

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Marcela Thurler Lessa

Mentoria para empreendedores sociais: efeitos e percepções dos mentorados

São Paulo

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Dias  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini  
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

MARCELA THURLER LESSA

Mentoria para empreendedores sociais: efeitos e percepções dos mentorados

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.  
Área de Concentração: Empreendedorismo e Inovação

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo  
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Lessa, Marcela Thurler.

Mentoria para empreendedores sociais: efeitos e percepções dos mentorados / Marcela Thurler Lessa. - São Paulo, 2023.

62 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.

Orientador: Edson Crescitelli.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Empreendedorismo social. 3. Negócios de impacto. 4. Mentoria. 5. Mentorado. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: MARCELA THURLER LESSA

Título: Mentoria para empreendedores sociais: efeitos e percepções dos mentorados.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

### Banca Examinadora

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, ao meu companheiro e aos meus amigos, por sempre estarem presentes, apoiando-me e incentivando-me, pois sozinho não se constrói nada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edson Crescitelli, por toda a condução e troca durante a construção deste trabalho.

Aos professores da banca de qualificação, Profa. Dra. Graziella Maria Comini e Prof. Dr. Edgard Elie Roger Barki, pelas contribuições valiosas e por compartilharem sua experiência no ecossistema dos negócios de impacto.

Aos professores da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, por todo o conhecimento dividido e pelo espaço de troca.

À Universidade de São Paulo, pela oportunidade.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa, muito obrigada!

## RESUMO

LESSA, M. T. (2023). Mentoria para empreendedores sociais: efeitos e percepções dos mentorados. 62f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

As discussões sobre o movimento global por uma atuação mais responsável das empresas quanto aos impactos ambientais e sociais de suas operações já evoluíram muito e se pode afirmar que existe consenso de que a maximização do lucro não pode ser o único objetivo dos negócios. Enquanto as maiores empresas do mundo precisam se reinventar para não perder participação de mercado, começam a surgir os negócios de impacto, que são novos modelos de negócios criados com o objetivo de gerar retorno financeiro e também impactar positivamente a sociedade e o meio ambiente por meio de suas atividades. A importância dos negócios de impacto para o desenvolvimento socioambiental e econômico é evidente, porém garantir a sua sustentabilidade no longo prazo não é uma tarefa simples. A mentoria de negócios tem se mostrado como uma boa alternativa para o fortalecimento dos empreendedores sociais e seus negócios. Neste contexto, a presente dissertação teve como objetivo avaliar os processos de mentoria e seus efeitos do ponto de vista do empreendedor social mentorado. Optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa exploratória qualitativa incluindo revisão teórica seguida de pesquisa de campo. Como resultado, percebeu-se que a mentoria é vista de forma positiva pelos empreendedores sociais mentorados, que perceberam valor tanto para seu desenvolvimento profissional quanto para os negócios sociais que lideram. A compatibilidade entre a experiência profissional do mentor e a necessidade de apoio do mentorado, em cada fase do desenvolvimento do negócio, é entendida como um dos principais fatores para o sucesso da mentoria. Além disso, o interesse genuíno do mentor pelo empreendedor social e seu negócio social, combinado com a capacidade de ouvir, com a empatia e com a prática de fazer boas perguntas, levam a resultados positivos no processo de mentoria.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento sustentável. Empreendedorismo social. Negócios de impacto. Mentoria. Mentorado.

## ABSTRACT

Barbosa, A. A. L. (2023). Mentoring for social entrepreneurs: effects and perceptions of mentees. 62p. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Discussions on the global movement for more responsible performance of companies regarding the environmental and social impacts of their operations have already evolved a lot and we can say that there is a consensus that profit maximization cannot be the only objective of business. While the largest companies in the world need to reinvent themselves not to lose market share, new business models are starting to emerge that are created with the aim of generating financial returns and also positively impacting society and the environment through their activities: social businesses. The importance of social enterprises for socio-environmental and economic development is evident, but ensuring their long-term sustainability is a complex task. Business mentoring has proven an excellent alternative for strengthening entrepreneurs and their businesses. In this context, this study aimed to analyze the mentoring process and the effect of mentoring from the perspective of the mentored social entrepreneur. We opted for developing qualitative exploratory research, including a theoretical review followed by field research. As a result, it can be seen that mentoring is viewed positively by the "mentee" social entrepreneurs, who perceive value both for their professional development and for the social businesses they lead. The compatibility between the mentor's professional experience and the mentee's need for support in each phase of business development is understood as one of the main factors for mentoring success. In addition, the mentor's genuine interest in the social entrepreneur and their social business, combined with listening skills, empathy, and the practice of asking good questions, lead to positive results in the mentoring process.

**Keywords:** Sustainable development. Social entrepreneurship. Social business. Mentoring. Mentee.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Objetivos de Desenvolvimento do Milênio .....  | 19 |
| Figura 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....  | 21 |
| Figura 3: Espectro de tipos de organizações que podem ser classificadas como negócios de impacto no Brasil ..... | 25 |
| Figura 4: <i>Framework</i> do efeito de mentoria e seus fatores determinantes .....                              | 29 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1: Estrutura da dissertação .....  | 18 |
| Quadro 2: Dimensões dos negócios com impacto social .....   | 24 |
| Quadro 3: Organizações que possuem iniciativas de fomento ao empreendedorismo social, que oferecem acesso a uma rede de mentores no Brasil e que apresentam seu portfólio em seus <i>sites</i> institucionais ..... | 34 |
| Quadro 4: Empreendedores sociais entrevistados .....  | 35 |
| Quadro 5: Matriz de amarração .....   | 37 |
| Quadro 6: Resultados das entrevistas associados ao referencial teórico .....  | 46 |
| Quadro 7: Produto técnico-tecnológico (PTT) – Manual para avaliar o <i>match</i> entre mentor e mentorado.....  | 47 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>CAPES</b>       | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  |
| <b>CMMAD</b>       | Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento   |
| <b>ESPM</b>        | Escola Superior de Propaganda e Marketing  |
| <b>ICE</b>         | Instituto de Cidadania Empresarial   |
| <b>MPE-FEA-USP</b> | Mestrado Profissional em Empreendedorismo e Inovação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo |
| <b>ODM</b>         | Objetivos de Desenvolvimento do Milênio  |
| <b>ODS</b>         | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável   |
| <b>ONU</b>         | Organização das Nações Unidas  |
| <b>OSC</b>         | Organizações da sociedade civil  |
| <b>PMD</b>         | <i>Project Management for Development</i>  |
| <b>PNUD</b>        | Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  |
| <b>PTT</b>         | Produto técnico-tecnológico  |
| <b>YSBC</b>        | <i>Yunus Social Business Center</i>  |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>APRESENTAÇÃO .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>14</b> |
| 1.1 QUESTÃO DA PESQUISA E OBJETIVOS .....                                 | 16        |
| 1.2 JUSTIFICATIVA .....   | 16        |
| 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....  | 18        |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                       | <b>19</b> |
| 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....                                     | 19        |
| 2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIOS DE IMPACTO .....                   | 22        |
| 2.3 MENTORIA .....  | 26        |
| <b>3. METODOLOGIA.....</b>  | <b>32</b> |
| 3.1 PROTOCOLO DE PESQUISA.....  | 33        |
| 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....                                     | 33        |
| 3.2.1 Seleção das Organizações.....                                       | 33        |
| 3.2.2 Seleção dos Entrevistados .....                                     | 34        |
| 3.2.3 Procedimentos para a Coleta de Dados .....                          | 35        |
| 3.2.4 Procedimentos para a Análise de Conteúdo .....                      | 36        |
| 3.3 MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....  | 36        |
| <b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>                         | <b>38</b> |
| 4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....   | 38        |
| 4.1.1 Experiência Geral com Mentoria.....                                 | 38        |
| 4.1.2 Mentoria em Diferentes Estágios de Desenvolvimento do Negócio ..... | 39        |
| 4.1.3 Perfil e Papel do Mentor .....                                      | 41        |
| 4.1.4 Resultados e aprendizados obtidos com a mentoria .....              | 43        |
| 4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....  | 44        |
| 4.3 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO .....                                     | 47        |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                       | <b>50</b> |
| 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....       | 50        |
| 5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....  | 51        |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>  | <b>61</b> |
| APÊNDICE A: ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS EMPREENDEDORES SOCIAIS .....   | 61        |
| APÊNDICE B: MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....    | 62        |

## APRESENTAÇÃO

Marcela Thurler Lessa é graduada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing) de São Paulo. Entre 2010 e 2017, atuou em Marketing e Trade Marketing, tanto na indústria como no varejo, no Brasil, na Alemanha e nos Estados Unidos. Em 2018, Marcela iniciou uma transição de carreira com o objetivo de utilizar a sua experiência profissional em negócios para contribuir com o desenvolvimento sustentável no Brasil e no mundo.

Após concluir uma Pós-graduação em Gestão da Inovação Social no Instituto Amani, passou a atuar na aceleração de negócios de impacto. Em 2019, obteve a certificação internacional PMD Pro (*Project Management for Development*), que atesta sua capacidade de planejar e de executar projetos para o desenvolvimento social e sustentável. Liderou mais de cinco edições de um programa internacional para fomento de negócios de impacto, que incluía mentoria como um de seus principais pilares, tendo trabalhado com mais de 55 empreendedores sociais em mais de 20 países e tendo contando com a contribuição de uma rede de mais de 100 mentores.

Marcela também planejou e implementou a Jornada de Negócios Sociais em parceria com o PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) de São Tomé e Príncipe, onde apoiou mais de 150 jovens para se tornarem empreendedores sociais, guiando-os desde a ideia até a execução de seus planos de negócio.

Marcela é apaixonada por aprender e já realizou mais de vinte cursos livres, sempre com o objetivo de se manter atualizada e de aprofundar seu conhecimento. Por conta de sua trajetória profissional, foi convidada para facilitar *workshops* sobre negócios sociais e para participar como jurada em competições de empreendedorismo social nos mais diversos fóruns no Brasil e no exterior, como o Startup Weekend Impacto Social da Techstars, o Evento Nacional da Enactus Brasil e o Desafío Escala Latinoamérica do YSBC (Yunus Social Business Center).

Foram sua curiosidade e sua determinação por contribuir com o fomento do empreendedorismo social no Brasil que a levaram a buscar o Mestrado Profissional em Empreendedorismo e Inovação da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (MPE-FEA-USP).

## 1. INTRODUÇÃO

As discussões sobre o movimento global por uma atuação mais responsável por parte das empresas quanto aos impactos ambientais e sociais de suas operações já evoluíram muito, e pode-se afirmar que existe um consenso de que a maximização do lucro não pode ser o único objetivo dos negócios (Barki et al., 2013; Kaji et al., 2019; Kleine & von Hauff, 2009).

