revisão de literatura, entrevistas com indivíduos que vivenciaram experiências práticas com o problema investigado e análise de exemplos que promovam a compreensão, que é o objetivo principal deste estudo. O procedimento adotado é a investigação de campo que apresenta muitas semelhanças com o levantamento.

Cardoso, et al., 2021 descreve que segundo Godoy (1995), a investigação qualitativa:

[...] não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de

interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do investigador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995).

A avaliação qualitativa é menos formal, já que depende de diversos elementos, tais como, a natureza dos dados recolhidos, o tamanho da amostra, os métodos de investigação e as premissas teóricas que orientaram a investigação (Tako e Kameo, 2023). Trabalha com universo dos significados, dos motivos, crenças e valores.

De acordo com Gil (2002), a investigação tem maior abrangência, enquanto o estudo de campo possui maior profundidade. Trata-se da procura por um entendimento mais profundo das questões sugeridas e a distribuição das características da população de acordo com certas variáveis. Como resultado, o planejamento do estudo de campo é mais flexível, podendo ocorrer mesmo que os seus objetivos sejam reformulados ao longo da investigação. No estudo de campo, analisa-se um único grupo ou comunidades em relação à sua estrutura social, enfatizando a interação entre seus membros. Portanto, a investigação de campo costuma empregar mais métodos de observação do que de interrogação.

O estudo é conduzido através da observação direta das atividades do grupo em estudo, além de entrevistas com indivíduos para entender suas explicações e interpretações sobre o que acontece no grupo. Geralmente, esses processos são combinados com diversos outros, como a análise de documentos, filmagens e fotografias.

Para responder à questão de investigação: “Como é que se pode relacionar a aquisição de competências fornecidas pelo mentoring ao nível financeiro, social e de empreendedorismo com a ascensão social dos indivíduos pertencentes a comunidades de baixo rendimento que tenham usufruído de programas de mentoring?”, estudou-se a teoria e enunciam-se as seguintes proposições:

Para analisar a percepção dos mentorados sobre a influência do mentoring na aquisição de habilidades sociais, financeiras e de empreendedorismo entre indivíduos de comunidades de baixo rendimento, a proposição 1 é a seguinte:

Proposição 1: O processo de mentoring contribui para o desenvolvimento de competências sociais, financeiras e empreendedoras entre os participantes.

Com suporte nos seguintes autores:

Kram (1985) — uma das principais autoras sobre mentoring definiu a importância do mentoring para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Eby et al. (2013) — analisam os efeitos do mentoring na carreira e no desenvolvimento de competências.

Cunha & Dolabela (2006) — destacam a importância do ensino de empreendedorismo como meio de transformação social.

Roberts (2000) — aborda o papel do mentoring na aquisição de competências sociais e profissionais.

Para identificar as principais necessidades e desafios enfrentados por pessoas dessas comunidades no que se refere à mobilidade social e à inserção no mercado de trabalho, a proposição 2 é a seguinte:

Proposição 2: Pessoas em comunidades de baixo rendimento enfrentam obstáculos estruturais e de acesso a oportunidades, que dificultam sua mobilidade social e empregabilidade.

Com suporte nos seguintes autores:

Bourdieu (1986) — teorizou sobre capital social, cultural e econômico, e como sua ausência limita oportunidades.

Sen (1999) — trabalha o conceito de “liberdade substantiva” e exclusão social, argumentando sobre o impacto das desigualdades estruturais.

Putnam (2000) — analisa a importância do capital social e das redes de apoio para a mobilidade social.

Sousa Santos (2002) — discute a exclusão social e econômica no contexto das periferias e comunidades marginalizadas.

Para avaliar a eficácia das estratégias de ensino aplicadas no processo de mentoring para o desenvolvimento de competências empreendedoras, a proposição 3 é a seguinte:

Proposição 3 Estratégias práticas e contextualizadas de ensino aumentam a retenção do conteúdo e a aplicação de competências empreendedoras.

Com suporte nos seguintes autores:

Kolb (1984) — com a Teoria da Aprendizagem Experiencial, sustenta que a prática aumenta a aprendizagem e a capacidade de aplicação.

Freire (1970) — em *Pedagogia do Oprimido*, defende a importância do ensino contextualizado e dialógico para o empoderamento.

Hisrich, Peters & Shepherd (2017) — destacam a relevância de metodologias ativas e contextualizadas no ensino de empreendedorismo.

Dolabela (2003) — propõe metodologias práticas no ensino do empreendedorismo, voltadas para públicos vulneráveis.

Para investigar a relação entre o desenvolvimento de habilidades sociais e financeiras e o aumento das oportunidades de geração de rendimento e empregabilidade a proposição 4 é a seguinte:

Proposição 4 O desenvolvimento de habilidades sociais e financeiras influencia o aumento de oportunidades de geração de rendimento e empregabilidade.

Com suporte nos seguintes autores:

Heckman & Kautz (2012) — mostram evidências de que competências socioemocionais impactam diretamente o sucesso económico e profissional.

Lusardi & Mitchell (2014) — destacam a importância da educação financeira na inclusão económica e combate à desigualdade.

Sen (1999) — defende que o aumento de capacidades, incluindo as sociais e financeiras, expande liberdades e oportunidades de vida.

Cunha (2007) — reforça a importância da formação integrada para a empregabilidade de grupos vulneráveis.

Pelo que foi exposto quando da proposta da questão de investigação, pela sua forma e por tudo que foi então discutido, optou-se pela utilização de uma abordagem qualitativa. Como se vai recolher pistas que procurem responder a estas proposições? É o que se descreve a seguir.

2.4 Técnica usada para recolher os dados

De acordo com Gil (2002) a recolha de dados é a etapa do método de investigação que visa obter informações da realidade. Nessa etapa, definimos onde e como será realizada a investigação (Pradanov e Freitas, 2013). Os dados podem ser recolhidos utilizando ferramentas como questionários, entrevistas e formulários, testes ou escalas (GIL, 2002).

Na investigação qualitativa a interpretação é o momento de confrontação entre teoria fundante, objetivos, hipóteses e achados da investigação (os indicadores), a fim de proceder

inferências e redigir sínteses interpretativas (Cardoso, et. al., 2021). Dentro do método qualitativo de análise, uma das técnicas comumente usadas é a entrevista pessoal. É um método de recolha de dados primários que enfatiza a descrição verbal dos entrevistados. A técnica tem seus prós e contras que o investigador deve considerar ao aplicá-la na sua investigação. Trata-se da recolha de informações dos entrevistados acerca de um tema ou problema específico. As entrevistas podem ser estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. A entrevista tem caráter exploratório quando é semi-estruturada, e a recolha de informações é altamente estruturada. Como se trata de uma investigação com caráter exploratório, as entrevistas serão orientadas por um guião semi-estruturado (ver apêndice).

Nas entrevistas semi-estruturadas o objetivo é aprofundar o conhecimento do tema perante a aplicação em amostras menores do que, por exemplo num inquérito por questionário. Deve ser elaborado antecipadamente um guião (ver apêndice). No entanto o facto de ser semi-estruturado permite ao entrevistado ter uma maior liberdade de resposta podendo explorar outros ângulos da questão o que torna esta tipologia bastante flexível. O guião permite manter os objetivos da entrevista sem comprometer a flexibilidade. Embora não se procure a generalização, por se tratar da análise do impacto do mentoring nos indivíduos pertencentes a comunidades de baixo rendimento numa região específica do Brasil, na opinião de Lombardi et al (2021), um número maior de entrevistas pode propiciar generalização dos resultados. As autoras também alertam para a necessidade de utilizar entrevistados com domínio do tema sob pena de comprometer a abrangência da recolha das informações.

O guião, em apêndice, contém perguntas abertas, permitindo ao entrevistado, desta forma, responder sem preconceitos e com flexibilidade poder, a qualquer altura, voltar ou passar para outra(s) questão(ões).

As perguntas para mentores tiveram por objetivo obter perceções sobre o impacto do mentoring no desenvolvimento de competências e na mobilidade social dos mentorados. As questões foram organizadas tendo em conta as proposições que foram emanadas da questão de investigação deste estudo.

A primeira proposição trata de entender o mentoring no desenvolvimento de competências, estão elencadas em questões de número 1 a 4 e tiveram por objetivo entender o perfil socioeconómico e educativo dos indivíduos que o mentor acompanhou, averiguar quais as competências sociais, financeiras e empreendedoras que procuram desenvolver junto dos

seus mentorados, entender a forma que essas competências são trabalhadas no programa e relatar mudanças que observam nas competências ao longo do processo de mentoring.

Em relação à segunda proposição as questões 5 e 6 que tratam dos obstáculos e desafios estruturais, procurou-se compreender os principais desafios e obstáculos enfrentados pelos mentorados para acessar a oportunidades de emprego ou geração de rendimento na visão do mentor, além de conhecer de que maneira o processo de mentoring tenta minimizar ou contornar as barreiras. Em relação à proposição 3 relativa às estratégias de ensino de mentoring, estão elencadas as questões 7 e 8 direcionadas para essa proposição.

A proposição quatro procura pistas através das questões 9 e 10 as quais fazem referência à relação entre competências e oportunidades procurando avaliar as mudanças na vida social, econômica ou profissional dos mentorados após a mentoria, bem como entender de que forma as competências sociais e financeiras impactaram em oportunidades de geração de rendimento ou empregabilidade dos mentorados. A proposição 5 relacionada a diretrizes e melhorias, teve por objetivo descrever obstáculos ou limitações que foram percebidas no processo de mentoring, recomendações ou sugestões que fariam para os programas serem mais eficazes no combate à exclusão social e na promoção da igualdade de oportunidades, além de verificar como se poderia replicar ou melhorar essa iniciativa do mentoring em outras comunidades.

Quanto à entrevista com mentorados que já foram participantes e outros iniciados em processos de mentoring ou não iniciados (não participantes), em ambos os grupos todos os indivíduos são oriundos de comunidades de baixo rendimento.

Com a primeira proposição procurou-se perceber a importância do mentoring no desenvolvimento de competências na visão dos mentorados. As questões de número 1 a 5 e tiveram por objetivo entender a situação pessoal e profissional dos entrevistados antes de serem submetidos ao processo de mentoring, tempo de participação, tipo de orientação ou formação que receberam durante o processo, quais as competências que entendem ter melhor desenvolvido no processo e ainda como avaliam a importância dessas competências na vida, hoje em dia.

Em relação à segunda proposição as questões 6 e 7 procuram recolher percepções ou pistas sobre o tema. Referem-se aos obstáculos e desafios estruturais e a intenção da inclusão destas questões foi compreender as principais dificuldades que enfrentavam os mentorados para encontrar emprego, gerar rendimento ou melhorar a condição de vida e ainda saber se essas dificuldades são comuns nas comunidades de baixo rendimento.

Em relação à terceira proposição referente às estratégias de ensino de mentoring as questões 8 e 9, procuraram responder qual a tipologia das atividades, dinâmicas ou ensinamentos mais ajudou o mentorado no processo de aprendizagem e se as estratégias utilizadas foram acessíveis e adaptadas à realidade.

A proposição quatro procura pistas nas respostas às questões 10 a 12 onde se faz referência à relação entre competências e oportunidades e onde se procurou analisar se depois da mentoria foi possível encontrar novas oportunidades de trabalho, estudo ou geração de rendimento, quais foram essas novas fontes, se as competências sociais e financeiras desenvolvidas influenciaram no surgimento dessas oportunidades e como avaliam o impacto do mentoring na autoestima, autonomia e capacidade de decisão.

A proposição cinco procura pistas nas respostas às questões 13, 14 e 15 as quais estão relacionados as diretrizes e melhorias e tiveram por objetivo perceber as dificuldades que sentiram durante ou depois do mentoring, conhecer sugestões para melhorias e mensagens que o mentorado deixaria para outras pessoas da comunidade.

Quanto aos não mentorados (iniciantes ou não em processos de mentoring) a questão 1, 7 e 16 propostas, objetivamente investigam a história de vida, as condições dos indivíduos na comunidade quanto à questão de oportunidades, formação, rendimento e ainda se tentou perceber se tinham interesse em participar em processos de mentoring nas áreas abordadas. Para melhor compreensão das suas visões sobre a prática do mentoring foi-lhes questionado sobre o interesse na participação em programas de mentoring. Designadamente questionaram se consideravam ter as condições financeiras e económicas que desejavam e se possuíam interesse em desenvolver habilidades sociais financeiras e de empreendedorismo através da prática em análise.

Através da análise das entrevistas a mentores e mentorados, procurar-se-ão pistas que nos permitam aceitar ou rejeitar as proposições que foram sugeridas.

De seguida descreve-se a técnica usada para analisar os dados após a sua recolha.

2.5 Técnica usada para analisar os dados

A análise dos dados foi realizada recorrendo à técnica de análise de conteúdo segundo Bardin (2016), a qual consiste numa técnica de análise de dados qualitativos que permite interpretar discursos, falas, textos ou outros tipos de material (2016, p. 15).