A definição de “desenvolvimento sustentável” foi popularizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) no relatório “Nosso Futuro Comum” (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CMMAD, 1988). A ONU propõe que o desenvolvimento sustentável seria, em seu sentido mais amplo, a harmonia entre os seres humanos e a natureza. Segundo este relatório, a proteção ambiental deve ser priorizada ao determinar os objetivos de desenvolvimento econômico e social (CMMAD, 1988).

O desenvolvimento sustentável é aquele que “atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1988, p. 46), dando máxima prioridade às demandas humanas mais básicas dos menos favorecidos do mundo, como alimentação, habitação e emprego. Esta definição representou um avanço nas discussões sobre o modelo de desenvolvimento adotado até o momento por países industrializados, destacando que o progresso econômico não poderia se fundamentar na exploração indiscriminada da natureza (Ipiranga et al., 2011).

Influenciados pela divulgação do relatório da CMMAD, o sociólogo John Elkington e o consultor ambiental Tom Burke concluíram: “talvez, o que estejamos vendo seja o surgimento de uma nova era do capitalismo” (Elkington & Burke, 1989, p. 252, tradução nossa). Elkington (1997) propôs o “*triple bottom line*” ou o “tripé da sustentabilidade”, teoria que materializa o conceito de desenvolvimento sustentável, no contexto das organizações empresariais, a partir do entendimento das dificuldades enfrentadas por grandes corporações e por agências governamentais ao lidarem com os crescentes custos gerados pela não conformidade a esta nova agenda econômica, social e política – a sustentabilidade. O autor enfatizou que a sustentabilidade deve ser entendida como um modelo de gestão de negócios que visa ao lucro para os acionistas, envolvendo o desenvolvimento econômico, a proteção dos recursos naturais do planeta e a inclusão social (Elkington, 1997).

O conceito “*triple bottom line*” propõe a mensuração e a gestão dos resultados das operações empresariais integrando as dimensões de prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social. “*Bottom line*” é um termo da contabilidade usado para se referir ao último número no final de uma conta, o saldo ou o custo total que alguém precisa pagar. A

sociedade depende da economia e a economia depende do meio ambiente. O tripé da sustentabilidade representaria, então, o resultado final da operação, o lucro ou o prejuízo, não só financeiro, como também ambiental e social da atividade empresarial (Elkington, 1997).

Enquanto as maiores empresas do mundo precisam se reinventar para não perder participação de mercado, demonstrando que são capazes de impactar profunda e positivamente a sociedade, começaram a surgir novos modelos de negócios (Porter & Kramer, 2006, 2011) que estão na intersecção entre os negócios tradicionais e as organizações sem fins lucrativos: os negócios de impacto.

Apesar de o termo “empreendedorismo social” parecer novo, o fenômeno não o é (Dees, 1998). A correta designação é importante para definir as fronteiras entre setores. Empreendedores sociais criam produtos e serviços pioneiros que são financeiramente viáveis, ao mesmo tempo que atendem às necessidades socioambientais do planeta, desde sua concepção, tornando realidade a perspectiva de que negócios podem ter um impacto socioambiental positivo para além de gerarem empregos e pagarem impostos (Barki et al., 2013, 2019; Dees, 1998; Porter & Kramer, 2011; Yunus, 2010).

A importância dos negócios de impacto para o desenvolvimento socioambiental e econômico é evidente. Porém, garantir sua sustentabilidade no longo prazo não é uma tarefa simples. Pesquisas mostram que a falta de experiência e de habilidades relacionadas aos negócios do empreendedor são as principais causas que podem explicar a taxa de mortalidade de empresas (Hansford et al., 2002; Van Gelder, 2007).

A mentoria de negócios está ganhando popularidade dentro de organizações de apoio ao empreendedorismo social como uma alternativa de fortalecimento aos empreendedores e aos seus negócios *versus* a formação tradicional (El Hallam & St-Jean, 2016). Estudos mostram que a mentoria ajuda a identificar as oportunidades de negócios (Chrisman & McMullan, 2004; Ozgen & Baron, 2007). E também contribui para o desenvolvimento de um senso de autoeficácia (Barnir, 2014) e autoconfiança (Cull, 2006; Henry et al., 2004), permitindo ao mentorado perseverar quando ocorrerem situações difíceis.

O campo de pesquisa deste projeto envolve, portanto, a intersecção de três temas: desenvolvimento sustentável; empreendedorismo social e negócios de impacto; e mentoria. Diante deste cenário, em que se percebe um movimento global pelo fortalecimento de negócios criados com o objetivo de gerar retorno financeiro e também impactar positivamente a sociedade e o meio ambiente por meio de suas atividades, identificou-se uma lacuna para melhor compreensão da visão dos empreendedores sociais quanto às práticas da mentoria, conforme abordado a seguir.

## 1.1 QUESTÃO DA PESQUISA E OBJETIVOS

Tendo em vista o contexto apresentado, partiu-se da seguinte questão de pesquisa:

### **Como o empreendedor social percebe a mentoria?**

Para responder a esta questão, o objetivo principal foi avaliar os processos de mentoria e seus efeitos do ponto de vista do empreendedor social mentorado.

Os objetivos secundários foram:

- Compreender as especificidades do processo de mentoria e as percepções do empreendedor social mentorado;
- Contribuir com a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo social e negócios de impacto, tratando a mentoria de forma qualitativa;
- Propor um produto técnico-tecnológico (PTT) que possa contribuir com a prática de fomento à mentoria de empreendedores sociais.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Existe uma crescente corrente, que reúne empreendedores sociais, incubadores e aceleradores, executivos de grandes empresas, gestores públicos e acadêmicos, que acreditam que modelos de negócios inovadores podem chegar a soluções para problemas sociais e/ou ambientais com retorno financeiro.

Cruz et al. (2019) evidenciaram como o fortalecimento de empreendedores engajados e capacitados e de negócios de impacto estruturados exige um comprometimento coletivo entre os diferentes atores interessados no desenvolvimento deste ecossistema para que esse novo campo atinja sucesso efetivo e escala sustentável (Cruz et al., 2019).

Kanter (2012, n.p., tradução nossa) considerou que empresas de inovação e seus aceleradores devem atuar em rede para serem mais eficazes como agentes econômicos, permitindo “que o capital intelectual, financeiro e humano flua para as empresas em todas as fases do desenvolvimento”.

A Aliança pelos Investimentos e Negócios de Impacto sugeriu como estratégia de fortalecimento do ecossistema quatro principais engrenagens:

1. aumentar o número de negócios que estejam prontos para serem investidos;
2. aumentar a oferta de capital;
3. fortalecer gestores públicos e legislações favoráveis a essa agenda; e



4. aumentar a abrangência e a diversidade do atendimento das organizações intermediárias (Cruz et al., 2019).

Dentre as diversas organizações intermediárias que atuam na conexão e na qualificação de empreendedores e de investidores, estão as aceleradoras e as incubadoras. De acordo com os dados do Mapa de Negócios de Impacto (Pipe.Social, 2021), 51% dos empreendedores sociais entrevistados buscaram um programa de aceleração ou de incubação, mas não obtiveram sucesso, o que reforça a carência por aceleradoras e incubadoras mobilizadas para o tema de impacto socioambiental.

Segundo o mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil (Quintessa, 2020), existem 54 iniciativas, de 43 organizações, com foco explícito no apoio de negócios de impacto. Destas, 65% estão focadas no desenvolvimento dos negócios e 35% oferecem aporte financeiro. Mais de 74% das iniciativas mapeadas oferecem conexões de empreendedores com mentores, com potenciais clientes e parceiros e com investidores, além de capacitação, treinamento e apoio no desenvolvimento da gestão do negócio.

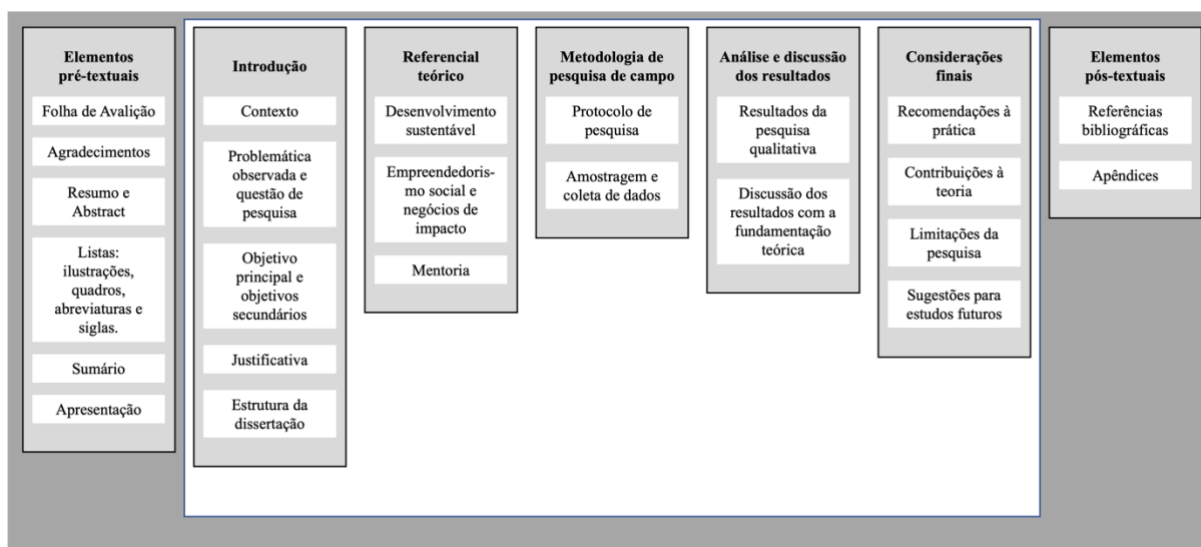
A mentoria empreendedora é considerada uma maneira eficaz de treinar empreendedores iniciantes em todo o mundo (Ting et al., 2017). A pesquisa existente sobre relações de mentoria examinou os benefícios da orientação para os mentorados, descobrindo que a mentoria está relacionada a importantes resultados de carreira, como nível salarial, taxa de promoção e satisfação no trabalho, dentre outros resultados (Chao et al., 1992; Fagenson, 1989; Scandura, 1992; Whitely et al., 1988).

A literatura tem se concentrado em avaliar a relação de mentoria do ponto de vista do mentor ou da própria organização (Allen et al., 2004). O efeito da mentoria tem focado principalmente na abordagem “de cima para baixo” (em inglês, “*top down*”), construindo os índices com base na taxa de sucesso do empreendedorismo, na avaliação por especialistas ou na autoavaliação pelos mentores, ao invés do *feedback* dos mentorados. No entanto, como beneficiário direto, os mentorados são os mais indicados para julgar se a mentoria empreendedora é válida ou não. Assim sendo, nesta pesquisa, buscou-se contribuir para preencher esta lacuna, analisando o processo de mentoria e os fatores que influenciam o efeito da mesma sob perspectiva do mentorado (Ting et al., 2017).

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho foi estruturado em cinco grandes etapas 1) Introdução; 2) Referencial teórico; 3) Metodologia de pesquisa de campo; 4) Análise e discussão dos resultados; e 5) Considerações finais, conforme apresentado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Almeida et al. (2019).

A presente dissertação foi iniciada com elementos pré-textuais obrigatórios, são eles: folha de avaliação, agradecimentos, resumo, abstract, listas, sumário e apresentação. Na Introdução, foi contextualizado o tema da pesquisa e foram apresentados a problemática, a questão, os objetivos e a justificativa da pesquisa, assim como a estrutura da dissertação. No Capítulo 2, foi apresentada a fundamentação teórica, incluindo os elementos do campo de pesquisa (desenvolvimento sustentável, empreendedorismo social e negócios de impacto e mentoria). No Capítulo 3, foram apresentados o método de pesquisa e os procedimentos técnicos utilizados, incluindo o protocolo aplicado, e os procedimentos para seleção dos entrevistados, para a coleta de dados e para análise do conteúdo, além da matriz de amarração. No Capítulo 4, foram apresentadas a análise e a discussão dos resultados, com base na fundamentação teórica. Nas Considerações finais, foram apresentadas as limitações da pesquisa, as sugestões para estudos futuros, as recomendações práticas e as contribuições. A dissertação foi encerrada com os elementos pós-textuais, como as referências e apêndices.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi elaborado de modo a apresentar os fundamentos que sustentaram o estudo. Foram apresentadas as definições de desenvolvimento sustentável, empreendedorismo social e negócios de impacto e mentoria.

### 2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Em 2000, a ONU divulgou os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). A Figura 1 apresenta as oito metas que deveriam ser atingidas entre os anos 2000 e 2015 para acabar com a extrema pobreza em suas muitas dimensões: acesso à renda, combate à fome e a doenças, falta de abrigo adequado, exclusão social e outras, ao mesmo tempo em que promoveu a igualdade de gênero, a educação e a sustentabilidade ambiental (UN Millennium Project, 2005). Os ODM também incluíram os direitos humanos básicos, conforme determinado na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração do Milênio (ONU, 2000).

Figura 1: Objetivos de Desenvolvimento do Milênio



Fonte: Organização das Nações Unidas (2000, n.p.).

Segundo a ONU, a mobilização global por trás dos ODM resultou no movimento “antipobreza” mais bem-sucedido da história, até aquele momento, ajudando a tirar mais de um bilhão de pessoas da extrema pobreza. No entanto, apesar de todos os ganhos, as desigualdades permaneceram e o progresso continuava sendo desproporcional entre os países desenvolvidos

e os em desenvolvimento. Em 2011, quase 60% de um bilhão de pessoas extremamente pobres do mundo viviam em apenas cinco países e as disparidades entre áreas rurais e urbanas continuavam sendo imensas (United Nations, 2015a).

Os ODM fizeram com que os grandes líderes políticos mundiais mudassem seu processo de tomada de decisão, passando a priorizar as pessoas e suas necessidades mais urgentes (United Nations, 2015b).

Existem mais de 300 definições diferentes para o termo sustentabilidade (Scott, 2002). Apesar de, no contexto empresarial, a sustentabilidade ser vista como sinônimo da gestão ambiental, é fundamental também considerar as questões sociais nas organizações, como diversidade, direitos humanos, direito dos trabalhadores, ética e transparência (Ipiranga et al., 2011).

Em setembro de 2015, líderes de governo reuniram-se em uma cúpula especial na sede da ONU, em Nova Iorque, Estados Unidos, para aprovar a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (United Nations, 2015b). A Agenda 2030 foi proposta para dar continuidade aos ODM e apresentou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS trouxeram uma nova visão, propondo o estímulo ao trabalho em parceria entre governos e todos seus *stakeholders* para erradicar a pobreza nos 15 anos seguintes, ou seja entre os anos 2015 e 2030 (United Nations, 2015b).

A Figura 2 apresenta os dezessete ODS que foram criados como um plano de ação com 169 indicadores que integram as três principais dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental (United Nations, 2015b). Segundo a ONU, os desafios identificados nas grandes conferências e nas cúpulas internacionais estão inter-relacionados e exigem soluções integradas. Sendo assim, para atingir o desenvolvimento sustentável do planeta, é preciso que haja uma nova abordagem que integre a erradicação da pobreza em todas as suas dimensões, o combate à desigualdade, a preservação do meio ambiente, o crescimento econômico sustentável, inclusivo e sustentado, e a promoção da inclusão social (United Nations, 2015b).

Figura 2: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Organização das Nações Unidas (2015, n.p.).

A Agenda 2030 propôs-se a estimular as parcerias “*multi-stakeholder*”, encorajando e promovendo a colaboração efetiva entre as esferas pública e privada e a sociedade civil para atingir os ODS (United Nations, 2015b). Na Agenda 2030, a ONU destacou a relevância da atividade empresarial privada, do investimento e da inovação como os principais motores da produtividade, do crescimento econômico inclusivo e da geração de empregos. A ONU também reforçou a importância da proteção aos direitos trabalhistas e aos padrões ambientais e de saúde, segundo os acordos internacionais para promoção de um setor empresarial dinâmico e de bom funcionamento (United Nations, 2015b).

O envolvimento do setor privado no processo de criação dos ODS, junto aos líderes políticos e aos atores da sociedade civil, reflete uma mudança consciente do setor privado em se envolver mais no mundo da política e do planejamento do desenvolvimento (Scheyvens et al., 2016). Segundo a análise de Pingeot (2014), a visão do setor privado para o desenvolvimento sustentável concentra-se no crescimento e na tecnologia, sugerindo que para acabar com a pobreza e alcançar o desenvolvimento inclusivo, será necessário fazer a economia crescer, o que levará à prosperidade compartilhada. A era pós-2015 apresentou uma oportunidade histórica para a comunidade empresarial internacional contribuir buscando atingir os objetivos mundiais de sustentabilidade e de desenvolvimento (United Nations Global Compact, 2013).

## 2.2 EMPREENDEDORISMO SOCIAL E NEGÓCIOS DE IMPACTO

O fenômeno “empreendedorismo social” surgiu pela primeira vez na literatura acadêmica sobre administração, nos anos 1980, e se refere à oportunidade de realizar uma atividade econômica para atingir um objetivo social (Mair et al., 2012; Mair & Martí, 2006; Marshall, 2011; Ven et al., 2007; Zahra et al., 2009). De forma semelhante ao empreendedorismo tradicional, o empreendedorismo social envolve o fornecimento de produtos e de serviços. No entanto, este não é o principal componente do empreendedorismo social, mas apenas uma parte de uma intervenção maior, com o fim de contribuir para uma mudança social (Mair et al., 2012).

Por esta razão, o conceito de “empreendedorismo” definido como “esforços para criar novos ambientes econômicos, sociais, institucionais e culturais através das ações de um indivíduo ou um grupo de indivíduos” (Rindova et al., 2009, p. 477) é particularmente relevante para o estudo do empreendedorismo social, pois destaca tanto a atividade econômica quanto a ambição de transformação social centrais à definição de empreendedorismo social (Mair et al., 2012; Rindova et al., 2009; Steyaert & Hjorth, 2006).

O termo “empreendedor”, em inglês “*entrepreneur*”, é comumente associado a “começar um negócio” e tem origem atribuída ao economista francês Jean Baptiste Say (Dees, 1998; Drucker, 1987; Koolman, 2015). Segundo Say, existem três principais funções encontradas em qualquer processo de produção: o esforço, o conhecimento e a “aplicação” do empreendedor. O conhecimento de como fazer algo era considerado uma condição necessária, mas não suficiente, para a produção. A ação do empreendedor em aplicar o conhecimento para um fim específico era um passo realmente importante. Sendo assim, de acordo com Say, o empreendedor torna-se o principal agente de produção e de mudança (Koolman, 2015).

Diversos estudiosos complementaram a teoria de Say sobre empreendedorismo, dentre eles Joseph Schumpeter (Koolman, 2015), que explicou que empreender não significa simplesmente fundar uma empresa, mas agir como catalizador, promovendo inovação e levando ao progresso econômico. A maior função do empreendedor é a “destruição criativa” (Drucker, 1987).

Drucker (1987) também aprofundou a teoria de Say, incluindo o conceito de “oportunidade” como central à definição de empreendedorismo (Dees, 1998). Segundo o autor:

O empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, e isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade (Drucker, 1987, p. 36).

Stevenson (2003, p. 17) explicou que “empreendedorismo é a busca por oportunidades além dos recursos atualmente disponíveis”, ou seja, empreender seria uma atitude mental e um tipo de comportamento em que o elemento-chave seria a persistência combinada com a prontidão para reagir conforme o contexto (Dees, 1998; Stevenson, 2003).

Diversos autores enfatizaram as características individuais dos empreendedores sociais como relevantes para diferenciá-los dos empreendedores tradicionais (Drayton, 2002; Mair et al., 2012), incluindo suas habilidades de liderança (Prabhu, 1999; Waddock & Post, 1991), motivação (Spear, 2006; Zahra et al., 2009) e intenção para empreender (Mair & Noboa, 2006).

A partir da teoria cunhada por Say, e complementada por Schumpeter, Drucker e Stevenson, Dees (1998, p. 4) definiu empreendedores sociais como: “agentes da mudança no setor social”, criando mudanças sistêmicas e desenvolvimento sustentável, atuando diretamente na causa do problema e não nos sintomas. Empreendedores sociais são agentes de mudança cujas ações locais têm potencial para estimular melhorias globais.

A intencionalidade em contribuir para a transformação social completa a definição de empreendedorismo social, diferenciando-o do “empreendedorismo consciente”, da responsabilidade social empresarial, ou da filantropia empresarial, pois o empreendedor social inicia um negócio para atingir uma mudança socioambiental, utilizando, assim, um modelo de negócio para obter lucro financeiro, sem prejudicar a sociedade e o meio ambiente (Mair et al., 2012).

Na literatura internacional, existem diferentes termos para descrever negócios com impacto social que são criados para melhorar as condições de vida da base da pirâmide. Negócios com impacto social podem ser desenvolvidos sob uma ótica mais próxima à lógica do mercado tradicional ou podem estar na outra ponta do espectro, onde há uma predominância da lógica social (Barki et al., 2013, 2019; Comini, 2016). O Quadro 2 resume as várias dimensões dos negócios com impacto social.