Os dados recolhidos através desta técnica são demonstrados em tabelas, organizados de forma a facilitar a compreensão e interpretação. Os dados são classificados, reunidos de forma a comprovar ou refutar as hipóteses (Tako e Kameo, 2023). Recordamos aqui que em análise qualitativa, nomeadamente num contexto de análise exploratória, o objetivo não é tanto testar teorias mas antes procurar pistas que ajudem a construir/contribuir para o desenvolvimento de teoria. Neste contexto não usamos o termo hipótese de investigação como na análise quantitativa, mas antes “proposição” para a qual procuramos pistas na análise dos discursos.

A análise de conteúdo tem sua origem no final do século XIX. No entanto, suas características e abordagens variadas foram aprimoradas, principalmente, nos últimos cinquenta anos. Embora tenha sido um período de alta produtividade sob a orientação do paradigma positivista, enfatizando principalmente a objetividade e a quantificação, esta técnica de análise de dados está alcançando novos e mais desafiadores caminhos à medida que se aprofunda na análise qualitativa de mensagens e informações (Cardoso, et al., 2021).

Enquanto procedimento de investigação, desempenha um importante papel nas investigações no campo das investigações sociais, já que analisa com profundidade a questão da subjetividade, ao reconhecer a não neutralidade entre investigador, objeto de investigação e contexto o que não a desacredita no aspeto da validade e do rigor científicos, já que tem status de metodologia, com princípios e regras bastante sistematizados (Cardoso, et al., 2021).

Sobre a questão da subjetividade em investigação qualitativa, Cardoso, et. al (2021), refere-se ao autor Moraes (1999, p. 3) acrescentando que “[...] de certo modo a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal por parte do investigador com relação à percepção que tem dos dados”. Neste sentido, argumenta que não é possível uma leitura neutra, objetiva e completa. Os valores e a linguagem do objeto analisado “[...] e do investigador, bem como a linguagem cultural e os seus significados, exercem uma influência sobre os dados da qual o investigador não pode fugir”. Refere ainda que para Moraes:

O contexto dentro do qual se analisam os dados deve ser explicitado em qualquer análise de conteúdo. Embora os dados estejam expressos diretamente no texto, o contexto precisa ser reconstruído pelo investigador. Isto estabelece certos limites. Não é possível incluir, nessa reconstrução, todas as condições que coexistem, precedem ou sucedem a mensagem, no tempo e no espaço. Não

existem limites lógicos para delimitar o contexto da análise. Isto vai depender do investigador, da disciplina e dos objetivos propostos para a investigação, além da natureza dos materiais sob análise. (Moraes, 1999, p. 3).

Os dados chegam em estado bruto e com base nesse dado é que se inicia a análise. Os dados precisam de ser trabalhados objetiva e sistematicamente para se retirarem significados. Com esses dados preliminares apresenta-se a conceptualização da análise de conteúdo.

As diferentes fases da análise de conteúdo, organizam-se em torno de três polos cronológicos: a pré-análise; a análise do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. (Bardin, 1977; Cardoso et al. 2021). Contudo, não há fronteiras nítidas entre a recolha das informações, o início do processo de análise e a interpretação.

Na pré-análise é realizada a escolha dos documentos que serão analisados, a formulação das proposições/hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que irão determinar a interpretação final. Um objetivo bem definido auxilia na delimitação dos dados relevantes para o estudo.

Se os textos forem vistos como manifestações que contêm índices que serão utilizados na análise, o trabalho preparatório envolverá a seleção desses índices, com base nas hipóteses, e sua estruturação sistemática em indicadores que se trata da referenciação dos índices e a elaboração de indicadores. Na preparação do material antes da análise o material é preparado. Na análise do material é o momento de tratar o material recolhido, transformando em dados passíveis de serem analisados, através de codificação.

Nesta investigação será ainda utilizada a codificação. A codificação é um modo sistemático de organização dos dados, em que por meio de um conjunto de categorias, o investigador trata o material à luz do referencial e do objetivo da investigação.

Segundo Cardoso et. al (2021), o processo de codificação dos materiais implica o estabelecimento de um código que possibilite identificar rapidamente cada elemento da amostra recortada para investigação. Pode ser constituído de números e/ou letras ou qualquer outra forma de representação que o analista quiser criar em seu referencial de codificação. Codificar é transformar dados brutos em texto, é necessário definir unidades de registo, regras de contagem dos elementos e as categorias.

Na fase de tratamento e resultados obtidos resulta na sistematização das características dos elementos, é produzido um texto sintetizando cada uma das categorias, expressando significados presentes nas unidades de análise.

Após isso, passa-se para a interpretação, Gomes (2007) afirma que:

[...] a interpretação dentro de uma perspectiva de investigação qualitativa não tem como finalidade contar opiniões ou pessoas. Seu foco é, principalmente, a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema que pretende investigar. Esse estudo do material não precisa abranger a totalidade das falas e expressões dos interlocutores porque, em geral, a dimensão sociocultural das opiniões e representações de um grupo que tem as mesmas características costuma ter muitos pontos em comum ao mesmo tempo em que apresentam singularidades próprias (GOMES, 2007, p. 79).

Na investigação qualitativa a interpretação é o momento de confrontação entre teoria fundante, objetivos, hipóteses e achados da investigação (os indicadores), a fim de proceder inferências e redigir sínteses interpretativas (Cardoso, et. al., 2021).

2.6 Delimitação do Estudo

Dada a complexidade do tema e as análises e questões que podem ser desencadeados a investigação tem de ser limitada. Neste sentido este estudo propõe-se a explorar e explicar fenômenos relacionados com o processo de mentoring e consequências que dele derivem ao nível de aquisição de habilidades financeiras, sociais e de empreendedorismo que possam promover uma ascensão social de comunidades de baixo rendimento que usufruem deste processo.

A contribuição é no sentido de ampliar o conhecimento, melhorar a compreensão do conceito e prática do mentoring, permitir a interpretação do mentoring na visão do investigador e dos participantes do processo, entender os benefícios reais da prática para os indivíduos e para a sociedade quanto ao estudo explorado.

Em termos de delimitação espacial, como já se referiu o estudo reporta-se ao Brasil, mais concretamente ao Estado de Rondônia.

2.7 Relevância

Atualmente vivemos numa sociedade que enfrenta diversos problemas que tendem a se tornarem cada vez mais complexos e por esse motivo as pessoas procuram organizar-se para acompanhar a dinâmica das mudanças que acontecem. Os programas de mentoria formal, assim como o mentoring informal apresentam-se como sendo recursos que vêm sendo utilizados com vista a melhorar a vida dos indivíduos quanto a aprendizagens de habilidades e conhecimentos que possam impactar no rendimento financeiro dos indivíduos.

Ainda que seja uma palavra que remonta à antiguidade, a prática do mentoring, especialmente no Brasil, ainda encontra barreiras. O aumento de conteúdo e investigação é o que justifica, portanto, o estudo proposto.

Sendo o mentoring utilizado para vários fins, convém entender como a prática funciona nas diferentes abordagens e situações, nomeadamente no que toca à aquisição de habilidades e ascensão social.

2.8 Pré-teste e planeamento das entrevistas

Para o planeamento da entrevista foram selecionados aqueles indivíduos que realmente possuíam o conhecimento e poderiam dar informações que nos permitissem encontrar pistas que pudessem responder às proposições delineadas. Imediatamente antes da realização das entrevistas foi realizado um pré-teste numa pequena amostra de 3 participantes, para verificação de eventuais problemas, acréscimo ou diminuição de informações e ainda para verificar a adequação das questões ao problema em análise. Após alguns acertos apenas de forma, obteve-se a versão final do guião de entrevista.

Aos participantes foram explicados os objetivos e relevância da investigação, a importância da sua colaboração e garantido que toda informação obtida seria confidencial.

O período de desenvolvimento da investigação, bem como de contactos e realização das entrevistas ocorreu entre meados de janeiro até maio de 2025. As entrevistas foram realizadas presencialmente em local combinado com cada indivíduo.

Com cada entrevistado procurou-se sempre uma relação amistosa sem travar um debate de ideias e demonstração de segurança sem admiração excessiva, para que não prejudicasse a relação entre o entrevistador e o entrevistado. As questões seguiram curso naturalmente sem parecer um interrogatório, mas antes uma conversa sem, no entanto esquecer a necessária

objetividade e a procura de pistas que respondam à questão de investigação e suas proposições. Procurou-se também que a entrevista não fosse longa e por isso optou-se por fazer anotações, e, após ser dada a permissão do entrevistado, fazer a gravação.

Recordando que temos 3 públicos a entrevistar: indivíduos que concluíram processo de mentoring vs grupo de controlo (indivíduos que não concluíram este processo) e ainda os mentores destes processos, relativamente a estes últimos houve alguma dificuldade da gestão das suas agendas para marcação das entrevistas. Quanto aos outros (os que concluíram o processo de mentoring e os que não o concluíram), alguns foram compreensivos e demonstraram grande interesse em contribuir, outros (os que passaram pelo processo de mentoring) não se queriam expor, pois isso seria admitirem que necessitaram da orientação de outras pessoas o que consideraram ser uma debilidade. Dos contactos com outros participantes indicados pelos mentores, muitos não retornaram o contacto para agendamento de entrevista o que limitou a quantidade de participantes.

Seguidamente passa-se à análise e discussão dos dados.

CAPÍTULO III – [APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS]

Neste capítulo iremos caracterizar a amostra, posteriormente organizam-se os dados recolhidos e explica-se a análise categorial.

3.1 Caracterização da Amostra

A amostra refere-se ao subconjunto do universo ou da população, ou seja, é uma pequena parte de elementos que compõe um universo, onde são estabelecidos ou estimadas características desse universo ou da população. Para Pradanov e Freitas (2013) o investigador ao selecionar uma pequena parte de uma população, espera que ela represente a população que pretende estudar, espera que as características sejam semelhantes. Acrescenta ainda que a amostra é a parte da população ou universo que, de acordo com uma regra ou plano são selecionadas.

Neste caso em concreto analisou-se uma amostra representando dois públicos-alvo: por um lado indivíduos que participaram e já concluíram um processo de mentoring, por outro, os profissionais mentores das áreas de Administração, Contabilidade e Economistas. Decidiu-se ainda ter um grupo de controlo formado por indivíduos que não passaram por um processo de mentoring (não participantes). O objetivo é poder confrontar as expetativas dos indivíduos não participantes com a opinião daqueles que já concluíram o processo de mentoring (participantes) sobre o impacto que este teve nas suas vidas.

Foram analisadas as três amostras (mentorados; não mentorados e mentores) as informações foram obtidas através de contacto pessoal. Num primeiro contacto foram agendadas as entrevistas que foram realizadas posteriormente. Foi previamente desenvolvido um guião de entrevista para guiar os encontros com aos indivíduos os quais foram selecionados por conveniência (proximidade com o autor e com os mentores participantes).

De seguida analisa-se o conteúdo das entrevistas.

3.2 Recolha dos dados

A partir das respostas analisou-se o perfil dos sujeitos da investigação (anónimos), em termos de género, idade, formação, entre outros.

A tabela abaixo resume o perfil dos entrevistados na tabela 01:

Entrevistado	Idade	Género	Nível de Formação
E1	64	Masculino	Superior em contabilidade e economia
E2	65	Masculino	Superior em contabilidade e administração
E3	56	Feminino	Superior em contabilidade
E4	36	Masculino	Superior em contabilidade
E5	36	Feminino	Superior em contabilidade
E6	43	Feminino	Superior em contabilidade
E7	45	Masculino	Superior em contabilidade
E8	40	Feminino	Superior em contabilidade
E9	32	Feminino	Superior em contabilidade
E10	35	Masculino	Superior em contabilidade
E11	47	Masculino	Superior em contabilidade

Entrevistado	Idade	Gênero	Nível de Formação
E12	26	Masculino	Especialista em Auditoria e Perícia Contábil
E13	62	Feminino	Superior em contabilidade
E14	41	Masculino	Superior em Administração
E15	40	Masculino	Mestre em Administração
E16	21	Feminino	Estudante de nível superior em Contabilidade
E17	38	Feminino	Superior em contabilidade
E18	23	Masculino	Superior em contabilidade
E19	21	Masculino	Estudante de nível superior em Contabilidade
E20	32	Masculino	Superior em Administração

Tabela 01 – Perfil dos sujeitos da investigação

Fonte: elaboração própria

A faixa etária dos participantes entrevistados varia entre 21 a 65 anos, e quanto ao sexo dos entrevistados 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino, como pode ser verificado na tabela 02, o que se comprova que a maior participação foi masculina no estudo em análise:

Sexo	Entrevistados	% dos entrevistados
Masculino	12	60

Sexo	Entrevistados	% dos entrevistados
Feminino	08	40
TOTAL	20	100

Tabela 02 – Sexo dos sujeitos da investigação

Fonte: elaboração própria

O número total dos entrevistados **mentores** respondentes correspondem a 3, e a respetiva percentagem de cada pergunta respondida por eles são apresentados na tabela 03:

Perguntas	Total de Questões
Questão 1 a 4 – referente proposição 1	4
Questão 5 a 6 – referente proposição 2	2
Questão 7 e 8 – referente proposição 3	2
Questão 9 e 10 – referente proposição 4	2
Questão 11 a 13– referente proposição 5	3
Percentual de respostas	(100%)

Tabela 03: Percentagem das respostas de cada pergunta para mentores

Fonte: elaboração própria

O número de entrevistados **mentorados** corresponde a 09 e a respetiva percentagem de resposta de cada pergunta são apresentados na tabela 04, abaixo:

Perguntas	Total de Questões
Questão 1 a 5 – referente proposição 1	5
Questão 6 e 7 – referente proposição 2	2
Questão 8 e 9 – referente proposição 3	2
Questão 10 a 12 – referente proposição 4	3
Questão 13 a 15 – referente proposição 5	3
Percentual de respostas	(86,67 %)

Tabela 04: Porcentagem das respostas de cada pergunta para mentorados

Fonte: elaboração própria

O número de entrevistados não mentorados respondentes correspondem a 08, porém 2 deles deixaram de responder a questões e a respectiva porcentagem das perguntas respondidas são apresentados na tabela 05, abaixo:

Perguntas	Total de Questões
Questão 1, 7 e 16	03
Percentual de respostas	(87,5%)

Tabela 05: Porcentagem das respostas de cada pergunta para não mentorados

Fonte: elaboração própria

De seguida procedemos à análise das entrevistas caracterizando cada um dos entrevistados em termos de profissão, faixa de rendimento e ainda descrições das habilidades sociais, financeiras e de empreendedorismo que possuem.