Quadro 2: Dimensões dos negócios com impacto social

|   | <b>Maior ênfase no mercado</b>                                 | <b>Maior ênfase no social</b>  |
|---|--|--|
| Objetivo principal                              | Acesso ao mercado da base da pirâmide                          | Redução da pobreza   |
| Oferta  | Qualquer produto ou serviço para a base da pirâmide            | Produtos os serviços para necessidades básicas (educação, saúde, habitação, alimentação e crédito) ou que incluam uma dimensão ambiental |
| Intencionalidade                                | Geração de valor é um componente relevante, mas não primordial | Geração de valor é a base do negócio   |
| Impacto   | Contribuição indireta para redução da pobreza                  | Contribuição direta para redução da pobreza  |
| Clientes  | A base da pirâmide não é o único público-alvo                  | Principalmente para a base da pirâmide   |
| Base da pirâmide                                | Principalmente como consumidores                               | Principalmente como produtores, fornecedores ou beneficiários  |
| Escalabilidade                                  | Extremamente relevante   | Não tão relevante  |
| Trabalhadores                                   | Não existe prioridade  | Marginalizados ou excluídos economicamente   |
| Formato legal                                   | Empresas privadas  | Organizações da sociedade civil (OSC)  |
| Envolvimento da comunidade na tomada de decisão | Não existe participação  | Existem mecanismos institucionais para participação coletiva   |
| Prestação de contas                             | Não é prioridade   | Prioridade total   |
| Distribuição de lucros                          | Distribuição de dividendos                                     | Lucro é totalmente reinvestido na organização  |
| Valor econômico                                 | Lucro baseado em vendas menos despesas                         | Lucro não exclui subsídios cruzados e doações de benefícios fiscais  |
| Valor social                                    | Indicadores tangíveis (acesso a produtos e serviços)           | Indicadores intangíveis (cidadania, autoestima e capital social)   |

Fonte: Comini et al. (2013, p. 14).

A principal diferença entre as perspectivas apresentadas no Quadro 2 está no entendimento da forma mais eficaz para atingir o impacto socioambiental positivo. Se, por um lado, negócios tradicionais buscam valor compartilhado, utilizando seus pontos fortes, poder e capilaridade para criar soluções inovadoras, seguindo a lógica de mercado para ajudar a resolver problemas sociais; por outro, tem-se uma visão mais cooperativa, de que negócios de impacto buscam a transformação social ou incluem uma dimensão ambiental como principal objetivo (Comini et al., 2013).

Negócios de impacto buscam concomitante retornos financeiros e geração de impacto socioambiental, e também são conhecidos como “negócios com impacto social”, “empresas



sociais” (em inglês, “*social enterprise*”), “negócios inclusivos” (em inglês, “*inclusive business*”) e “negócios sociais” (em inglês, “*social business*”) (Comini et al., 2013).

Os negócios com impactos sociais costumam “definir uma empresa que tem objetivos sociais ou uma unidade de negócios incorporada a uma empresa tradicional” (Comini et al., 2013, p. 7) e procuram melhorar as condições de vida da base da pirâmide (Prahalad & Hart, 2002) onde está inserida a maioria dos indivíduos em condições de vulnerabilidade social.

Por ser uma terminologia ampla, o termo negócios de impacto pode classificar um espectro de empresas que têm o propósito de gerar impacto social e/ou ambiental positivo, explícito em sua missão. As empresas têm uma lógica econômica que permite gerar receita própria; possuem governança, que leva em consideração, simultaneamente, os interesses de investidores, clientes e comunidade; e conhecem, mensuram e avaliam seu impacto periodicamente (Magalhães & Trevelin, 2017).

A Figura 3 apresenta o espectro de tipos de organizações que podem ser classificadas como negócios de impacto no Brasil, segundo a Carta de Princípios da Força Tarefa de Finanças Sociais.

Figura 3: Espectro de tipos de organizações que podem ser classificadas como negócios de impacto no Brasil



Fonte: Magalhães e Trevelin (2017, p. 8).

A expressão “empresas sociais” teve origem na Europa e descreve organizações que se baseiam na troca, como sua principal fonte de renda; têm como seu principal cliente o setor público e sua renda é proveniente de contratos celebrados via licitação. É importante destacar que a intencionalidade e a natureza do produto ou do serviço oferecido - sua finalidade social e/ou ambiental - são absolutamente centrais para o que elas fazem. Esta abordagem acadêmica destaca o reinvestimento dos lucros dentro da própria organização para aumentar o crescimento e o impacto social, além da importância do modelo de governança participativo e coletivo que privilegia os beneficiários na tomada de decisões (Comini et al., 2013).

O conceito de “negócios inclusivos”, por sua vez, surgiu na América Latina. Segundo Márquez, Reficco e Berger (2010), negócios inclusivos visam gerar oportunidades de emprego e renda para grupos com pouca ou nenhuma mobilidade no mercado de trabalho dentro dos padrões de “trabalho decente” e em um modelo autossustentável, ou seja, gerando lucros para as empresas e estabelecendo relações com as organizações empresariais típicas, seja na condição de fornecedores de produtos ou de serviços, seja no sistema de distribuição. Nos negócios inclusivos, a população de baixa renda participa da cadeia de valor como fornecedora de grandes corporações e não só como consumidora.

O Professor Muhammad Yunus, ganhador do Prêmio Nobel da Paz, em 2006, e fundador do Grameen Bank, primeiro banco especializado em microcrédito no mundo, também se dedicou a conceituar negócio social. Segundo Yunus (2010), um negócio social é uma empresa que tem como missão solucionar um problema social; é autossustentável financeiramente e não distribui dividendos. Um negócio social existe para resolver um problema social e, assim como uma organização sem fins lucrativos, tem uma missão social. Mas, como uma empresa tradicional, gera receita suficiente para cobrir seus custos operacionais.

Negócios sociais são empresas nas quais os investidores recuperam o investimento inicial, mas o lucro gerado é reinvestido na própria empresa, para expandir o seu impacto social. Em razão da restrição à distribuição dos dividendos, a definição de Yunus de negócio social é tida como a mais conservadora.

De acordo com Alter (2007), os negócios sociais propõem dupla geração de valor: social e econômico. Estas iniciativas podem assumir diferentes naturezas jurídicas, como empresas, cooperativas e, inclusive, associações cuja parte da renda é proveniente da comercialização de produtos e de serviços.

### 2.3 MENTORIA

O termo mentor remonta à mitologia grega e foi utilizado pela primeira vez na Odisseia de Homero, quando, durante as inúmeras viagens de Ulisses, seu bom amigo Mentor foi responsável pela educação de seu filho Telêmaco e pela supervisão do desenvolvimento de sua identidade no mundo adulto. Quando Mentor se comunicou com Telêmaco, a deusa Atena falou por meio dele, dando-lhe qualidades divinas para se tornar a personificação da sabedoria. Atualmente, o termo mentor representa uma pessoa com certas qualidades, ou que está em

posição de autoridade, que cuida de um indivíduo mais jovem que, por sua vez, se beneficia dos conselhos e do apoio do mentor (St-Jean & Audet, 2013).

Mentoria pode ser definida como uma relação próxima, significativa, intensa e de longo prazo, formal ou informal, e pode acontecer no meio acadêmico ou em contextos profissionais (Mullen & Klimaitis, 2021).

D'Abate et al. (2003) argumentaram que mentoria é um entre treze constructos diferentes que costumam ser utilizados na pesquisa acadêmica para descrever uma relação de troca entre duas ou mais pessoas com a intenção de desenvolvimento profissional ou pessoal. Segundo os autores, os outros constructos são: *action learning*, *apprenticeship*, *coaching*, *coaching executivo*, *peer coaching*, mentoria tradicional/clássica, mentoria formal/estruturada, mentoria informal/não estruturada, mentoria em grupo, mentores múltiplos, mentoria entre pares, mentoria a distância e tutoria.

As interações de desenvolvimento podem assumir muitas formas. Por exemplo, os participantes podem se encontrar apenas uma ou várias vezes, o relacionamento pode ser informal ou formal, ou o mentor pode encorajar o mentorado a desempenhar em nível superior ou a apoiá-lo emocionalmente (D'Abate et al., 2003).

Collin (1979) definiu mentoria como uma relação protegida na qual deve ocorrer aprendizagem e experimentação. Podem ser desenvolvidas habilidades e os resultados podem ser medidos em termos de competências adquiridas. O papel do mentor é ensinar o mentorado, mostrando-lhe como lidar com seu ambiente e encorajando seu progresso, além de atuar como um modelo profissional e pessoal. Em situações tradicionais de mentoria, um mentor e seu mentorado compartilham uma experiência de aprendizagem ao longo do tempo.

Os mentorados, geralmente, mais jovens e com muito menos experiência, obtêm a sabedoria e o conhecimento dos mentores, geralmente mais velhos e mais experientes (Kram, 1983). Os mentores desempenham funções psicossociais ao aconselhar, ouvir ativamente e encorajar o desenvolvimento, gerando benefícios para os mentorados, como uma maior autoconfiança (Darwin, 2000).

Mullen e Klimaitis (2021) relacionaram outras práticas de mentoria alternativas ao modelo formal, visando resolver problemas específicos via tutoria planejada, estruturada e intencional, a saber:

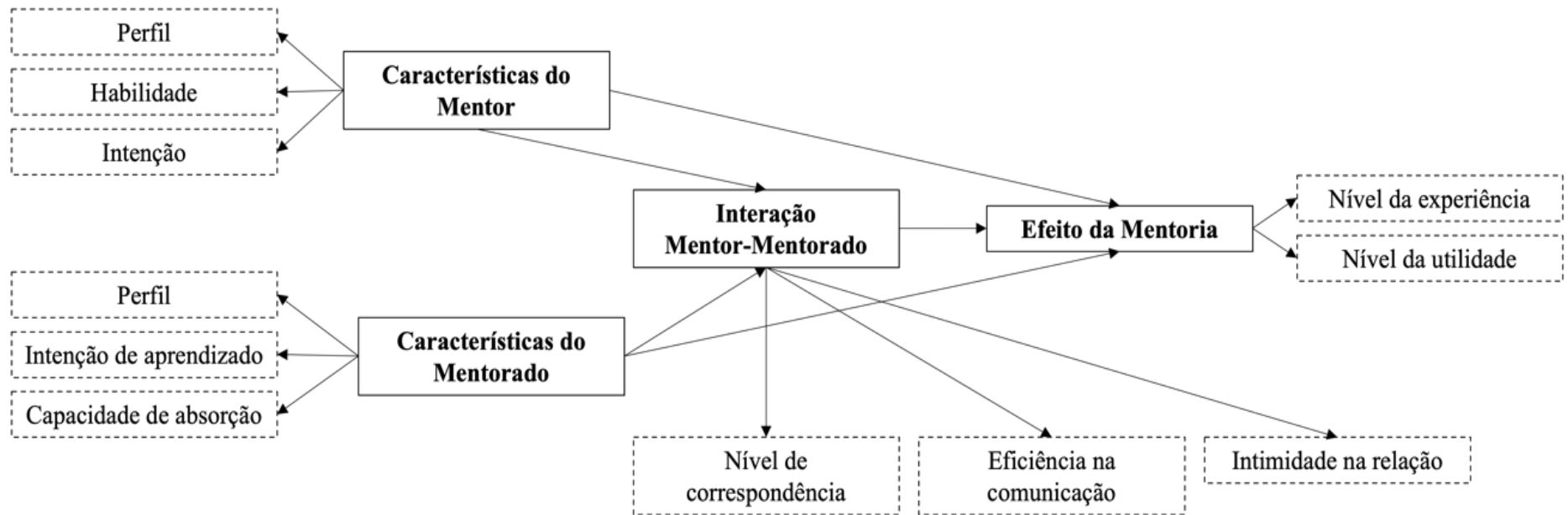
- a) mentoria informal: diferentemente da mentoria formal, a mentoria informal inicia-se quando os mentores e seus mentorados encontram-se naturalmente;

- b) mentoria diversa: quando mentores e mentorados diferem demograficamente, em gênero, raça, religião ou contexto socioeconômico;
- c) mentoria eletrônica: envolve aprendizado e comunicação remota, por meio de mídias sociais, plataformas *on-line* baseadas na nuvem, bate-papos síncronos e *e-mail*;
- d) co-mentoria ou mentoria colaborativa: uma parceria dinâmica construída sobre reciprocidade, apesar das diferenças de conhecimento, de experiência, de *status* e de posição, em que os co-mentores compartilham objetivos e valores;
- e) mentoria em grupo: envolve três ou mais pessoas que desafiam e apoiam o crescimento umas das outras;
- f) mentoria de pares: envolve um relacionamento que estimula o engajamento, a colaboração, a comunicação, o apoio e a aceitação de riscos, sem o elemento hierárquico;
- g) mentoria multinível: envolve diferentes níveis organizacionais;
- h) mentoria cultural: promove valores democráticos, como tolerância, aceitação, igualdade, justiça, liberdade, combate ao regionalismo e à xenofobia que dificultam o aprendizado entre as culturas e que perpetuam estereótipos.

Mentoria não é um relacionamento passivo, uma terapia, uma via de mão única, uma solução para tudo, um curativo que metaforicamente protege uma ferida ou uma intervenção única para consertar um problema (Mullen & Klimaitis, 2021; St-Jean & Audet, 2013). Seja de natureza tradicional ou alternativa, a relação de mentoria é de longo prazo, regulamentada, e costuma ter seus resultados medidos. Além disso, a mentoria promove o desenvolvimento de uma pessoa por meio de orientação, reflexão e aprendizagem acompanhada. O crescimento não se limita ao desenvolvimento unilateral – mentores e mentorados aprendem e se desenvolvem simultaneamente (Schunk & Mullen, 2013).

Ting et al. (2017) analisaram os impactos da mentoria sob perspectiva dos beneficiários diretos: os mentorados, incluindo o índice de avaliação do nível de experiência, medido pelo grau de satisfação, tanto no processo quanto no resultado, e do nível de utilidade, medido pelo crescimento pessoal e profissional. Ting et al. (2017) apresentaram um *framework* sobre os principais elementos que envolvem a mentoria e seus efeitos (Figura 4).

Figura 4: *Framework* do efeito de mentoria e seus fatores determinantes



Fonte: Ting et al. (2017, p. 6).

Conforme representado na Figura 4, o efeito de mentoria é determinado pelas características do mentor e do mentorado e sua relação de interação. Ting et al. (2017) destacaram uma série de fatores que, provavelmente, afetarão o resultado da mentoria, incluindo os níveis de experiência e de utilidade. Os fatores-chave podem ser divididos em três categorias, com base no processo dinâmico de mentoria, a saber:

1. as variáveis relacionadas às características do mentor, que incluem seu perfil, capacidade e intenção de mentoria;
2. as variáveis relacionadas às características do mentorado, que incluem seu perfil, a intenção de aprendizagem e a capacidade de absorção; e
3. a variável de interação de mentoria, composta pelo quanto eles se combinam, pela eficiência com que se comunicam e pelo nível de intimidade da relação.

Ting et al. (2017) concluíram que as características do mentor têm influência relativamente maior nos efeitos da mentoria do que as do mentorado. As características pessoais, como iniciativa, orientação para realização e altruísmo, podem facilitar o relacionamento de mentoria (Aryee et al., 1996; Fagenson, 1992). Matzler et al. (2008) consideraram que a iniciativa é reflexo da curiosidade e da originalidade de cada um e essas características estimulam mentores com maior motivação intrínseca.

Outros estudos enfatizaram que um bom mentor deve ser um bom ouvinte, e que a empatia é importante para uma boa relação de mentoria (Simon & Kumar, 2001; Sullivan, 2000). Matzler et al. (2008) declararam que pessoas confiáveis, estudiosas e que têm forte orientação para realização podem ter missão e autorresponsabilidade maiores no processo de mentoria.

Em suma, a personalidade, o temperamento, o conhecimento, os recursos, a motivação e o entusiasmo do mentor afetarão os efeitos da mentoria (Ting et al., 2017). Portanto, uma das chaves para melhorar o efeito da mentoria seria promover as condições abrangentes ao mentor, que incluem a qualidade, a capacidade e a intenção de mentoria do mentor, sendo esta última a mais importante dentre os três fatores.

Turban e Dougherty (1994) apontaram que as características da personalidade do mentorado, como autoestima, estabilidade emocional e *locus* de controle, afetam o relacionamento de mentoria. O *locus* de controle mede até que ponto os indivíduos acreditam que recompensas e resultados são controlados por suas próprias ações ou por forças externas aos seus ambientes. Mentorados com *locus* de controle interno e maior estabilidade emocional

tendem a ser mais proativos na busca por mentores e assim costumam receber mais mentoria (Turban & Dougherty, 1994).

Ting et al. (2017) concluíram que a intenção de aprendizagem e a capacidade de absorção do mentorado também têm um efeito positivo significativo na interação de mentoria e em seu efeito. Os autores indicaram que quanto maiores forem essas características do mentorado, maior será a eficácia da mentoria.

Bisk (2002) observou que variáveis sociais e demográficas, como idade e nível de escolaridade, podem determinar o quanto os mentorados beneficiam-se do relacionamento de mentoria, no que tange ao seu nível de satisfação e à percepção de eficácia. Em suma, o caráter, a atitude, a motivação para aprendizagem, a orientação para realização, as habilidades de aprendizagem e a capacidade de absorção do mentorado afetarão o fato de ele se beneficiar, ou não, da mentoria empreendedora (Ting et al., 2017).

St-Jean e Audet (2013) concluíram que o estilo do mentor também pode influenciar os efeitos do processo de mentoria. Os mentores que fazem perguntas aos mentorados, com o objetivo de ajudá-los a encontrar suas próprias respostas para suas próprias perguntas, obtêm resultados melhores do que aqueles que utilizam um estilo mais diretivo. Mentores estão acostumados a tomar decisões e a dizer aos outros o que e como fazer. Para alguns, pode ser um pouco contraintuitivo ouvir, questionar e deixar que os mentorados encontrem suas próprias soluções, em vez de, desde o início, sugerirem as suas. No entanto, St-Jean e Audet (2013) reforçaram a importância de fazer com que os mentorados falem, em vez de fornecer exemplos de experiências passadas ou conselhos baseados nessas experiências.

Bisk (2002) relatou que mentores e mentorados continuam em contato, mesmo após o final do compromisso formal de um programa estruturado, uma vez que os mentorados são capazes de superar a ansiedade de falar sobre seus negócios apenas com seus mentores, reforçando a percepção de que a mentoria teve resultados positivos para ambas as partes.

Em conclusão, a personalidade de mentores e de mentorados, a similaridade de preferências, a comunicação, a confiança mútua, a amizade e o grau de contato afetarão a interação entre ambas as partes e, em seguida, afetarão o efeito da mentoria. Os fatores determinantes de sua interação nos dois níveis são assim resumidos: o grau de correspondência de ambos os lados, a eficiência da comunicação e o *status* das relações íntimas entre eles (Ting et al., 2017).

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo, foram apresentados os procedimentos metodológicos realizados para atingir os objetivos propostos. Trata-se da escolha do método e dos procedimentos técnicos utilizados.

O objetivo fundamental da pesquisa científica é checar a veracidade dos fatos. Sua característica principal é a verificabilidade (Gil, 2021b). Para que o conhecimento gerado por um estudo seja considerado científico são adotados métodos de pesquisa – técnicos, práticos, e aplicados ao desenvolvimento de uma pesquisa, que possibilitam a coleta e a análise de informações (Walliman, 2015). Assim, é necessário entender como os dados foram coletados e quais procedimentos foram adotados em sua análise e interpretação para que possa ser avaliada a qualidade de seus resultados (Gil, 2021a).

Há inúmeros métodos, abordagens e procedimentos que podem ser adotados em uma pesquisa. O delineamento definido depende de muitos fatores, dentre eles: da natureza do objeto que se pretende pesquisar, dos recursos disponíveis e do nível de abrangência do estudo (Gil, 2021b).

O delineamento metodológico apresentado a seguir foi determinado segundo o princípio da parcimônia, ou seja, melhor do que uma solução complexa, para realizar uma pesquisa, deve-se adotar uma abordagem mais simples, que possibilite uma resposta satisfatória às questões levantadas (Hair et al., 2005).

Quanto à sua finalidade, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, pois teve como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo mais explícito (Gil, 2021a) e apresentar uma melhor compreensão das percepções dos empreendedores sociais que recebem mentoria.

Pesquisas exploratórias, habitualmente, têm como principal finalidade esclarecer conceitos. Apresentam menor rigidez em seu planejamento, sendo, na maioria das vezes, aplicados procedimentos de amostragem e técnicas de coleta de dados qualitativos (Gil, 2021b). A realização de uma pesquisa exploratória qualitativa justifica-se pelo escasso conhecimento teórico disponível sobre o fenômeno e sua importância para a conceituação e o avanço da ciência e do mercado.



### 3.1 PROTOCOLO DE PESQUISA

Para atingir a coleta de dados primários, valeu-se, inclusive, de entrevistas. Os entrevistados foram selecionados por serem empreendedores sociais e por já terem recebido mentoria. O método de coleta de dados foi um levantamento de campo, que é a modalidade de pesquisa caracterizada pela interrogação direta das pessoas cujos comportamentos, atitudes, opiniões e crenças se deseja conhecer (Gil, 2021b). Foram realizadas entrevistas qualitativas, segundo a definição de Yin (2016), por meio de um roteiro semiestruturado com os empreendedores sociais (APÊNDICE A). O método foi escolhido por ser o modo mais utilizado em pesquisas qualitativas (Yin, 2016). Devido a esta escolha, os dados coletados se limitaram aos comportamentos, crenças e percepções autorrelatados do conjunto de participantes do estudo.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.2.1 Seleção das Organizações

Para atingir os objetivos de pesquisa, decidiu-se focar nos empreendedores sociais apoiados por iniciativas de fomento ao empreendedorismo social, que oferecem acesso a uma rede de mentores no Brasil. Para tanto, foi utilizado o Guia 2.5 (2020), idealizado e realizado pelo Quintessa, com apoio do ICE (Instituto de Cidadania Empresarial) e do Instituto Sabin, por ter reconhecimento e credibilidade nacional. Trata-se de um mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil.