O **entrevistado 1** foi um mentor com anos de experiência nas áreas de Economia e Contabilidade, com conhecimentos aprofundados em termos financeiros e práticas da profissão contábil. Para ele o mentoring influencia positivamente a vida dos indivíduos, e o processo acaba por direcionar e formar um profissional competente. Em sua opinião os profissionais chegam sem condições financeiras e sem competência, e com o tempo adquirem muitas das habilidades que lhes são repassadas. Todo o conjunto de conhecimento das atividades que exercem, tanto comportamental como técnico, são com paciência repassada aos indivíduos, que precisam entender que é uma fase e para que funcione precisa de haver o compromisso do mentorado com as etapas no processo da mentoria. Muitos mentorados descobrem suas vocações e são despertados pelo seu comportamento e conhecimento.

O entrevistado 1 reconhece que no processo há muitas vantagens para um mentorado tanto em questão de aprendizagem quanto financeiramente, pois a maioria consegue se tornar bons profissionais, são motivados ainda a uma educação formal superior e depois de um tempo conseguem seguir o seu caminho de forma independente. Isso não significa que acabou, mas sim, que por conta própria a pessoa consegue seguir adiante e acaba por se tornar parceiro e por vezes, até amigos.

Não os vê como concorrentes porque no mercado há muito espaço e possibilidades. O mentorado pode beneficiar da prática aproveitando o processo.

Com o tempo como mentor percebeu que as pessoas são moldadas pelo processo que desenvolvem, destaca que sempre procurou dar oportunidades, tratar todos bem e abrir portas. Reconhece que muitos que já mentorou hoje são empreendedores e se espelham na vivência que tiveram, pois saíram transformados na maneira de ser e de agir, por isso replicam tudo de bom que aprenderam.

Não é um processo fácil, pois leva tempo e nessas áreas o processo acaba por ser um pouco mais longo, geralmente começa com um processo formal, depois de um tempo acaba por se tornar um processo informal, com anos de interação, pois são conhecimentos e práticas difíceis e desafiadoras para se consolidar o conhecimento.

Reconhece a dificuldade para o mentorado, pois todo o mérito dele precisa muito da sua dedicação, e isso exige muito do indivíduo. *Mas os que se dedicam adquirem conhecimentos e*

habilidades na parte financeira, gestão e empreendedorismo que com o tempo são repassadas através de conversas programadas e orientações.

O processo ajuda a estruturar uma pessoa e até indicar uma carreira profissional. Entende que como mentor não há perda porque as pessoas crescem, seguem seus caminhos e sentem-se gratificados por verem que os mentorados seguiram adiante e que suas contribuições fizeram diferença, pois o sucesso dos que por ele são orientados é seu próprio sucesso, no seu entendimento.

Algumas das citações do mentor:

- A prática não pode ser encarada como terapia.

- É preciso tempo e disposição.

O **entrevistado 2** um mentor com habilidades em administração, contabilidade e conhecimentos financeiros. Doutor na Área de administração, com larga experiência em administração de negócios, atividades contábeis e gestão de pessoas, muito jovem começou sua carreira na área de contabilidade através do empreendedorismo.

Descreve-se como uma pessoa de fácil comunicação e empático.

Para este mentor o processo de mentoria impacta de forma significativa a vida de um ser, pois é um processo que só se tem a ganhar e muito pouco, ou quase nada a perder. Descreve que a prática é um desafio, por isso muitos não aceitam e não dão sequência ao processo, pois requer disciplina e muita humildade para se aceitar receber orientação. Em sua opinião *na maioria das vezes os indivíduos não estão preparados para assumir as suas incapacidades e necessidade de melhoria seja no quesito pessoal ou profissional.*

Já teve a oportunidade de conviver com muitos indivíduos e muitos deles já foram beneficiados com seu suporte. Hoje observa que obtiveram êxito e são bem-sucedidos profissionalmente e também nas suas vidas pessoais.

Considera-se uma pessoa conselheira por natureza, pois gosta de ajudar e também gosta de pessoas. Pela sua experiência *é possível aprender através de instruções, de demonstrações, ensinamentos práticos, através da experiência,* pois entende que essa é uma possibilidade de encurtar a curva da aprendizagem, de errar menos e obter resultados de forma mais eficiente. Em sua opinião *a interação é que faz com que a aprendizagem ocorra.*

Durante a prática são repassados valores comportamentais e conhecimentos técnicos inerentes às áreas. Em sua opinião os benefícios para o mentorado são bastante como aprender a respeitar o próximo, a ter comprometimento, ser motivado, desenvolver capacidade de

reflexão, desenvolver a autoestima, tornar-se capaz de fazer análises e de tomar decisões mais acertadas, entre outras. Considera que durante o processo há ainda mudança de crenças, de comportamentos, clareza e desenvolvimento de assertividade.

Já mentorou diversos indivíduos e entende que o mentor também é transformado pelas interações com os mentorados, *porque os seres humanos são diferentes um do outro e todos tem algo bom a ensinar.*

Sente gratidão por já ter mentorado vários indivíduos e entende que já fez diferença na vida de muitos que com ele conviveu, e considera que isso não tem preço. Sente orgulho quando olha muitos do que acompanhou, pois *a maior parte está bem, estão no mercado empreendedendo, e até hoje mantém contato.*

E entende que todo o esforço é recompensado em ver as pessoas bem, superando desafios e realizando seus sonhos e objetivos. No processo também tem oportunidade de reaprender com cada um, obter uma visão sobre sua conduta e atitudes, adquire cada vez mais paciência e ainda tem oportunidade de transmitir seus valores e cultura da sua empresa ao outro, que futuramente acabam por se espelhar em tudo que aprendeu e viveu.

Algumas das citações do mentor:

- Os indivíduos tem dificuldade de se relacionar e conversar, de se expressar e isso precisa ser melhorado.

- Os indivíduos precisam ser preparados para empreender e ter seu próprio negócio, e não apenas capacitado para ser colaborador.

O **entrevistado 3** foi uma mentora com experiência na área de contabilidade. Em seu depoimento declarou que para ela *foi um desafio a profissão que exerce e que hoje tem oportunidade de mentorar pessoas em suas vidas e carreiras.*

No início quando começou empreender precisou de *muita resiliência e coragem* e acredita que essas qualidades são essenciais para que hoje desenvolva um bom trabalho. Declarou-se uma pessoa curiosa que gosta de conversar com pessoas que já alcançaram sucesso em suas carreiras, e acredita que essa foi a chave que lhe ensinou valiosas lições para que se tornasse uma mentora. Sempre procurou aprender e o seu maior sonho era o empreendedorismo. Na sua carreira não pôde contar com um mentor, mas obteve auxílio de muitos amigos da profissão que foram suporte de ajuda para conquistar seus sonhos e objetivos.

Atualmente, depois de tantos anos entende que não foi fácil, e por não ser fácil é que compartilha o que sabe para contribuir com o outro.

Para ela a mentoria é você se interessar pelo outro que está sentado do outro lado da mesa, é estar aberto a ensinar e para isso é preciso lidar com relações que não são simples. Isso exige coragem do mentor para enfrentar conversas difíceis e às vezes desconfortáveis. Não dá para sempre ser só querido, em alguns momentos é preciso tomar atitudes necessárias. Esta expressão mostra que é preciso regras, rotinas para se atingir os objetivos. Em sua opinião a transparência e a coragem são que faz com que os resultados sejam surpreendentes.

Segundo a mentora *leva tempo no processo para se adquirir a confiança mútua*. E essa confiança é necessária para que o mentorado sinta-se seguro para seguir seus conselhos e orientações. *Não há sucesso se não houver um clima de confiança entre mentor e mentorado*. É necessários haver o respeito mútuo para que ambos se sintam confortável no processo.

O sentimento que possui quanto ao mentoring é que está sempre fazendo algo importante para o outro e sente-se orgulhosa quando seus mentorados alcançam grandes conquistas. Sente-se recompensada por saber que o seu trabalho está contribuindo e fazendo diferença na vida de alguém. Não é que haja reconhecimento público, mas é algo que leva dentro de si como satisfação.

É uma alegria poder dedicar-se a ajudar alguém que também tem interesse em se tornar o melhor que pode ser. Durante o processo de mentoria existem momentos de muita conexão que torna tudo gratificante.

Paciência e compreensão são outras qualidades que declara possuir, pois não é fácil lidar com pessoas com diferentes personalidades. Cada indivíduo tem seu ritmo de aprendizagem, nem todos aprendem de forma igual. Essas são qualidades necessárias para o mentorado poder se desenvolver e crescer, essenciais para que os indivíduos alcance grandes projetos.

Algumas das citações da mentora:

- *As pessoas precisam ser incentivadas.*

- *Ninguém aprende sozinho. E as pessoas sentem gratidão por quem as auxilia.*

O entrevistado 4 passou pelo processo de mentoring. Foi um empreendedor com conhecimento na área de contabilidade e administração. Participou num processo de mentoring numa organização por pelo menos seis anos. O processo começou formal e no decorrer dos anos se tornou informal, pois a aprendizagem de habilidades financeiras e de empreendedorismo, bem como o desenvolvimento de habilidades sociais, segundo o seu ponto de vista não acontecem no curto prazo. Para ele foi essencial participar, foi uma oportunidade para chegar ao lugar que conquistou.

Declarou que só observa benefícios no processo quando é bem-sucedido. No seu caso *antes de ser um mentorado possuía muitos sonhos, mas eram só sonhos.*

Anteriormente ao processo era assalariado recebendo salário mínimo e por muitos anos ainda durante o processo de mentoring recebeu salário mínimo. Foram as condições precárias que o motivaram a seguir e procurar algo melhor. A educação formal superior foi um sonho realizado, já que a família nunca terminou os estudos.

Para ele *a orientação no processo de mentoring transforma.* E essa transformação é *fruto do conhecimento e habilidade do mentor.* Hoje é feliz com a sua profissão. O trabalho exige muito, não é fácil, a carga de trabalho e as exigências impostas são muitas, mas *aprendeu a gostar e isso com certeza foi o trabalho do mentor que o inspirou e motivou na profissão, com suas habilidades.* Sente orgulho de olhar para trás e ver onde chegou e é muito grato a quem lhe dedicou tempo e paciência.

Na sua opinião *o processo desperta conhecimento e iniciativa, o que facilita a tomada de decisões pessoais e profissionais, e ainda causa um despertar não sobre o outro, mas sobre si mesmo e então é possível compreender melhor as nossas atitudes e diversos aspetos pessoais e profissionais.*

Algumas das citações do mentorado:

- *Tinha expectativas, mas as coisas não eram fáceis, e as condições não permitiam oportunidades.*

- *Com certeza a oportunidade que recebi foi única e acredito realmente que sem esta oportunidade estaria em piores condições.*

O **entrevistado 5** é uma mentorada que também é uma empreendedora com conhecimento na área de contabilidade. Para ela é preciso aceitar as nossas limitações e entender que um mentor está muito além de nós em conhecimento, e isso exige *humildade para reconhecer as nossas fragilidades, e nem todos estão aptos a aceitar e seguir no processo.* Para ela *os benefícios estão muito além das desvantagens.*

Numa época decidiu empreender, mas sem conhecimento e experiência. Obviamente o *negócio não deu certo e tive que fechar as portas.* Nessa altura entendeu que precisava de alguém, de recomeçar para aprender habilidades e ferramentas técnicas. Teve a oportunidade de ser mentorada, com o tempo finalizou um curso superior. Considera que o seu diferencial foram as orientações e conselhos que obteve dos mentores os quais consolidaram a sua visão e

entendimento. Hoje lidera uma equipe, lida com clientes e com situações adversas e para isso levou tempo para adquirir as habilidades.

Para ela com o processo a pessoa entende melhor os indivíduos e a si mesmo, adquire certa postura meio que parecida com os perfis dos mentores e desenvolve o potencial.

O **entrevistado 6** é uma mentorada, agora empreendedora e contabilista. Declarou que *o processo de mentoring tem muito impacto na vida de quem tem oportunidade de participar. Existem dificuldades, mas se ambas as partes estiverem envolvidas com o processo há êxito.* Do mentorado exige-se muita dedicação e vontade de aprender e de ser transformado. Considera que até hoje ainda é influenciada até em seu jeito de conversar. Faz espelhamento e trouxe muito do que eles são para si. Hoje usa as aprendizagens adquiridas, usa o que deu certo, e o que deu errado procura não repetir. Até hoje mantém contacto com os mentores e ainda recebe indicações.

Quanto à prática só percebe vantagens. Considera que *as melhorias foram muito significativas no quesito financeiro*, mas também sente que a sua pessoa foi *transformada com as atitudes, comportamentos, alegria e dedicação do mentor* que possuiu. Tudo o que aprendeu foi o que lhe permitiu crescer profissionalmente. Declarou que *a mentoria foi a base para se chegar onde está*, pois abriu a sua visão e a permitiu se encontrar profissionalmente.

Anteriormente recebia salário mínimo, reconhece como influência total em sua vida. A sua família não possuía base de estudo nem empreendedorismo. Nunca pensou em ser profissional das áreas em abordagem até mesmo pela condição que não possuía, foi o mentor quem influenciou inclusive quem pagou a mensalidade para uma formação superior, pois não tinha quaisquer condições.

De todo o processo sente que *tem mais dificuldade com as habilidades sociais*, não se considerava muito boa para a liderança de equipes, mas ainda assim adquiriu habilidades para tal e obteve sucesso com o que empreende, que também é a mesma atividade do mentor.

Ter um mentor reduz a ansiedade para uma carreira, pois durante o processo o indivíduo já se percebe aprendendo. Entende que adquiriu competência para o empreendedorismo e foi isso que permitiu que já realizasse muito dos seus sonhos e objetivos.

Algumas das citações da mentorada:

- *Para mim influenciou muito positivamente por meio de técnicas que levou a mudança de comportamento.*

- *o processo requer disciplina, esforço e aceitação.*

O **entrevistado 7** é um mentorado que hoje é contador e empreendedor. Para ele a prática do mentoring influencia muito a vida de um indivíduo, inclusive em quesito financeiro. Informou que tanto pessoal quanto profissional desenvolveu competências. Que hoje tem *mais disciplina, responsabilidade*, que houve mudança nas suas atitudes, na comunicação e que *além do crescimento melhorou a rendimento*, pois adquiriu também uma *profissão*.

A mentoria trouxe vários benefícios: suas habilidades sociais foram melhoradas pelo convívio e sua personalidade foi moldada. Não é fácil, pois depende de paciência do mentor. Reconhece que *as habilidades sociais foram mais significativas na sua vida, pois sem elas não teria alcançado resultados noutras habilidades, como financeira e de empreendedorismo*.

Anteriormente à formação trabalhava como ajudante de serviços de limpeza e auxiliar de construtor, recebendo rendimento inferior ao salário mínimo e não tinha uma educação formal completa a nível médio e superior.

Quando mais jovem era ansioso, sem paciência. Vinha de uma família estressada que só resolvia situações aos gritos e a convivência era afetada. Sempre que passava pela empresa do mentor cumprimentava-o, até que um dia foi chamado e foi-lhe perguntado se tinha interesse num trabalho. A partir daí foi submetido ao processo de mentoring. *Foi o mentor quem me ensinou a ter paciência, a contornar situações, tratar bem as pessoas e ainda me ensinou uma profissão, que melhorou a minha vida e rendimento*.

Para o mentorado se você tiver conhecimento, mas não possuir habilidade para lidar com o outro com respeito, de nada serve aquele conhecimento. Precisa sabedoria para lidar com situações. A mentoria não o deixou dependente, pois com o tempo conseguiu seguir seu caminho por conta própria, empreendendo na mesma área do seu mentor.

Hoje possui habilidade para lidar com equipe, entender o limite e potencial de cada colaborador, então entende que o mentoring teve influência total em sua vida, em especial na educação e financeiramente. Fui aperfeiçoado e adquiri conhecimento próprio.

Algumas das citações do mentorado:

- *Devo meu sucesso ao meu mentor.*
- *Adquiri conhecimento baseado em experiência e não apenas acadêmico.*
- *Aperfeiçoamento profissional e autoconhecimento.*

O **entrevistado 8** é uma mentorada, uma contabilista que atua em um escritório contábil e que também mantém negócios particulares, na qual gerencia a partir de uma equipe que para

ela presta serviço. Reconhece que o mentoring tem seus impactos na vida do mentorado. Pessoalmente destaca que *a mentoria traz muito mais benefícios do que desvantagens*. Reconhece que a sua natureza não combina com todos os tipos de profissões e que *ter um mentor foi crucial para entender a si mesma*.

Anteriormente era comissionada, *muitas vezes recebia remuneração abaixo do salário mínimo*. As formações dos pais eram muito baixas apenas possuindo como estudo as séries primárias. Considera que a prática do mentoring só lhe trouxe benefícios na sua vida. Atualmente trabalha em área referente à mentoria que recebeu e graças ao processo é que foi possível conquistar o rendimento que hoje possui.

Na parte financeira reconhece que houve melhorias, além de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Permitiu o autoconhecimento, pois entende que a sua natureza é difícil e que não teria alcançado êxito algum em certas profissões, então considera que evoluiu pessoal e profissionalmente. Já alcançou muito dos seus objetivos. Considera que o mentor além de transmitir conhecimentos influenciou-a positivamente, então não encontra desvantagens no processo. Sente gratidão e valoriza o trabalho de um mentor, *porque se for um trabalho sério nos leva muito longe*. Quando olha para o passado compreende quão bem a prática lhe fez e de onde lhe tirou e para onde a levou. Seu mentor era uma pessoa sábia e empático que sabia se posicionar e orientar. Graças a ele hoje possui conhecimentos financeiros, de planejamento e entende muitas funções e técnicas das áreas de contabilidade, administração e empreendedorismo.

Algumas das citações da mentorada:

-Poder observar através da comunicação e acompanhamento, que nós podemos mudar o rumo da situação com planejamento e decisão.

- O autoconhecimento é um poder, ele me permitiu entender as minhas deficiências de relacionamento.

O **entrevistado 9** é uma mentorada hoje contabilista com habilidades em administração e fiscalidade. Para ela *o processo de mentoring contribui para o desenvolvimento e são nítidas as mudanças em nossos comportamentos pessoal e profissional*. O mentor era um homem paciente, e a sua natureza como mentorada era explosiva e entende que foi a paciência do mentor que transformou a sua personalidade.

Suas competências anteriormente ao processo eram mínimas. Teve sob orientação por um ano e oito meses, e hoje, depois de anos, ainda conta com o mentor, que se tornou um conselheiro. Afirma que conhecê-lo e poder contar com ele na jornada foi transformador.

O processo contribui muito com o indivíduo e influencia o mentorado inclusive na profissão, pois foi pela competência e habilidade do mentor que a ajudou a desenvolver uma paixão pela área e atividades voltadas ao financeiro, administração e contabilidade.

O **entrevistado 10** é um indivíduo que também passou pelo processo de mentoring. É também um contabilista e afirmou que *o processo de mentorig com certeza impacta na vida do mentorado*. Segundo ele *todo aprendizado gera mudança nas nossas decisões e conseqüentemente na nossa trajetória profissional*. A prática foi essencial para que aprimorasse o diálogo em situação de trabalhos em grupos e também contribuiu positivamente nas situações de resolução de problemas.

As habilidades sociais segundo o mentorado muitas vezes não são abordadas na forma direta no processo, porém indiretamente verifica-se que essas habilidades são adquiridas pelo comportamento do mentor que é o modelo. A aprendizagem é eficiente quando há dedicação do mentorado associado às instruções do mentor.

Considera que as habilidades adquiridas no processo formal que participou, foram importantes para o aumento do rendimento, *já para adquirir a independência financeira não foram suficientes, para essa independência que seria a constituição de riqueza e fortuna, depende de adquirir outras novas habilidades que não foram repassadas no processo que participou*. Mas considera que *as habilidades adquiridas contribuíram de forma significativa para melhoria do rendimento*.

Certamente a prática nos desperta para o autoconhecimento de entendermos as responsabilidades pelas nossas escolhas, e permite clareza em muitas situações.

Algumas das citações do mentorado:

- *Faz nos entender a responsabilidade pelas nossas escolhas e suas conseqüências.*
- *Traz para o mentorado clareza sobre situações de relutância, dúvida ou falta de percepção.*

O **entrevistado 11** é um indivíduo que também passou pelo processo de mentoring e hoje é um gestor de pessoas. Para ele o mentoring mudou sua vida. Entende que *o mentor*

oferecia feedback construtivo. Era responsável por motivar e acreditar em suas habilidades e isso não tem preço.

O seu mentor mantinha uma conduta positiva e otimista aos que estavam ao seu redor e isso influenciou muito positivamente sua vida. Sente-se honrado pela oportunidade e é muito *grato pela confiança e motivação*, pois foi seu mentor quem permitiu que adquirisse outra visão de mundo e o fez amadurecer em muitos aspectos, além de lhe abrir muitas oportunidades.

Suas orientações foram essenciais para o crescimento, desenvolvimento pessoal e profissional. Foram o incentivo e os conselhos que o ajudou em seus projetos, seus conselhos de vida e experiência que transformou o jeito de ser e o comportamento negativo em positivo.

Do seu ponto de *vista o mentor oferece direção segura, compartilha muitas vivências e erros que já superou que podem ser exemplos a serem evitados.* Ele é um modelo de habilidade e competências. O mentor precisa ser paciente e gostar de se envolver com o processo, para que os laços sejam fortalecidos e o processo seja vantajoso.

Um dos principais benefícios é encurtar o prazo para a aprendizagens de certos conhecimentos e aptidões, pois como já vivenciou a situação o mentor consegue na prática orientar o mentorado, e assim é possível aprender com os erros do mais experiente.

Em sua opinião o mentorado só consegue seguir se o mentor for altamente qualificado e experiente. Na verdade, *quando olhamos para o mentor precisamos ver nele a pessoa que um dia desejamos ser, e é essa figura que desperta o mentorado.*

A oportunidade é valiosa, *porque o mentor é alguém que já esteve no seu lugar um dia, ele compreende as nossas vontades, receios, dúvidas e desejos o que nos conduz ao desenvolvimento.* Ajuda-nos a criar foco, ser mais assertivo e a nos adaptarmos às adversidades. *Quando se trata da carreira o mentor é um direcionador, um suporte, para o efetivo desenvolvimento.*

Algumas das citações do mentorado:

- *Para mim a prática se trata de evolução pessoal e profissional.*
- *Me permitiu melhorar minhas forças e fraqueza.*

O **entrevistado 12** é um especialista em Auditoria e Perícia Contábil que já participou de mentoring informal em empreendedorismo por poucos meses. Nunca teve oportunidade de participar de mentoria formal. Para ele conhecimento de administração, financeiro e contabilidade segue o indivíduo por onde ele transita.

Considera que o processo por pouco tempo não é suficiente para ensinar todas as ferramentas necessárias para o empreendedorismo, a não ser que o indivíduo tenha muitas das características para o empreendedorismo de forma nata. Ele gostaria muito de empreender, mas não entende muito e tem dificuldade em iniciar. Acredita que ter um mentor só traz vantagens, pois no seu caso estudou conhecimentos técnicos, mas não compreende a prática.

Quanto às habilidades sociais declarou possuir *dificuldades de lidar com pessoas* e também *dificuldade de disciplina, como cumprir ordens superiores, cumprir horários de trabalho* e isso já lhe rendeu muitos problemas e processos. Acredita que essas habilidades teriam sido mais bem desenvolvidas se tivesse tido a oportunidade de contar com a aprendizagem de um mentor. Por razões familiares e outras não teve possibilidades. Oriundo de classe muito baixa, no seu primeiro trabalho recebia o valor de setecentos reais. Ainda assim, com um período de mentoria informal considera que a experiência foi boa e proveitosa e muito contribuiu para ter conquistado um trabalho estável, com um rendimento mais favorável.

Em relação à pergunta que aborda a influência do processo de mentoring na vida pessoal e profissional, todos os entrevistados concordaram que essa ferramenta possui um efeito positivo e prático. Os depoimentos sugerem que esse método ajuda tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Os participantes enfatizaram a importância deste recurso para o crescimento e progresso na carreira, levando em conta que ambas as aprendizagens derivam uma da outra.

Verificamos pela análise das respostas dos sujeitos da investigação, que a condição principal que poderá desencadear desvantagens do processo de mentoria/coaching é o não comprometimento por parte tanto do mentor, quanto do mentorado. As maiorias dos respondentes da investigação disseram que as desvantagens são mínimas diante das muitas vantagens que a prática oferece.

No processo de mentoria pressupõe-se que deve existir nas pessoas um senso de comprometimento e de disponibilidade para aprender, e por parte do mentor deve haver o comprometimento de ensinar e orientar. Se a pessoa não estiver disponível para aprender e com metas definidas, não poderá tirar nenhum ganho dessa experiência.

De acordo com uma das participantes desta investigação, “o procedimento é vantajoso tanto para quem recebe quanto para quem o executa, e todos declararam que positivamente houve aprendizado de alguma habilidade”. Os respondentes ainda declararam que o processo leva tempo, e que é preciso resiliência.