Das 54 iniciativas mapeadas, lideradas por 43 organizações, 44 oferecem acesso a uma rede de mentores. Destas iniciativas, foram selecionadas 24, lideradas por 21 organizações que apoiam negócios em todo o território nacional (evitando que o resultado da pesquisa se limitasse a uma região geográfica específica), que estivessem em estágios de desenvolvimento mais avançados, ou seja, que já tivessem validado os seus produtos ou serviços no mercado, que tivessem estruturados a gestão da organização e seu modelo de negócios, e que estivessem prontas para crescer. Entendeu-se que os empreendedores que lideram estes negócios seriam mais experientes e teriam mais a contribuir com a pesquisa.

Das 21 organizações selecionadas, as 14 listadas no Quadro 3 apresentam seu portfólio de negócios sociais apoiados em seus *sites* institucionais. Deste modo, foi possível mapear 542 negócios sociais.

Quadro 3: Organizações que possuem iniciativas de fomento ao empreendedorismo social, que oferecem acesso a uma rede de mentores no Brasil e que apresentam seu portfólio em seus *sites* institucionais

| <b>Organização</b>                  | <b>Site</b>   |
|-------------------------------------|---|
| Artemisia                           | <a href="https://artemisia.org.br/">https://artemisia.org.br/</a>                         |
| Climate Ventures                    | <a href="https://www.climateventures.co/">https://www.climateventures.co/</a>             |
| Din4mo                              | <a href="https://din4mo.com/">https://din4mo.com/</a>                                     |
| Kaeté Investimentos                 | <a href="http://www.kaeteinvestimentos.com.br/">http://www.kaeteinvestimentos.com.br/</a> |
| Kiviv Ventures                      | <a href="https://kvivventures.com/">https://kvivventures.com/</a>                         |
| MOV Investimentos                   | <a href="https://movinvestimentos.com.br/">https://movinvestimentos.com.br/</a>           |
| NESsT Brasil                        | <a href="https://www.nesst.org/brasil">https://www.nesst.org/brasil</a>                   |
| Positive Ventures                   | <a href="https://www.positive.ventures/">https://www.positive.ventures/</a>               |
| Quintessa                           | <a href="https://www.quintessa.org.br/">https://www.quintessa.org.br/</a>                 |
| Rise Ventures                       | <a href="https://www.riseventures.com.br/">https://www.riseventures.com.br/</a>           |
| SITAWI                              | <a href="https://sitawi.net/">https://sitawi.net/</a>                                     |
| Trê Investindo com Causa            | <a href="https://treinvestimentos.com.br/">https://treinvestimentos.com.br/</a>           |
| Vox Capital Investimento de Impacto | <a href="https://voxcapital.com.br/">https://voxcapital.com.br/</a>                       |
| Yunus Negócios Sociais Brasil       | <a href="https://www.yunusnegociossociais.com/">https://www.yunusnegociossociais.com/</a> |

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os negócios sociais mapeados, foram selecionados 63, por julgamento, considerando que estes foram apoiados por duas ou mais organizações e representam o perfil desejado, ou seja, negócios sociais em estágios de desenvolvimento mais avançados que já receberam mentoria mais de uma vez.

### 3.2.2 Seleção dos Entrevistados

Após selecionadas as organizações, buscou-se, então, o *e-mail* do empreendedor social responsável pelo negócio, por meio da ferramenta de busca do LinkedIn (<https://www.linkedin.com/feed/>). Ao final, foi possível obter o contato de 51 empreendedores sociais.

Para definir o número de entrevistas a serem realizadas, foi utilizada a técnica de saturação teórica (Falqueto et al., 2018), ou seja, a partir de determinado número de entrevistados, os dados passaram a ser redundantes e repetitivos, de modo que não seria mais produtivo persistir na coleta de dados. Sendo assim, oito empreendedores sociais foram entrevistados, conforme listado no Quadro 5. O termo de consentimento livre e esclarecido, assinado por esses empreendedores antes da realização da entrevista, garante que suas

contribuições se deram de forma anônima e voluntária, por isso seus nomes e os nomes de seus negócios não foram mencionados neste trabalho.

Quadro 4: Empreendedores sociais entrevistados

| Entrevistados  | Ano de fundação | Área de atuação          | ODS      | Descrição do negócio  |
|----------------|-----------------|--------------------------|----------|---|
| Entrevistado 1 | 2012            | Educação                 | 4, 8, 10 | Escola de idiomas que oferece aulas de inglês a baixo custo   |
| Entrevistado 2 | 2011            | Educação                 | 8, 10    | Escola de ensino profissionalizante na área de mecânica   |
| Entrevistado 3 | 2009            | Saúde e Tecnologia       | 3        | Utiliza tecnologia para proporcionar soluções na área da saúde  |
| Entrevistado 4 | 2016            | Agricultura e Tecnologia | 2, 8, 10 | Promove o desenvolvimento social, ambiental e econômico sustentável de comunidades rurais vulneráveis, por meio da capacitação e da transformação digital acessível |
| Entrevistado 5 | 2015            | Construção civil         | 10, 11   | Oferece reformas residenciais para comunidades de baixa renda, que vivem em condições insalubres  |
| Entrevistado 6 | 2013            | Ambiental                | 13, 15   | Executa serviços ambientais para a recuperação de áreas degradadas  |
| Entrevistado 7 | 2018            | Logística reversa        | 12       | Promove a economia circular e desenvolve soluções para reduzir o lixo nas grandes cidades   |
| Entrevistado 8 | 2014            | Saneamento e Tecnologia  | 6, 11    | Usa Inteligência Artificial para aumentar eficiência na identificação de vazamentos de água   |

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.3 Procedimentos para a Coleta de Dados

A coleta de dados primários foi, portanto, feita por meio de entrevistas, que tiveram como base um questionário semiestruturado elaborado a partir do referencial teórico, conforme roteiro apresentado no APÊNDICE A.

Os empreendedores sociais foram convidados a participar do estudo por *e-mail*. Todos aceitaram e, antes da entrevista, assinaram o Termo de consentimento livre e esclarecido, cujo modelo foi apresentado no APÊNDICE B. As entrevistas foram realizadas de forma remota e gravadas para posterior transcrição e análise dos dados.

### 3.2.4 Procedimentos para a Análise de Conteúdo

Os dados coletados por meio das entrevistas foram analisados segundo a análise de conteúdo de Bardin (2016) que divide os temas por categorias. Essa forma de análise, que cronologicamente é a mais antiga, é rápida e eficaz e permite investigar os principais temas abordados em discursos diretos.

Segundo Bardin (2016), a análise temática deve ser transversal e utilizada para recortar o conjunto das entrevistas, por meio de uma grade de categorias projetadas sobre os conteúdos. Os temas extraídos do conjunto dos discursos são considerados dados segmentáveis e comparáveis e se deve considerar a frequência com que aparecem.

### 3.3 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Antes de realizar a pesquisa empírica, foi necessário confirmar se o suporte teórico do estudo foi bem estruturado e se as perguntas do instrumento de coleta de dados primários foram adequadas para atingir os objetivos de pesquisa e responder à questão do problema levantado. O referencial teórico foi a base fundamental para elaborar as perguntas do instrumento de coleta de dados primários. Ressalta-se que ao elaborá-las, foram estabelecidas algumas premissas que não constavam no momento inicial do trabalho.

Segundo Almeida et al. (2019), tudo que for perguntado durante a coleta de dados deve ter uma relação direta com o objetivo de pesquisa e deverá ser utilizado em sua análise. A reflexão crítica sobre a “amarração” entre teoria e método de pesquisa apresenta-se na matriz de amarração, realizada pela autora, com base em Mazzon (2018) (Quadro 5).

Quadro 5: Matriz de amarração

| Problema                                       | Objetivo Principal   | Objetivos Secundários  | Roteiro das entrevistas  | Premissas da pesquisa  | Referencial teórico   | Metodologia   |
|--|--|--|--|--|---|---|
| Como o empreendedor social percebe a mentoria? | Avaliar os processos de mentoria e seus efeitos do ponto de vista do empreendedor social mentorado | Compreender as especificidades do processo de mentoria e as percepções do empreendedor social mentorado;                           | Por favor, descreva suas experiências com mentoria.<br>Quais foram os principais resultados obtidos?<br>Como descreveria os principais pontos positivos de uma mentoria de sucesso? O que funciona?<br>Você vê pontos negativos em se receber mentoria?<br>Quais seriam os principais? O que não funciona? | O empreendedor social percebe valor em receber mentoria.   | St-Jean e Audet (2013), Ting et al. (2017).   | Pesquisa qualitativa exploratória com base em entrevistas |
|  |  |  | Por favor, descreva o impacto da mentoria no seu desenvolvimento pessoal ou profissional.  | A mentoria pode impactar o empreendedor social pessoal e profissionalmente.  | Allen (2003), Peterson (2004), Samuel et al. (2013), Schunk e Mullen (2013), Ting et al. (2017).  |   |
|  |  | Contribuir com a pesquisa acadêmica sobre empreendedores do social e negócios de impacto tratando a mentoria de forma qualitativa; | Por favor, descreva o impacto da mentoria no desenvolvimento do seu negócio.   | A mentoria pode impactar o negócio liderado pelo empreendedor social.  | Ting et al. (2017).   |   |
|  |  | Propor um produto técnico-tecnológico (PTT) que possa contribuir com a prática de fomento à mentoria de empreendedores sociais     | Por favor, descreva o perfil dos seus mentores (experiência profissional, área de atuação, principais conhecimentos e habilidades).<br>Existe alguma diferença entre o resultado atingido com a mentoria e os diferentes perfis de mentores?   | A experiência profissional do mentor pode impactar a percepção de valor do empreendedor social quanto à mentoria.    | Aryee et al. (1996), Fagenson (1992), Matzler et al. (2008), Omoto e Snyder (1995), Pajo e Lee (2011), Penner (2002), Peterson (2004), Rodell et al. (2016), Simon e Kumar (2001), Sullivan (2000), Ting et al. (2017). |   |
|  |  |  | Por favor, descreva o seu nível de maturidade como empreendedor e a sua experiência profissional na época em que recebeu mentoria.<br>Existe alguma diferença no resultado atingido com a mentoria de acordo com o seu nível de maturidade?  | A experiência profissional do empreendedor social pode impactar sua percepção de valor quanto à mentoria.            | Bisk (2002), Ting et al. (2017), Turban e Dougherty (1994).   |   |
|  |  |  | Por favor, descreva o estágio de desenvolvimento do negócio na época em que recebeu mentoria.<br>Existe alguma diferença no resultado atingido com a mentoria, de acordo com o estágio de desenvolvimento do negócio?  | O estágio de desenvolvimento do negócio pode impactar a percepção de valor do empreendedor social quanto à mentoria. | Bisk (2002), Ting et al. (2017).  |   |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Mazzon (2018).