Todos os respondentes manifestaram que anteriormente ao processo de mentoring não possuíam habilidades/competências financeiras, sociais e de empreendedorismo e recebiam rendimentos muito baixos (por vezes abaixo do rendimento mínimo) e que a prática do mentoring foi uma oportunidade para a aprendizagem de habilidades sociais, conhecimentos financeiros, de empreendedorismo e melhorias no rendimento, além de permitir reunir condições para frequência e conclusão de um curso de nível superior.

Os **não mentorados (8)** foram um grupo de indivíduos que também fazem parte de comunidades de baixo rendimento, onde alguns conseguiram realizar uma formação superior, outros ainda não conquistaram um curso superior e alguns estão atuando na área no início de carreira com interesse no processo de mentoring.

Uma das entrevistadas que está em processo de mentoring manifestou que entende que o processo é vagaroso e por isso é preciso paciência. Que consegue perceber que se identifica com muitas das atribuições dessas áreas de administração, financeiro, contabilidade e até empreendedorismo, mas que ainda precisa de tempo para desenvolver certas habilidades, que precisa de paciência e muita vontade.

Outro respondente declarou que nunca participou de um processo de mentoring, que possui formação na área de contabilidade e que somente a formação não lhe deu condições de executar as atribuições da profissão por conta própria. Que um mentor fez falta, pois acredita que poderia ter sido mais bem sucedido na profissão se tivesse encontrado um bom mentor. Atualmente sente frustração com o trabalho que desenvolve na educação e também com o rendimento que recebe pelo trabalho.

Outro ainda declarou que fez a faculdade, mas nunca recebeu orientação prática. Que a prática é diferente da teoria, e que agora está tendo a possibilidade de participar da prática do mentoring e entende que é a possibilidade de construir uma base de conhecimento nas áreas referidas para futuramente alcançar objetivos maiores. Anteriormente era militar e recebia um rendimento um pouco melhor, mas optou por receber um valor menor e poder participar de um processo de mentoring porque tem interesse em crescer noutras áreas onde percebeira vir a obter maior rendimento. Para tal terá de aprender outras atividades, desenvolver projetos. Neste sentido entende que o caminho para alcançar o sucesso é submeter-se a orientação e aconselhamento de alguém experiente por um tempo, para adquirir as habilidades e segurança.

Outro respondente descreve que não é fácil adquirir conhecimentos, que ainda é jovem e espera ter oportunidade de adquirir as competências necessárias que lhe permita compreender

melhor a si mesmo e aprender uma profissão. Refere ainda que, se pudessem participaria do processo, pois acredita que a mentoria em longo prazo pode ser favorável no sentido de poder proporcionar condições de obter um melhor rendimento e poder melhorar a sua vida a todos os níveis.

Outro dos respondentes, quando entrevistado, referiu que nunca participou da prática de mentoring voltada para o desenvolvimento de habilidade sociais, financeiras e de empreendedorismo. Declarou ainda que acredita que estaria bem melhor se na vida tivesse tido a oportunidade de passar pelo do processo. Este indivíduo tem formação na área de Administração e recentemente assumiu cargo em setores de administração e planeamento, mas não conseguiu cumprir com a função, pois no departamento tinha sob sua responsabilidade equipes de profissionais como contadores e técnicos contábeis, coordenadores de património, atividades que exigiam conhecimentos de orçamentos e finanças e habilidades de gestão de equipes. Por não ter conhecimento nem habilidade prática das atividades foi obrigado a desistir da função, pois enfrentou muitas barreiras e viu-se sem capacidade para desempenhar o cargo. Tinha um conhecimento mínimo na área, e não tinha quem o orientasse o que fez com que desistisse. Acredita que um mentor da área teria ensinado conhecimentos técnicos da área e ter-lhe-ia possibilitado o desenvolvimento de soft skills, conhecimentos comportamentais como resiliência, comunicação assertiva para integrar e aprender com a equipe, e ainda inteligência emocional.

Algumas das citações dos não mentorados:

- *Tenho expectativa e estou em busca de ter oportunidade.*
- *Não tive um mentor. Tenho a formação, mas um mentor é o que faltou no meu caminho.*
- *Não é possível liderar e desenvolver algo sem conhecimento. Por isso, é indispensável contar com um bom mentor.*

3.3 Análise das categorias

Esta etapa do estudo envolve a interpretação e a avaliação dos dados, que foram estruturados na fase anterior. A avaliação deve ser realizada para cumprir as metas do estudo e para comparar e confrontar dados e evidências com a finalidade de validar ou descartar as hipóteses do estudo (Tako e Kameo, 2023).

A análise e interpretação originam-se das evidências recolhidas, seguindo a metodologia, estabelecendo relações com base no referencial teórico e complementando com a

perspetiva do investigador. Depois da fase de recolha de dados, o investigador possui todas as informações necessárias para finalizar sua investigação. Isso significa que nesta etapa as proposições já foram verificadas e a resposta do problema do investigador foi obtida. A etapa de análise dos dados antecede à fase final, de apresentar as conclusões (Tako e Kameo, 2023).

Diferente dos levantamentos, os estudos de campos utilizam técnicas de recolha de dados, onde os procedimentos de análise são predominantemente qualitativos.

Palavras ou expressões foram estabelecidas como unidades de registo, evidenciando sua importância pela frequência com que surgem nas respostas das entrevistas. Portanto, os procedimentos foram qualitativos, destacando o que foi significativo e pertinente nas respostas, e a análise foi realizada com base no que foi dito pelos participantes da investigação.

Através da análise das categorias procede a avaliação do quanto o processo de mentoring foi positivo no grupo investigado, se houve melhorias significativas e duradouras na vida dos indivíduos submetidos ao mentoring, se realmente o processo permitiu o desenvolvimento de habilidades sociais, financeiras e de empreendedorismo que tenham impactado no aumento do rendimento e empregabilidade, levando-os a níveis sociais mais elevados. Procurou-se compreender o que fez com que as pessoas fossem impactadas pelo processo: Se foi o exemplo do mentor, a forma de transmissão do conhecimento e habilidades, o interesse, a motivação do mentorado, ou outras características.

Foram analisadas categorias como: influências, benefícios, desvantagens, aprendizagens e oportunidades para fins de confirmar se a aprendizagem foi significativa e relevante para indivíduos de comunidades de baixo rendimento e se correspondem aos conceitos e abordagens teóricas, para então entender se os resultados da investigação estão relacionados com os conceitos inerentes à investigação bibliográfica. A partir das categorias abordadas, sumarizadas no quadro 4 abaixo, procurou-se analisar para melhor compreensão do processo e seus resultados:

Categorias	Respostas dos sujeitos da investigação
<i>Influências positivas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento de competências e habilidades ✓ Desenvolvimento pessoal e profissional ✓ Habilidade de conciliar trabalho e qualidade de vida ✓ Obtenção e compreensão de valores próprios

<p><i>Benefícios e proveitos destacados</i></p>	<p>Para o mentorado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplina ✓ Responsabilidade ✓ Auto-conhecimento ✓ Superação de limitações ✓ Melhoria das forças, fraquezas ✓ Mudança de atitude ✓ Evolução pessoal e profissional ✓ Alcance de objetivos ✓ Exploração do potencial ✓ Desenvolvimento de postura ✓ Melhoria da comunicação ✓ Crescimento profissional e melhoria de rendimento ✓ Aprendizagem de uma profissão <p>Para o mentor:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprimoramento da percepção da vida e valores ✓ Mostrar seus conhecimentos e influenciar na vida de outros ✓ Reaprender algumas questões ✓ Reconhecimento e valorização do seu trabalho ✓ Obtenção de feedback sobre sua conduta e atitudes ✓ Obtenção de paciência ✓ Conhecimento e valorização das pessoas e suas diferenças ✓ Transmitir valores e cultura quando a mentoria ocorre dentro da organização
<p><i>Desvantagem e inconveniências observadas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desentendimento entre mentor e mentorado ✓ Falta de disponibilidade/tempo ✓ Ambiente desfavorável
<p><i>Aprendizagem</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aquisição de conhecimento pela experiência ✓ Planejamento para tomada de decisões ✓ Estabelecimento e alcance de metas de maneira eficiente

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumprimento dos objetivos e foco ✓ Mudança a partir do conhecimento ✓ Conhecimentos financeiros para planejar, fazer orçamentos, prevenção para superar dificuldades financeiras, tomada de decisões, compreender fraquezas financeiras. ✓ Competência para o empreendedorismo como orientação para o mercado, persuasão, conexão humana, habilidades de negociação, organização.
<i>Oportunidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhores oportunidades de trabalho e rendimento na área ✓ Capacidade de iniciar o próprio negócio ✓ Oportunidades de trabalhos em diversas áreas em razão das habilidades adquiridas.

Quadro 4: Análise das categorias: Influência, benefícios, desvantagens, aprendizagens e oportunidades do processo de mentoring destacadas pelos entrevistados

Fonte: elaboração própria

Algumas expressões se destacaram nas respostas dos entrevistados entre elas o mentoring como ferramenta de desenvolvimento de competências, desenvolvimento pessoal e profissional, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, obtenção e compreensão de valores próprios do indivíduo e o desenvolvimento de habilidades, que são decorrentes do processo em que por meio do questionamento, provocações e compartilhamento de experiências e comportamentos acabam por moldar o mentorado, agregando valor e impulsionando a carreira.

Quanto aos benefícios para o mentorado foram abordados tópicos como disciplina, responsabilidade, autoconhecimento, superação de limitações, melhoria das forças, fraquezas, mudança de atitude, evolução pessoal e profissional, alcance de objetivos, exploração do potencial, desenvolvimento de postura, melhoria da comunicação, crescimento profissional e melhoria de rendimento, aprendizagem de habilidades comportamentais como inteligência emocional, resiliência, além de habilidades técnicas que podem ser aproveitadas em praticamente todas as profissões e também aprendizagem de uma profissão quando o mentorado se interessa pela profissão do mentor, além da aquisição de conhecimento pela experiência, resgate de satisfação, consciência das falhas, objetividade, resultados tangíveis e clareza das metas e propósito.

Para o mentor os benefícios citados foram o aprimoramento da percepção da vida e valores, poder mostrar seus conhecimentos e influenciar a vida de outros, reaprender algumas questões, reconhecimento e valorização do seu trabalho, obtenção de feedback sobre sua conduta e atitudes, obtenção de paciência, conhecimento e valorização das pessoas e suas diferenças, transmitir valores e cultura quando a mentoria ocorre dentro da organização.

As expressões que mais se destacaram nas respostas, considerando os propósitos da investigação, estavam ligadas às categorias previamente estabelecidas. Os benefícios apontados pelos entrevistados do estudo foram levados em conta como razões para a prática da mentoria, pois, ao analisar os dados, os benefícios se sobressaem em relação as desvantagens.

Como desvantagens foram citadas a ausência de empatia entre mentor e mentorado, falta de tempo e ambiente não propício. Na categoria aprendizagem foram destacados aspectos como aquisição de conhecimento pela experiência, planejamento, estabelecimento e alcance de metas, cumprimento dos objetivos, mudança a partir do conhecimento, desenvolvimento de habilidades de se expressar, empatia, assertividade, comunicação, desenvoltura para a vida e o trabalho, conhecimentos financeiros para planejar, fazer orçamentos, prevenção para superar dificuldades financeiras, tomada de decisões, compreender fraquezas financeiras, e ainda competência para o empreendedorismo por necessidade, como orientação para o mercado, persuasão, conexão humana, habilidades de negociação, organização e foco.

Na categoria oportunidades foram abordadas expressões como melhores oportunidades de trabalho e rendimento, capacidade para iniciação para pequenos negócios com pouco investimento, o que geralmente ocorre por necessidade, pela falta de possibilidade de geração de rendimento e de ocupação, além da possibilidade de atuar em áreas diversas em razão das habilidades adquiridas.

Em análise a categoria oportunidades é importante ressaltar que quando há uma melhoria de oportunidades de trabalho com conseqüente aumento de rendimento é um fator positivo. Vários fatores contribuem para a diminuição da desigualdade de rendimento como a melhoria da escolaridade da população, políticas de transferência de rendimento, entre outros. Quando ocorre uma diminuição da desigualdade de rendimento, há também uma tendência de diminuição na desigualdade de oportunidades. Então se o processo de mentoring age como uma ferramenta de transformação em comunidades de baixo rendimento melhorando rendimentos e oportunidades, diminuindo a pobreza e a desigualdade de rendimento no país, há sim que se falar que de alguma forma o processo contribui para a mobilidade social.

E finalmente em relação às condições económicas de rendimento, quanto ao grupo participante e não participantes de processo de mentoring e mentores que foram entrevistados nesta investigação, consolidamos no quadro abaixo para melhor comparativo quanto a evolução de rendimento:

Participante	Profissão atual	Classificação em Salários mínimos (Valor no Brasil em 2025 – R\$ 1.518,00)	Classe Social
E1	Empreendedor/Economista	10 a 15	B
E2	Empreendedor/Administrador	10 a 15	B
E3	Empreendedor/Contador	10 a 15	B
E4	Contador/Empreendedor	4 a 10	C
E5	Empreendedor/Contador	4 a 10	C
E6	Empreendedor/Contador	4 a 10	C
E7	Empreendedor/Contador	Acima de 10	B
E8	Contador/Empreendedor	4 a 10	C
E9	Contador	1 a 3	D
E10	Empreendedor/Contador	5 a 10	B
E11	Gestor de Pessoas	3 a 5	C
E12	Técnico no serviço público	3 a 5	C

E13	Auxiliar Administrativo	2	E
E14	Assistente Administrativo	2	E
E15	Chefe de departamento de Administração e Planejamento	3 a 5	C
E16	Auxiliar Contábil	1	E
E17	Assistente	1 a 3	D
E18	Contador/empregado	1 a 3	D
E19	Auxiliar de Contabilidade	1	E
E20	Coordenador de departamento de serviços Gerais	3 a 5	C

Quadro 5: Comparativo de rendimento dos entrevistados

Fonte: elaboração própria

Historicamente, alguns estudos mostram que a maioria das pessoas nasce se desenvolve e termina a vida na mesma classe social. O que define uma sociedade de classes é a reprodução das disparidades sociais de uma geração para outra, ou seja, existem obstáculos para a mobilidade de classe entre gerações. Essas barreiras englobam obstáculos cognitivos, que impedem que as classes sociais menos favorecidas alcancem posições de maior valor. Observa-se também que nas classes sociais privilegiadas os integrantes criam táticas para preservar sua posição social para seus descendentes. Esses métodos estão associados à transmissão de capital social, cultural e econômico para as gerações vindouras.

Uma classe é um grupo social que compartilha de situação econômica idêntica, inclusive a visão do mundo, posicionamentos políticos semelhantes o que torna mais difícil a mobilidade. A posição na estrutura da classe social ainda é determinante em muitos aspectos da vida humana. Em relação ao rendimento e trabalho nas classes mais baixas verifica-se que a mobilidade horizontal é mais significativa, já que prevalece a migração em postos de trabalho.

Podemos referir que a classe social faz referência à divisão da sociedade em camadas ou classes sociais que são definidas por fatores como rendimento, educação, ocupação e status social.

A análise de classes não pode ser reduzida à análise das relações económicas, mas de um conjunto de outras relações. O que se procurou comprovar com a investigação foi se o mentoring influencia na questão do rendimento e se essa renda permite ao indivíduo ascender a um nível superior financeiramente. A mudança de renda ascendente é o que caracteriza haver a mobilidade. Neste sentido, autores como Wright (1997) reconhece que as qualificações profissionais das distintas classes podem assegurar rendimentos diferenciados para os seus ocupantes, o que se comprova que quanto mais qualificado maior a possibilidade de rendimento.

No Brasil, a hierarquia social segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), criou um sistema de mediação que abrange cinco classes, que são classificadas em classe **A**, **B**, **C**, **D** e **E**, sendo a classe **A** com maior poder aquisitivo e concentração de rendimento e **E** a de menor poder aquisitivo e rendimento (IBGE).

A classificação para essas classes segue como parâmetro o valor do salário-mínimo em vigência, que atualmente corresponde a R\$ 1.518,00 reais. É a partir dessa hierarquia, de acordo com a condição económica que são definidas as classificações em Classe Alta, Classe Média e Classe Baixa.

As classes sociais brasileira são definidas por faixa salariais e em relação aos valores de rendimentos, estão em fase de atualização em 2025 conforme a seguir:

- **Classe A:** Famílias com rendimentos acima de 20 salários-mínimos, mais de R\$ 28.240 mensais.
- **Classe B:** Subdividida em B1 e B2, com rendimentos entre 10 e 20 salários-mínimos (R\$ 14.120 a R\$ 28.240).
- **Classe C:** Rendimento entre 4 e 10 salários-mínimos, de R\$ 5.648 a R\$ 14.120.
- **Classe D:** Famílias com rendimento entre 2 e 4 salários-mínimos, R\$ 2.824 a R\$ 5.648 mensalmente.
- **Classe E:** Rendimentos de até 2 salários-mínimos, no máximo R\$ 2.824 mensais.

A diferenciação entre as classes não se limita somente em relação com o comportamento, mentalidade, estilo de vida e ao aspecto financeiro. A categorização é fundamentada no rendimento. Sabemos que cada classe tem sua estrutura e definições, que os

indivíduos que compõe cada classe se tornam um desafio para as políticas públicas. Há um desafio até que ocorra a mobilização. Surge a necessidade de elaboração de políticas públicas de qualidade focada em cada grupo específico.

Países europeus elaboram sistematicamente mapas de classes para orientar suas políticas públicas. O sistema nacional de estatísticas do Reino Unido desenvolveu a partir da década de 1970, mapas de classes sociais para avaliar indicadores de desigualdade de rendimento, assim como indicadores de mobilidade social horizontal e vertical. Essas informações dão indicações do bem-estar da população, direcionam recursos das políticas públicas e avaliam os efeitos nas diferentes posições da estrutura de classes sociais.

No caso brasileiro, diversos autores têm utilizado os mapas de classes para trabalhar com as dimensões da desigualdade brasileira.

Uma relevância dos mapas de estrutura de classe é calcular os índices de mobilidade vertical e horizontal para a sociedade. Segundo o IBGE essa informação vai além de dados de geração de emprego, crescimento de rendimento, entendimento do dinamismo da sociedade e atendimento das expectativas dos brasileiros. Há que se afirmar que se uma ferramenta contribui para melhoria de rendimento e conseqüente redução da desigualdade de alguma forma ela intervém na mobilidade.

Da análise ao quadro comparativo do rendimento dos entrevistados é possível verificar que os mentores e mentorados transitam entre as classes B, C, e D, com maior destaque de rendimento nas classes B e C, enquanto os entrevistados não mentorados transitam entre as classes C, D, E, sendo a classe C a mais alta, com maior destaque de rendimento nas classes E.

O critério utilizado para análise da investigação foi o critério do IBGE que analisa a renda familiar mensal para entender a distribuição econômica da população.

Em relação aos mentorados entrevistados que foram um total de 09, o percentual de indivíduos que hoje exercem a mesma profissão dos seus respectivos mentores como empreendedores e contadores totalizam 06 participantes. Há ainda 01 mentorado que atua como contador empregado, outro que exerce atividades em área de gestão de pessoas e 01 que tem profissão em área distinta.

Em relação a mobilidade, abordada em termos de mudança econômica, mais precisamente a mudança no rendimento, podemos observar que as mudanças que se observam envolvem a alteração da posição, tanto da ocupação quanto mudança da classe social o que qualifica como uma mobilidade vertical.

A mobilidade social diz respeito a capacidade de o indivíduo mudar de classe social ao longo do tempo.

Conforme pode ser analisado no decorrer da investigação os mentorados transitaram de condições de necessidade para ascenderem a níveis mais elevados.

3.4 Discussão: Análise das Proposições à luz da Literatura e da investigação empírica

As quatro proposições apresentadas sobre os efeitos do mentoring e da formação empreendedora em contextos de vulnerabilidade social encontram respaldo parcial ou total tanto na literatura especializada quanto nos testemunhos recolhidos durante as entrevistas.

Proposição 1: O processo de mentoring contribui para o desenvolvimento de competências sociais, financeiras e empreendedoras entre os participantes. Esta proposição pode ser amplamente aceite, com forte sustentação teórica e empírica. Autores como Kram (1985) e Eby et al. (2013) evidenciam os benefícios do mentoring no crescimento pessoal e profissional, enquanto Cunha & Dolabela (2006) e Roberts (2000) destacam sua relevância na construção de competências aplicáveis à vida e ao mercado. As entrevistas reforçam essa perspectiva, ao apontarem que “o acompanhamento dos mentores foi essencial para eu perceber que era capaz de gerir o meu próprio negócio”, revelando não só o impacto técnico, mas também emocional do processo.

Proposição 2: Pessoas em comunidades de baixo rendimento enfrentam obstáculos estruturais e de acesso a oportunidades, que dificultam sua mobilidade social e empregabilidade.

Esta proposição é plenamente validada tanto pela literatura clássica quanto pelas vozes dos participantes. Bourdieu (1986), Sem (1999) e Putnam (2000) argumentam sobre as limitações impostas pela falta de capital social, cultural e económico, enquanto Sousa Santos (2002) retrata as realidades de exclusão. As entrevistas captam essa realidade: “Mesmo com formação, há lugares onde não somos aceites só por sermos de onde somos”. Tal afirmação espelha a persistência das barreiras invisíveis que condicionam trajetórias, confirmando a pertinência da proposição.

Proposição 3: Estratégias práticas e contextualizadas de ensino aumentam a retenção do conteúdo e a aplicação de competências empreendedoras. Também parcialmente ou totalmente aceite, esta proposição encontra em Freire (1970), Kolb (1984) e Dolabela (2003), que defendem abordagens dialógicas, práticas e alinhadas com a realidade dos aprendizes. Os depoimentos, como “a parte mais útil foi quando tivemos que montar mesmo um plano de negócio com base na nossa ideia”, indicam que a aprendizagem significativa decorreu das atividades aplicadas. A evidência sugere que a contextualização não é apenas benéfica, mas essencial para a apropriação dos conteúdos.

Proposição 4: O desenvolvimento de habilidades sociais e financeiras influencia o aumento de oportunidades de geração de rendimento e empregabilidade. Esta proposição é substancialmente sustentada por autores como Heckman & Kautz (2012) e Lusardi & Mitchell (2014), que apontam a importância dessas competências para a inserção económica. A visão de Sem (1999) sobre a expansão de liberdades através do aumento de capacidades também fortalece essa ideia. As entrevistas relatam ganhos diretos: “aprendi a controlar o que gasto e isso fez diferença no meu dia a dia”, indicando que a aquisição dessas competências gera efeitos tangíveis no quotidiano dos participantes, com impactos potenciais na empregabilidade.

Resume-se na tabela seguinte o confronto entre a literatura e os resultados encontrados nesta investigação:

Proposição	Autores que a suportam	Aceitação	Explicação	Exemplo de citação das entrevistas
1. O processo de mentoring contribui para o desenvolvimento de competências sociais, financeiras e empreendedoras entre os participantes.	Kram (1985), Eby et al. (2013), Cunha & Dolabela (2006), Roberts (2000)	Total	A literatura e os entrevistados indicam que o mentoring apoia tanto o crescimento pessoal quanto profissional, incluindo	“O acompanhamento dos mentores foi essencial para eu perceber que era capaz de gerir o meu próprio negócio.”

			habilidades empreendedoras.	
2. Pessoas em comunidades de baixo rendimento enfrentam obstáculos estruturais e de acesso a oportunidades, que dificultam sua mobilidade social e empregabilidade.	Bourdieu (1986), Sem (1999), Putnam (2000), Sousa Santos (2002)	Total	As evidências teóricas e empíricas mostram barreiras estruturais persistentes que limitam o acesso à mobilidade e ao mercado de trabalho.	“Mesmo com formação, há lugares onde não somos aceites só por sermos de onde somos.”
3. Estratégias práticas e contextualizadas de ensino aumentam a retenção do conteúdo e a aplicação de competências empreendedoras.	Kolb (1984), Freire (1970), Hisrich et al. (2017), Dolabela (2003)	Total	O ensino prático e situado na realidade dos participantes favorece a aprendizagem e aplicação dos conteúdos, segundo teoria e falas dos entrevistados.	“A parte mais útil foi quando tivemos que montar mesmo um plano de negócio com base na nossa ideia.”
4. O desenvolvimento de habilidades sociais e financeiras influencia o aumento de oportunidades de geração de	Heckman & Kautz (2012), Lusardi & Mitchell (2014), Sem (1999), Cunha (2007)	Parcial a Total	Embora a relação positiva seja evidente, os impactos plenos dependem também de condições estruturais externas.	“Aprendi a controlar o que gasto e isso fez diferença no meu dia a dia.”

rendimento e empregabilidade.				
-------------------------------	--	--	--	--

Quadro 6: Proposições: resultados e confronto com a literatura

Fonte: elaboração própria

Conclusão: As proposições apresentadas podem ser aceites em grande parte ou integralmente, sendo todas sustentadas de forma significativa tanto pela base teórica quanto pela prática vivenciada pelos participantes. A triangulação entre literatura e dados empíricos reforça a legitimidade das proposições no contexto de formação e inclusão socioeconómica em comunidades de baixo rendimento.

Desta forma podemos responder à questão de investigação:

“Como é que se pode relacionar a aquisição de competências fornecidas pelo mentoring ao nível financeiro, social e de empreendedorismo com a ascensão social dos indivíduos pertencentes a comunidades de baixo rendimento que tenham usufruído de programas de mentoring?” Referindo que esta investigação permitiu concluir que existem pistas suficientes que relacionem a frequência de programas de mentoring e a ascensão social. Obviamente que existirão também outros fatores condicionantes para essa mobilidade social ascendente. Podemos então concluir que, nesta investigação a formação através do mentoring parece permitir aos mentorados oriundos de comunidades de baixo rendimento adquirir competências financeiras, sociais e de empreendedorismo que lhes possibilitam conseguir melhores empregos e desta forma poderem ascender a níveis sociais superiores, no entanto, esta ascensão é também condicionada pelo esforço que cada um coloca no exercício da profissão, na resiliência e na vontade de ascender socialmente o que muitas vezes está relacionado com a vontade de vencer num contexto familiar adverso à ascensão.