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Conforme mencionado, os dados coletados foram selecionados por categorias, de acordo com Bardin (2016). Os quatro temas que serviram de base para a análise foram:

1. Experiência geral com mentoria;
2. Mentoria em diferentes estágios de desenvolvimento do negócio;
3. Perfil e papel do mentor;
4. Resultados e aprendizados obtidos com a mentoria.

#### 4.1.1 Experiência Geral com Mentoria

Houve consenso entre os entrevistados de que a experiência geral com mentoria é, na maioria das vezes, positiva. Sem a mentoria, o caminho para atingir os objetivos desejados para o negócio seria muito mais longo, como destacou o Entrevistado 5:

Aquele mentor vai te agregar um conhecimento que ele tem por conta de anos de experiência, isso te acelera muito, te ajuda muito, né? Você escuta coisas que você precisaria viver muito tempo, bater muito a cabeça, às vezes dar muito murro em ponta de faca e a mentoria corta esses caminhos, ela acelera, ela deixa as coisas mais claras.

O mesmo entrevistado continuou: “Mentoria, pra mim, é uma das principais ferramentas de aceleração de negócio e de aceleração de carreira” (Entrevistado 5). O relato deste entrevistado assemelhou-se ao de outros, denotando a convergência para o fato de que, além dos benefícios percebidos para o desenvolvimento do negócio liderado pelo empreendedor que recebe a mentoria, os entrevistados também percebem vantagens para o seu progresso como indivíduos.

Adicionalmente, a maioria relatou que existe diferença entre receber mentoria direcionada ao negócio e ao empreendedor como liderança. A mentoria direcionada ao negócio é vista como “extremamente positiva, já que o negócio tem que ser lucrativo”, como mencionou o Entrevistado 6, que complementou ainda: “as mentorias de negócio foram muito importantes porque senão a gente se ilude achando que está fazendo algo positivo e perde a mão do negócio.” O Entrevistado 7 afirmou: “O mentor é alguém que tem uma visão mais pragmática. O ecossistema de impacto às vezes é muito sonhador e a gente já é muito sonhador. Então, é importante que o mentor consiga trazer equilíbrio”.

A mentoria mais humanizada que coloca o empreendedor no centro do processo, evidenciando a preocupação com o indivíduo, foi destacada por muitos entrevistados como sendo fundamental, o que pode ser exemplificado pelo relato do Entrevistado 6.

Nós passamos por uma crise muito feia no ano passado (...). Nós entramos em um prejuízo gigante e foi nessa época que eles trouxeram mentorias voltadas para nossa saúde mental. (...) Você está preocupado com o negócio, com o impacto, mas com um olhar para o empreendedor que é extremamente positivo (Entrevistado 6).

A vida do empreendedor é muito solitária e ser um empreendedor social é muito difícil. O Entrevistado 6 afirmou: “se não fosse a mentoria, eu já tinha desistido, já tinha parado”.

Em contrapartida, os entrevistados também destacaram que a experiência com mentoria pode ser negativa e até uma “perda de tempo”, como afirmado pelo Entrevistado 2, caso o mentor não tenha atenção ao ouvir, não tente entender o contexto do empreendedor mentorado e as especificidades de seu negócio, e não busque compreender as reais necessidades do negócio e do empreendedor, naquele momento, fazendo boas perguntas.

O Entrevistado 5 complementou que teve experiências pouco agregadoras com “mentores que quiseram dar o caminho das pedras, e não falar sobre as possibilidades”, ou seja, mentores que não souberam conduzir o empreendedor a tomar suas próprias decisões.

Além disso, os entrevistados também relataram a importância de um bom “*match*” (ou combinação, em tradução livre), entre mentor e mentorado para o sucesso da experiência, principalmente, com relação ao fato de a experiência profissional do mentor estar conectada ao setor de atuação do empreendedor e ao seu negócio, como destacou o Entrevistado 5: “Eu já participei de muita mentoria furada também, né? Às vezes não é culpa do mentor ou do mentorado, às vezes é o *match* que não bateu mesmo, né? Seja por perfil, mas principalmente a expertise que você espera agregar, né?”

A ampla experiência com mentores diferentes, fez com que a maioria dos entrevistados se considerasse, atualmente, mais seletiva ao escolher em quais programas de mentoria se inscreverão e qual o tipo de mentor que buscarão. O Entrevistado 7 comentou: “Agora a gente está um pouco mais criterioso, então antes a mentoria era para movimentar o negócio. A gente não tinha demandas tão específicas”.

#### 4.1.2 Mentoria em Diferentes Estágios de Desenvolvimento do Negócio

A maioria dos entrevistados concordou que a mentoria deve progredir, conforme o desenvolvimento do negócio for avançando. O Entrevistado 8 explicou: “Conforme a evolução

da empresa, a mentoria tem que evoluir também. Não adianta voltar lá do início e começar a falar em persona se a gente já está rodando o modelo de negócios”.

Os entrevistados comentaram sobre as diferentes formas de contribuição da mentoria durante as três principais fases: a) antes de começarem o negócio; b) no início do negócio; e c) no momento de crescimento mais acentuado e busca por investidores. Mais de um entrevistado comentou sobre como a mentoria o ajudou a tirar a ideia do papel no início de sua jornada, como exemplificado pelo relato do Entrevistado 5: “Eles nos ajudaram literalmente a transformar uma ideia num negócio (...) foi muito importante, nos ajudou a sair de um projeto para um negócio”.

Após a decisão de começar o negócio, a mentoria auxiliou os empreendedores entrevistados, nos momentos iniciais, a aprender o básico, conforme esclareceu o Entrevistado 5 com a seguinte metáfora: “Nos primeiros anos, você aprende o que é o alfabeto, os numerais, tudo é novo”.

A mentoria possibilitou aos entrevistados terem acesso ao *networking* e ao conhecimento inicial sobre modelagem de negócios, estruturação de processos e, principalmente, quanto à definição de papéis e de responsabilidades da equipe. O Entrevistado 8 destacou: “A mentoria me ajudou a pensar muito nessa questão do meu papel dentro da empresa, as minhas responsabilidades”.

Sobre o acesso ao *networking* e à contribuição nos momentos iniciais, o Entrevistado 1 reforçou a relevância da mentoria:

Mudou o jogo para o negócio e mudou muito o jogo para mim. (...) Eu não vim desse meio, não conhecia ninguém, ninguém da família também, não era nem de São Paulo. Eu e minhas sócias tínhamos 18 ou 19 anos na época, todo mundo completamente virgem em termos de experiência corporativa e tal. Então, foi um processo que é muito difícil dizer o que agregou. É mais fácil dizer que agregou em absolutamente tudo.

No momento de crescimento acentuado do negócio, a mentoria torna-se muito mais específica, conforme relatou o Entrevistado 5: “Conforme você vai ficando mais maduro, você vai entendendo o que serve e o que não serve para o teu negócio”. O Entrevistado 8 reforçou: “No começo os problemas são problemas um pouco mais estruturais, que muita gente consegue falar, mas aí na medida em que o negócio vai crescendo, a gente começa a sentir algumas dores que são bastante específicas”.

Um dos momentos que exige um conhecimento mais particular é a busca por investidores. Nesta hora, os empreendedores buscam mentores que já tiveram experiência profissional na área e podem facilitar a condução das negociações, conforme comentou o Entrevistado 2: “Eu comecei a ser assediada por investidores, mas não tinha conhecimento no



primeiro momento. Foi aí que eu comecei a usar a rede de mentores. E abriu minha cabeça! Eram pessoas que conheciam muito sobre esse período, método, sobre aquisição e estratégia”.

Outros entrevistados também concordaram com isso. O Entrevistado 1 reforçou: “Quando a gente abriu a nossa primeira rodada de captação que também eles apoiaram muito. Porque eu também não tinha nem ideia. (...) Os próprios mentores acabaram entrando nessa rodada.” O Entrevistado 2 ainda complementou: “Me ajudou a escolher o parceiro certo, ter calma, mais cautela. Me ensinou o pulo do gato. Porque é muito difícil esse momento da fusão para empreendedores de primeira viagem. Os mentores foram fundamentais. ”

De forma geral, a correspondência entre a experiência do mentor e o estágio de desenvolvimento do negócio é um dos principais fatores destacados pelos entrevistados como relevantes para o sucesso da mentoria, como exemplificou o Entrevistado 2:

A pessoa tem uma baita de uma competência, uma bagagem e tudo mais, mas estava propondo naquele momento as coisas para uma empresa em um nível acima da minha. Eu sabia que o que ele estava falando era legal, era importante, mas eu não conseguia alcançar por uma série de questões. Eu ainda não estava pronta, eu estava em uma fase antes.

#### 4.1.3 Perfil e Papel do Mentor

Na visão de um dos entrevistados, a mentoria não pode ser um pacote ou um produto fechado. O processo só obterá sucesso se o mentor conhecer o mínimo sobre como o negócio funciona e sobre o empreendedor. Também foi destacado como relevante para o sucesso do processo a experiência profissional do mentor estar relacionada às principais dores do negócio no momento da mentoria, por exemplo, a necessidade da estruturação financeira, a busca por investidores para crescimento do negócio, ou a inserção no mercado que o negócio já atua ou que pretende atuar. O Entrevistado 7 destacou: “Um mentor interessante é alguém que tem uma capilaridade no nosso mercado. Então, que entende como funcionam as regras desse jogo da sustentabilidade (...) Então, isso pra gente é muito relevante”.

Sendo assim, os entrevistados convergiram para a importância do “*match*” bem feito, isto é, a combinação ideal entre o conhecimento do mentor e a necessidade do mentorado, como exemplificado pelo relato do Entrevistado 5: “Ter o conhecimento que você quer, que você precisa naquele momento”. Além disso, os entrevistados também concordaram quanto à importância de um bom alinhamento inicial dado que a combinação de experiência e de necessidades foi bem realizada. O Entrevistado 1 afirmou: “O alinhamento de expectativa precisa ser muito bem feito. Acho que essa é a principal etapa. Qual é a primeira coisa que

precisamos? (...) Acho que ter esse pacto inicial, esse contrato e depois sendo revisto, acho que é fundamental pra coisa continuar legal”.

Além disso, os entrevistados também relaram a necessidade de constância da mentoria, não devendo ser uma intervenção pontual, sem histórico e sem acompanhamento. O Entrevistado 6 relatou: “Não é só chegar aqui e falar assim, eu vou te apontar isso, isso e isso. E tchau, boa sorte pra vocês, você faz o serviço.” O Entrevistado 5 complementou: “Os meus mentores são mais de médio e longo prazo, porque são profissionais que eu admiro e que eu quero me espelhar também a médio longo prazo, então me agrega bastante”.