CAPÍTULO IV – [CONSIDERAÇÕES FINAIS]

Neste capítulo começa-se por relatar as contribuições desta investigação (para a teoria e para a prática), segue com a demonstrações das limitações e finaliza-se com a apresentação de um conjunto de sugestões para futuras investigações.

4.1 Contribuições

Em termos de contribuição teórica ou para a ciência pode-se referir que este estudo realizado com dados primários configura uma contribuição no que toca ao relacionamento entre a aquisição de competências fornecidas pelo mentoring ao nível financeiro, social e de empreendedorismo e a ascensão social de indivíduos pertencentes a comunidades de baixo rendimento. Tanto quanto conseguimos apurar é um estudo pioneiro no relacionamento destas temáticas.

Em termos de contributo para a prática pode-se referir que se trata da exposição dos benefícios observados, em relação a experiência com o mentoring nas áreas abordadas e demonstração de como o processo de mentoring, através da figura de um mentor com capacidades e conhecimento de técnicas profissionais na área financeira, habilidades pessoais e afinidades para o empreendedorismo, pôde ser um recurso a ser utilizado para melhorar aspectos na vida pessoal e profissional de um mentorado, visando comprovar a relevância da prática.

O mentoring foi referido pelos participantes como sendo um recurso em que a aprendizagem e a formação são relevantes durante e após o término do processo. Sendo uma prática que se relaciona ao desenvolvimento e aquisição de novas habilidades, podemos afirmar que essa aquisição vem atrelada ao conceito de aprendizagem que perdura para longo prazo. A própria dinâmica das mudanças tem levado a enfatizar sobre a importância da aprendizagem para a vida dos indivíduos, e os participantes confirmam.

Constatamos que a aprendizagem resulta da interação do ser com o mundo físico e sociocultural. Essa interação promove condições que permite ao indivíduo receber informações que vão modificar a sua conduta e facilitar o processo de adaptação social.

Deste modo, a aprendizagem conduz a mudanças de comportamento, que se produz como consequência de uma experiência. A função do mentor, neste caso, comprova-se em

ajudar o mentorado a adquirir novas habilidades e competências, a estabelecer equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Os dados levantados constituem uma síntese importante da percepção das pessoas sobre o processo de mentoring e permitiram responder à pergunta inicial. Pela análise das respostas dos sujeitos da investigação, foi possível avaliar a influência e identificar os benefícios e as desvantagens do processo.

Os resultados mostraram que a prática do mentoring exerce uma influência positiva e prática na vida das pessoas. Foram várias as citações referentes à influência de tal prática, pois é percebida como fornecendo bases para o estabelecimento de um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal permitindo ainda uma maior percepção e consciência das capacidades e debilidades de cada indivíduo.

Os resultados mostram que uma das motivações que justifica a prática do mentoring é exatamente o facto de os mentorados provirem de comunidades de baixo rendimento e terem aspirações a pertencerem a um nível social mais favorável usufruindo de melhores rendimentos.

Outro motivo comumente apontado para a prática do mentoring é o facto de o processo ajudar no desenvolvimento e crescimento dos indivíduos na sua vida particular além de impactar na vida profissional, pois torna possível a aquisição de conhecimento pela experiência, permite reforçar as competências, facilitar na aceitação das responsabilidades, ter disciplina e ainda ter consciência das debilidades de cada um.

A investigação também apontou que o processo apresenta algumas desvantagens, embora, se constate que as vantagens superam as desvantagens. Algumas desvantagem apontadas foram a falta de empatia entre mentor e mentorado que pode ser um constrangimento, a falta de compromisso por parte dos mentorados e o fator tempo, na medida em que o processo requer tempo disponível.

Essas aprendizagens geram mudanças de atitude e de comportamento consideradas pelos participantes como relevantes e transformadoras. A mudança de atitude ou de comportamento é uma condição para se afirmar que houve aprendizado, uma vez que permite o indivíduo ser transformado e capacitado.

No entanto, não podemos considerar que seja sempre uma solução para a mobilidade social. O fundamental nesse processo para que seja considerado um fator de mudança e transformação, é a dedicação do mentorado e empenho de ambas as partes.

Esta investigação demonstrou que é necessário levar em conta os valores próprios de cada pessoa e, nesse sentido, pressupomos que cada um necessita fazer uma revisão dos seus

valores, dos seus modelos mentais e ter sempre presente a combinação daquilo que deseja, isto é, o objetivo pessoal com a realidade, logo se os objetivos do indivíduos não estiver voltado para o que se propõe na mentoria o processo pode ser ineficaz.

Os resultados mostraram que esses aprendizados exercem grande influência na vida dos mentorados nestas áreas, pois há um despertar para novos horizontes e novas oportunidades. Os mentorados passam a desejar e ambicionar posições e atividades nessas áreas, uma vez que aprende a lidar com diferentes situações e visualizar oportunidades antes desconhecidas.

Com isso buscam se superar, tornam-se inovadores em busca de criar suas próprias oportunidades de negócio e sucesso, o que conseqüentemente os transporta para condições mais elevadas quanto ao rendimento.

Observa-se ainda que essas aprendizagens não se adquirem em curto espaço de tempo, pois o mentorado precisa tomar consciência da sua realidade para entender onde se pode chegar, pois só assim se dedica ao processo. Houve predominância da mentoria formal que posteriormente se prolonga para mentoria informal, ou seja, aquela que ocorre em longo prazo para aprendizagens das habilidades abordadas nesta investigação, tendo em vista as inúmeras informações, procedimentos e técnicas que são trocadas entre as partes. A participação dos entrevistados ocorreu de forma individual.

A investigação também apontou que a maioria dos respondentes afirmou que a participação no processo ocorreu dentro de uma organização de forma interna. É perceptível e verdadeiro o desenvolvimento dessas habilidades e observa-se que o mentorado acaba por adquirir traços do mentor. A maior parte dos mentorados respondentes analisados nesta investigação acabaram no mercado de trabalho executando as mesmas atribuições que o mentor - empreendedorismo nas áreas abordadas. Observou-se também que as habilidades adquiridas permitiram que alcançassem melhores condições ao nível de rendimentos, o que parece ter levado à mobilidade social em termos de ascensão.

Considerando que o processo permitiu tanto a mudança de funções de trabalho e conseqüente alteração positiva de rendimento, pode-se afirmar que entre os entrevistados nesta investigação ocorreu a mobilidade vertical ascendente, quando analisado o rendimento.

4.2 Limitações do Método

É reconhecido que a metodologia qualitativa só em situações muito particulares poderá gerar resultados generalizáveis. Nesta investigação o número de entrevistas efetuadas não permite considerar uma amostra grande logo os resultados serão válidos apenas nas amostras utilizadas neste estudo e esta é uma limitação. Também a forma de seleção das amostras (por conveniência/proximidade com o autor) pode gerar algum enviesamento e isto também é uma limitação. Amostras geradas por conveniência levam a resultados com significado apenas nas amostras a que foi aplicado o método. Eventualmente uma investigação semelhante mas realizada noutra geografia ou noutra cultura poderia gerar conclusões diferentes. Da mesma forma uma investigação feita a grandes amostras, eventualmente através de metodologia quantitativa, poderia vir a ser generalizável.

Existem também limitações de natureza geográfica, pois a investigação de campo esteve voltada para o contexto brasileiro.

Podem existir outras limitações tais como:

- a) seleção dos sujeitos da investigação, os quais poderão não ser os mais representativos do universo estudado;
- b) dificuldade de acesso a eles, no presente caso, deparamos com algumas dificuldades como ausência de resposta para agendamento de entrevista;
- c) por ser um tema com poucos estudos e regulamentação, portanto poucas organizações utilizam formalmente;
- d) a natureza da amostra, pois o processo de recolha de respostas através das entrevistas não especulou a questão do sucesso como fortuna em relação ao poder económico ou rendimento, já que os indivíduos podem alcançar uma mobilidade no rendimento para condições melhores, mas sem que isso signifique riqueza e fortuna.

Por outro lado, as pessoas ainda têm dificuldades para falar sobre a necessidade de passarem por um processo de mentoring, por sentirem que estão expondo as suas fraquezas, uma vez que a necessidade de ter um mentor revela a necessidade de ser orientado por alguém (mentor) que são pessoas que orientam adultos. No entanto, no processo de mentoria, formal ou informal, é firmado um acordo entre o mentor e o mentorado, que inclui, entre outros termos,

a garantia do sigilo. Portanto, por motivos éticos, os investigadores enfrentam alguns desafios ao procurar informações. Por essa razão, garantimos o anonimato dos respondentes.

Em relação à análise de conteúdo utilizada para a análise dos dados recolhidos, requerem do investigador uma grande competência e esforço teórico na interpretação desses dados. Nesta investigação utilizamos as respostas das entrevistas, as quais requerem revisão e competência do investigador para compreender o conteúdo e não distorcer o propósito.

4.3 Sugestões para futuras investigações

Considerando o que foi mencionado anteriormente, a investigação poderia ser aplicada em outras atividades e áreas, para entender como o mentoring funciona em variados campos e até em outras culturas. Uma alternativa seria complementar esta investigação com uma abordagem quantitativa - questionário - que permite uma ampla divulgação e a recolha de um número de respostas adequado para, possivelmente, produzir conclusões que possam ser generalizadas.

Levando em conta que no Brasil, já se encontra livros sobre mentoria para diversas atividades, mas que academicamente ainda é pouco explorado no Brasil, diversas investigações ainda podem ser realizadas sobre o assunto. Portanto, propomos algumas sugestões, conscientes de que a investigação não se restringe aos resultados apresentados neste estudo.

As propostas aqui apresentadas estão mais ligadas diretamente a este trabalho em particular. Como uma chance para novas investigações, com a possibilidade de maior envolvimento, ressaltamos:

- Avaliar quais os principais fatores que podem facilitar ou dificultar o processo de mentoring para indivíduos em comunidades de baixo rendimento.
- Verificar a questão da dependência que o processo poderá desencadear no mentorado, em razão das condições enfrentadas por indivíduos em comunidades de baixo rendimento;
- Procurar relacionar a experiência dos mentorados em mentoring por sexo, para melhor se entender a relação do processo entre os géneros.
- Realização de estudo comparativo entre o mentoring nas áreas financeira e de empreendedorismo com outras áreas para perceber quais as áreas que mais contribuem para a ascensão social de comunidades com baixo rendimento.
- Propor KPI's (key performance indicators) para o mentoring no que toca à contribuição para a mobilidade social.

- Estudar a contribuição dos programas de mentoring para o empoderamento económico e financeiro no sexo feminino em comunidades de baixo rendimento.
- Avaliar a adequação das políticas públicas existentes voltadas à prática do mentoring, como ferramenta de apoio para indivíduos em situação de vulnerabilidade económica.
- Estudar a eficácia dos incentivos concedidos às organizações que investem em mentoring na evolução dos mentorados, que atuam transformando pessoas e profissionais.
- Estudar a eficácia dos programas ou processos de mentoring, executados de forma virtual, quando comparados com os realizados presencialmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abramo, G. (2023). *Projeto de Lei nº 5.962: Inclui diretrizes sobre mentoring profissional em programas de educação e capacitação profissional*. Câmara dos Deputados. https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2380589&file=e=Avulso%20PL%205962/2023

Advocacia Portugal e Brasil. (2021). *Projeto de Lei 3550/2019: Dispõe sobre o reconhecimento da profissão de coach, da prática da metodologia de Coaching e dá outras providências*. JusBrasil. <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/lei-do-coaching-advogado-explica-regulamentacao-da-profissao-coach/12271502>

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. ISBN: 972-44-0898-1. Lisboa Edições.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições São Paulo.

Belo, A., & Accioly, S. (2015). A mentoring como influência de pessoas no ambiente organizacional. *Caderno de Graduação – Ciências Humanas e Sociais – UNIT – Alagoas*, 3(1), 185–200. <https://periodicos.set.edu.br/cdghumanas/article/view/1967/1517>

Bernhoeft, R. (2010). *Mentoring: Práticas e casos fundamental para o desenvolvimento de carreiras* (1ª ed.). Évora Editora.

Bernhoeft, R. (2017). *Mentoring: Práticas e casos fundamental para o desenvolvimento de carreiras* (1ª ed.). Évora Editora.

Besnoy, K. D., & McDaniel, S. C. (2016). Going up in dreams and esteem: Cross-age mentoring to promote leadership skills in high school-age gifted students. *Gifted Child Today*, 39(1), 18–30. <https://doi.org/10.1177/1076217515617119>

Bhagia, J., & Tinsley, J. A. (2000). The mentoring partnership. *Mayo Clinic Proceedings*. <https://www.connectedpapers.com/main/696b7ced3a9c53f642bf6f0a02387ad1209af329/The-art-of-mentoring/graph>

Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Diário Oficial da União, Seção I, Ano CXXVI, nº 191-A. https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf.

Brasil. (2019). *Projeto de Lei 3550/2019: Lei do Coaching*. Câmara Legislativa. <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2208213&fichaAmigavel=nao>

Brasil. (2024). *Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP): Critério de Classificação Econômica Brasil*. https://abep.org/wp-content/uploads/2024/09/01_cceb_2024.pdf

Brasil. (2024). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE): Síntese de Indicadores Sociais – 2024: Uma análise das condições de vida da população brasileira*. https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/00519957d12982f96a3101bff0234ffe.pdf

Brasil. (2024 a). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ODS 8*. <https://www.ipea.gov.br/ods/ods8.html>

Brasil. (2024 b). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ODS 10*. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/10>

Câmara, F. (2023). *Mentor empreendedor: Ensinaamentos de liderança e gestão incomuns para você aplicar à sua carreira e negócios*. EV Publicações.

Cardoso, M. R. G. et al (2021). Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, V(20), 98-111

Cesário, J. M. S. et al (2020). Metodologia científica: Principais tipos e suas características. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. V (5), 23-33 ISSN: 2448-0959. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/tipos-de-pesquisas>

Cunha, J. V. A., & Dolabela, F. (2006). *Empreendedorismo: A construção do conceito e sua relação com a educação empreendedora*. Revista de Administração Contemporânea, 10(3), 31–50. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000300003>

Cunha, J. V. A. (2007). *Empregabilidade e competências: um estudo com jovens em situação de vulnerabilidade social*. EDUFBA.

Dolabela, F. (2003). *O segredo de Luísa: Uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: Como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. Cultura Editores Associados.

Domingos, R. A. (2022). Educação financeira: uma ciência comportamental. *Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 3(4). <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i4.1217>

Duarte, P. M. e Araújo, U. F. (2022). As competências e habilidades socioemocionais: origens, conceitos, nomenclaturas e perspectivas teóricas. *Eccos Revista Científica*, n.63. ISSN: 1983-9278. <https://doi.org/10.5585/eccos.n63.23287>

Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2013). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 106–116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.02.001>

Ferreira, M. A. A. (2008). *Coaching: Um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo).

Ferreira, A. B. H. (2021). *Minidicionário Aurélio*. Editora Positivo.

Freire, P. (1970). *Pedagogia do oprimido*. Paz e Terra.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de investigação*. Atlas Editora.

Gomes, M. A., & Pereira, M. D. (2005). Família em situação de vulnerabilidade social: uma questão de políticas públicas. *Ciência & Saúde Coletiva*, 10(2), 357–363. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232005000200013>

Haracemiv, S. M. C., & Soek, A. M. (2021). Andragogia: Desenvolvimento pessoal e a aprendizagem do adulto. *Escola de Humanidades PUCRS*, 44(2), 1–11.

Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

IBC Instituto Brasileiro do Coaching. (2025, março 16). *Sobre a Proposta de Criminalização e Regulamentação do Coaching*. <https://www.ibccoaching.com.br/portal/posicionamento-regulamentacao-do-coaching/>

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Development relationships in organizational life*. Scott Foresman.

Lemes, P., & Gebrim, L. B. (2021). Habilidades sociais no ensino superior. *Dipae Ebook VI*.

Lima, F. A. (2016). Territórios de vulnerabilidade social: construção metodológica e aplicação em Uberlândia-MG (Dissertação de Mestrado em Geografia). Uberlândia.

Lima, J. M., et al. (2019). Empreendedorismo como aporte para o empoderamento econômico feminino. *Covibra*. https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo20972_20200202.pdf

Lombardi, M. R., Ávila, M. A. & Paula, M. A. B. (2021). *O Prazer de entrevistas em pesquisas qualitativas*. CRV Editora.

Loureiro, A. F. (2021). Revisão sistemática sobre os impactos das ferramentas de mentoring nas organizações. *Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 72–78.

Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5–44. <https://doi.org/10.1257/jel.52.1.5>

Mafra, J. S., Costa, S. T. S., & Chaves, P. V. A. (2018). Educação financeira: uma ciência comportamental. *GETEC*, 7(19), 1–18.

Marion, A. (2017). *Manual de Coaching*. Atlas Editora.

Mello, C. M., et al. (2010). Do que estamos falando quando falamos empreendedorismo no Brasil? *Revista de Administração*, 8(3), 80–98.

Minello, I. F., Ferreira, M. A., Yonamine, R., & Boher, S. I. (2012). A prática do mentoring com jovens engenheiros: Um estudo exploratório. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(2), 233–250.

Mjelde, L. (2020). Mentoring experience and meaning: From the Socratic approach to the new science of learning. *Boletim Técnico do Senac*, 46(2), 6–23.

Monte, C. T. (2011). *Prática da mentoring: Estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RN* (Dissertação de Mestrado, Universidade Potiguar – UnP).

Monteiro, A. F., & Mourão, L. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1). <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12246>

Monteiro, L. M. (2024). Alfabetização financeira sustentável em tempos de crise: Impactos da mentoring no comportamento financeiro. *ENGEMA*. <https://engemausp.submissao.com.br/26/anais/arquivos/673.pdf?v=1742183524>

Moraes, L. A. (2020). O mentoring, o mentee e a aprendizagem organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar*, 8(11), 83–100.

Oliveira, S. (2020). *Mentoring: Elevando a maturidade e desempenho dos jovens*. Integre Editora.

Osnildo, R. (2024). *Orientando com sabedoria: Ativando o arquétipo o Mentor na vida pessoal e profissional (Arquétipos no dia a dia)*. Ebooks.

Ostermann, F., & Cavalcanti, C. J. de H. (2011). *Teorias da aprendizagem*. Evangraf Editora.

Papalia, D. E., & Martorell, G. M. (2021). *Desenvolvimento humano*. Editora AMGH.

Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). SAGE.

Pradanov, C. C & Freitas, E. C. (2013). *Trabalho científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Universidade Feevale. Rio Grande do Sul. Brasil

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

Rankings, S. I. (2009). Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. *18*(4). <https://doi.org/10.1590/S0104-12902009000400016>.

Rincaweski, I. (2014). *Contador e empreendedor: uma dupla perfeita — conversando sobre o mundo da contabilidade* [Ebook Kindle].

Roberts, A. (2000). Mentoring revisited: A phenomenological reading of the literature. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, *8*(2), 145–170. <https://doi.org/10.1080/713685511>

Rocha, I. S. (2016). *Mentoring: O que é, como se faz e como ganhar dinheiro com isso*. Amazon Serviços.

Rocha, W. S., Dimarães, C. C. S., Souza, R. F., & Santos, L. P. (2023). A influência da baixa renda no desenvolvimento psicossocial das famílias em comunidades populares brasileiras.

Ronsoni, M. (2020). *Mentoring: Manual do mentor organizacional*. Great People Books Editor.

Rosa, J. A. (2015). *Consultoria: Manual para iniciação*. Edições JAR.

Santos, B. A. (2015). *Coaching e mentoring como práticas de compartilhamento do conhecimento: Estudos de casos em empresas públicas paulistas* (Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo).

Santos, A. R. C. (2020). Mentoring como processo de aprendizagem na educação. *Convibra*. <https://convibra.org/publicacao/22736/>

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Silva, K. F. F. (2008). *A prática da mentoring no desenvolvimento de pessoas nas organizações* (Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas).

Siqueira, L., & Vieira, L. (2024). *Desenvolvimento pessoal e profissional* [Ebook Kindle].

Sousa Santos, B. de. (2002). *A crítica da razão indolente: Contra o desperdício da experiência*. Afrontamento.

Tako, K.V. & Kameo, S.Y. (2023). *Metodologia científica*. Ampla Editora.

Taylor, M., & Crabb, S. (2019). *Coaching empresarial & mentoring para leigos*. Alta Books.

Vergara, S. C. (2010). *Gestão de pessoas*. Editora Atlas.

Villela, A. S. (2025). *Desenvolvimento humano: Caminhos para crescimento pessoal e profissional*. Editora Clube de Autores.

World Economic Forum. (2020). *The Global Social Mobility Report 2020: Equality, opportunity and a new economic imperative*. World Economic Forum. ISBN 978-2-940631-05-6. https://www3.weforum.org/docs/Global_Social_Mobility_Report.pdf

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

Apêndice I – [Roteiro para entrevista com mentores de comunidades de baixo rendimento – Áreas: Administração, Contabilidade e Economia, que também são empreendedores]

Objetivo: Obter evidências qualitativas junto dos mentores sobre o impacto da mentoria no desenvolvimento de competências e na mobilidade social dos mentorados.

Dados de Identificação

- Nome (opcional ou anonimizado)
- Idade
- Profissão
- Tempo de experiência como mentor (a)
- Número de mentorados acompanhados
- Formação
- Faixa de renda atual

Proposição 1: Mentoring → desenvolvimento de competências

1. Como descreveria o perfil socioeconômico e educativo dos indivíduos que acompanha como mentor (a)?
2. Que competências sociais, financeiras e empreendedoras procura desenvolver junto dos seus mentorados?
3. De que forma essas competências são trabalhadas no programa? Pode dar exemplos práticos?
4. Já observou mudanças claras nessas competências ao longo do processo de mentoria? Quais?

Proposição 2: Obstáculos e desafios estruturais

5. Quais são, em sua opinião, os principais desafios e obstáculos enfrentados pelos mentorados para ascender socialmente e aceder a oportunidades de emprego ou geração de rendimento?
6. De que maneira o processo de mentoria tenta minimizar ou contornar essas barreiras?

Proposição 3: Estratégias de ensino no mentoring

7. Que metodologias ou estratégias consideram mais eficazes no desenvolvimento das competências empreendedoras e profissionais dos mentorados?
8. Acha que o uso de atividades práticas e contextualizadas facilita a aprendizagem e aplicação desses conhecimentos? Por quê?

Proposição 4: Relação entre competências e oportunidades

9. Consegue identificar mudanças na vida social, económica ou profissional dos mentorados após a mentoria? Pode citar exemplos?
10. De que forma o desenvolvimento de competências sociais e financeiras impactou as oportunidades de geração de rendimento ou empregabilidade dos mentorados?

Proposição 5: Diretrizes e melhorias

11. Que obstáculos ou limitações percebem neste processo de mentoria?
12. Que recomendações ou sugestões faria para tornar os programas de mentoria mais eficazes no combate à exclusão social e na promoção da igualdade de oportunidades?
13. Em sua opinião, como se poderia replicar ou melhorar esta iniciativa em outras comunidades?

Apêndice II – [Roteiro para entrevista com indivíduos participantes e não participantes de processos de mentoring – grupos de comunidade de baixo rendimento]

Objetivo: Compreender a experiência e percepções dos mentorados sobre o impacto da mentoria no seu desenvolvimento pessoal, profissional e na sua mobilidade social.

Dados de Identificação

- Nome (opcional ou anonimizado)
- Idade
- Profissão ou ocupação atual
- Área do programa de mentoria
- Duração do programa
- Formação
- Faixa de renda atual
- Tipo de participação

Proposição 1: Mentoring → desenvolvimento de competências]

1. Pode contar-me como era a sua situação pessoal e profissional antes de participar no programa de mentoria?
2. Há quanto tempo participou no programa?
3. Que tipo de orientação ou formação recebeu durante o processo de mentoria?
4. Que competências sociais, financeiras ou empreendedoras sente que desenvolveu através da mentoria?
5. Como avalia a importância dessas competências na sua vida hoje?

Proposição 2: Obstáculos e desafios estruturais

6. Antes do programa, que dificuldades enfrentavam para encontrar emprego, gerar rendimento ou melhorar sua condição de vida?
7. Acha que essas dificuldades são comuns na sua comunidade? Por quê?

Proposição 3: Estratégias de ensino no mentoring

8. Que tipo de atividades, dinâmicas ou ensinamentos mais o(a) ajudaram no processo de aprendizagem?
9. Acha que as estratégias utilizadas foram acessíveis e adaptadas à sua realidade? Pode dar exemplos?

Proposição 4: Relação entre competências e oportunidades

10. Depois da mentoria, conseguiu novas oportunidades de trabalho, estudo ou geração de rendimento? Quais?
11. Acha que o desenvolvimento das suas competências sociais e financeiras influenciou essas oportunidades? Como?
12. Como avalia o impacto da mentoria na sua autoestima, autonomia e capacidade de decisão?

Proposição 5: Diretrizes e melhorias

13. Que dificuldades sentiu durante ou depois da mentoria?
14. Se pudesse melhorar algum aspeto do programa, o que sugeriria?
15. Que mensagem deixaria para outras pessoas da sua comunidade sobre a importância ou impacto da mentoria?

Para não participantes de processo de mentoring:

16. Conte um pouco a história de vida, as condições como indivíduos de comunidade de baixo rendimento em relação a questões de oportunidades, de formação, de renda. Como considera que estaria as condições financeiras e **económicas** se tivesse participado em processo para desenvolver habilidades sociais, financeiras e de empreendedorismo?

Anexo I – [Termo de Consentimento Informado]

Tema do Estudo:

Nome do Mestrando (a):

Eu, _____,
declaro para os devidos efeitos que aceito participar na investigação realizada no âmbito da
dissertação de mestrado em _____, sob a orientação da
Professora Doutora/Dro. _____.

Fui informado quanto ao propósito do estudo e ao facto de que a entrevista realizada
tem por objetivo levantar informações para subsidiar investigação referente processo de
mentoring.

Os dados recolhidos serão usados exclusivamente na produção de informação para o
trabalho de investigação mencionado.

Autorizo pela presente declaração a utilização e publicação dos dados recolhidos através
de entrevista/questionário, de forma responsável e ética, pelo/a estudante.

Brasil, _____ de _____ de 2025.

Assinatura.