Sobre a importância de se manter relacionamento de longo prazo, o Entrevistado 7 argumentou: “É uma pessoa que me deixa super à vontade, então, qualquer problema que eu tenho, eu falo com ele ou qualquer conquista eu quero compartilhar com ele. Eu sinto que ele realmente faz parte do nosso dia a dia”.

O preparo do mentor para a função também interfere na experiência do empreendedor e no resultado do processo, como mencionou o Entrevistado 2:

Eu achei que o mentor não estava preparado para ser mentor, porque para dar qualquer opinião ou sugestão, você precisa ouvir mais. Acho que a bagagem dele era valiosa, porém, ele não me ouviu e não entendeu direito o que era o meu negócio, já começou a falar várias coisas que eu tinha que fazer.

A capacidade de escutar e a empatia foram destacadas pela maioria dos entrevistados como características relevantes para o sucesso da mentoria, que pode ser exemplificada pelo relato do Entrevistado 2:

Uma das minhas melhores mentoras tinha muita empatia. Ela se preocupou em entender o que era o meu negócio, quais eram os meus objetivos, o meu propósito. Então, tudo que ela me trazia se conectava com isso. Ela foi muito profunda, gastou três ou quatro sessões só me ouvindo. (...) Ela se conectou comigo como ser humano e fez questão de fazer essa conexão.

A capacidade de fazer boas perguntas também foi destacada como essencial para o processo. Segundo o Entrevistado 2: “Ela fazia perguntas que me faziam refletir: por que você escolheu fazer assim? Como que você pensou? Por que isso se conecta com a sua vida?”. O relato do Entrevistado 5 complementou este mesmo ponto.

O mentor que faz boas perguntas, vai receber boas respostas. Então, as melhores mentorias que a gente tem são as que a gente sai com dúvidas. Acho que a gente sai com questionamentos e que a gente traz as respostas que a gente quer. (...) O mentor, ele te provoca, ele traz questionamentos, ele traz dúvidas, ele traz questões que ele não entendeu que seria importante serem entendidas.

De modo geral, qualidades como capacidade de escuta, empatia e habilidade de fazer boas perguntas, foram destacadas como as principais características de um bom mentor, facilitando a criação de vínculo e a construção de um relacionamento verdadeiro. O Entrevistado 1 destacou: “Criar uma relação de confiança, porque você está botando a mão do teu negócio ali na mão da pessoa.”

O Entrevistado 1 também comentou sobre o desejo genuíno de “*give back*” (de retribuir, em tradução livre), reforçando o espírito coletivo que mobiliza o ecossistema do empreendedorismo social:

É gratuito, assim é um ato de benevolência muito grande. (...) Foram poucas as vezes que eu senti assim, a pessoa está ali só para cumprir uma tabela, raríssimas, no geral era a pessoa com o horário mais caro do Brasil ali com você toda hora chegando em ponto, comprometido fazendo o trabalho de casa, fazendo as perguntas certas.

#### 4.1.4 Resultados e aprendizados obtidos com a mentoria

Dentre os diversos pontos levantados pelos entrevistados como principais resultados e aprendizados obtidos com a mentoria, destacaram-se as soluções para as necessidades específicas do negócio, como desenvolvimento de produto, estratégia de captação de clientes, comercial, balanço e controles financeiros, contabilidade e jurídico. Esse olhar pragmático sobre como a mentoria pode contribuir para o desenvolvimento do negócio foi exemplificado pelo relato de um dos entrevistados: “Então, nossos mentores acabam me ensinando bastante, mas são geralmente conhecimentos mais práticos que vão ser aplicados ali naquele momento”.

O Entrevistado 5 destacou a importância em ser apoiado por um mentor que tenha conhecimento profundo sobre negócios de impacto, considerando um olhar mais voltado para o impacto socioambiental em si. Em seu relato, destacou:

Até então, tínhamos participado apenas de programas voltados para negócios tradicionais, e não negócios de impacto. Nós éramos selecionados para participar de programas de mentoria pelo impacto e aí eles vinham te ajudar enquanto negócio. Foi a primeira vez que falaram: Vem cá, vamos aprimorar o seu impacto. Vou te emprestar um dinheiro pra você aumentar o seu impacto. Desenvolver métricas de avaliação desse impacto e apoio nesse sentido (Entrevistado 5).

Mais de um entrevistado comentou sobre a relevância de buscar mentores certos que vão garantir a entrada em novos mercados e acesso a clientes específicos, com o objetivo de gerar vendas. O Entrevistado 5 destacou: “Eu sempre procuro mentores que podem nos ajudar a entrar em mercados”.

Os entrevistados também convergiram para a importância da mentoria para a tomada de decisões com mais segurança. O Entrevistado 5 destacou: “Aquela pessoa que está mentorando

e ajudando a estruturar melhor seus pensamentos”. O Entrevistado 2 reforçou este ponto: “Eu tive mentores que foram muito importantes pra minha tomada de decisão, pra eu avaliar o cenário ou, até mesmo, para eu olhar uma coisa que eu não estava enxergando.” Ainda sobre o apoio na tomada de decisão, o Entrevistado 8 complementou:

Acho que a vida do empreendedor é muito solitária no fim do dia, né? Você tem que tomar uma série de decisões, são decisões de incerteza, geralmente baseado em algumas informações que você tem. (...) Então, você pode contar nessas mentorias com pessoas que têm, às vezes, outras bagagens, e aí você traz isso pra sua realidade, pode ajudar bastante.

Além dos resultados práticos obtidos para o desenvolvimento do negócio, os entrevistados trouxeram o ganho de “capital social”, conquistado pela “construção de relações genuínas e duradouras com profissionais excepcionais” que facilitam as conexões com outros profissionais do mercado, segundo relatou o Entrevistado 1.

Por fim, os entrevistados reforçaram o sentimento de agradecimento e o reconhecimento ao trabalho dos mentores, como destacou o Entrevistado 1: “Eu tenho uma gratidão infinita ali pelo que eles fizeram e pra mim na pessoa física então acho que a gratidão talvez seja até maior. (...) Fez toda a diferença na nossa trajetória”.

## 4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após realizadas a fundamentação teórica e a análise das entrevistas, pode-se afirmar que existe convergência entre os achados na literatura e os relatos dos entrevistados. O conceito de mentoria, como uma relação próxima, significativa, intensa e de longo prazo (Mullen & Klimaitis, 2021), formal ou informal (Mullen & Klimaitis, 2021), ficou evidente nos relatos dos entrevistados. Estes relatos também convergiram para os achados de Ting et al. (2017), de que a mentoria de empreendedores é uma forma eficaz para o desenvolvimento de negócios de impacto. O perfil, as habilidades, os conhecimentos e a intenção do mentor são os fatores de maior influência no efeito e no resultado da mentoria.

Os entrevistados convergiram para a importância de habilidades principais como ser um bom ouvinte e fazer boas perguntas, ambas discutidas na literatura por Simon e Kumar (2001), Sullivan (2000) e St-Jean e Audet (2013), buscando garantir uma boa relação de mentoria que leva a resultados mais positivos para o mentorado. Os entrevistados também relataram os efeitos benéficos das experiências de mentoria, com um olhar mais humanizado para o empreendedor, destacando como positivas as vivências em que o mentor dedicou tempo para entender e para valorizar o empreendedor e não apenas o seu negócio.

Um ponto presente nos relatos dos entrevistados foi a relevância do conhecimento técnico do mentor na área de negócio do mentorado. A experiência profissional do mentor no setor de atuação do negócio de impacto apoiado é crucial para o sucesso e para o bom aproveitamento da experiência pelo mentorado. Na maioria das vezes, o mentorado apontou que “mentoria de sucesso” é a que não apenas gera desenvolvimento para o negócio, como também gera novos negócios. O conhecimento e a experiência do mentor com negócios de impacto, assim como os profissionais com habilidades técnicas relacionadas a negócios criados com o objetivo de solucionar problemas socioambientais também se mostraram relevantes.

O Quadro 6 apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas, associados ao referencial teórico.

Quadro 6: Resultados das entrevistas associados ao referencial teórico

| Objetivo Principal   | Objetivos Secundários  | Premissas da pesquisa  | Referencial teórico   | Resultados   |
|--|--|--|---|--|
| Avaliar os processos de mentoria e seus efeitos do ponto de vista do empreendedor social mentorado | Compreender as especificidades do processo de mentoria e as percepções do empreendedor social mentorado;   | O empreendedor social percebe valor em receber mentoria.   | St-Jean e Audet (2013), Ting et al. (2017).   | Houve consenso entre os entrevistados de que a experiência geral com mentoria foi, na maioria das vezes, positiva. Os entrevistados reforçaram o sentimento de agradecimento e o reconhecimento pelo trabalho dos mentores,  |
|  |  | A mentoria pode impactar o empreendedor social pessoal e profissionalmente.  | Allen (2003), Peterson (2004), Samuel et al. (2013), Schunk e Mullen (2013), Ting et al. (2017).  | A convergência para o fato de que além dos benefícios percebidos para o desenvolvimento do negócio liderado pelo empreendedor que recebe a mentoria, os entrevistados também perceberam vantagens para o seu progresso como indivíduos.  |
|  | Contribuir com a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo social e negócios de impacto tratando a mentoria de forma qualitativa;<br><br>Propor um produto técnico-tecnológico (PTT) que possa contribuir com a prática de fomento à mentoria de empreendedores sociais. | A mentoria pode impactar o negócio liderado pelo empreendedor social.  | Ting et al. (2017).   | Entre os diversos pontos levantados pelos entrevistados como principais resultados e aprendizados obtidos com a mentoria, destacaram-se as soluções para necessidades específicas do negócio como desenvolvimento de produto, estratégia de captação de clientes, comercial, balanço e controles financeiros, contabilidade e jurídico.  |
|  |  | A experiência profissional do mentor pode impactar a percepção de valor do empreendedor social quanto à mentoria.    | Aryee et al. (1996), Fagenson (1992), Matzler et al. (2008), Omoto e Snyder (1995), Pajo e Lee (2011), Penner (2002), Peterson (2004), Rodell et al. (2016), Simon e Kumar (2001), Sullivan (2000), Ting et al. (2017). | A experiência profissional do mentor foi destacada como um dos principais fatores para o sucesso da mentoria e deve estar relacionada com as principais dores do negócio no momento da mentoria. Por exemplo, a necessidade da estruturação financeira, a busca por investidores para crescimento do negócio, ou estar inserido no mercado em que o negócio já atua ou que pretende atuar. Mais de um entrevistado comentou sobre a relevância de buscar mentores certos que vão garantir a entrada a novos mercados e o acesso a clientes específicos com o objetivo de gerar vendas. |
|  |  | A experiência profissional do empreendedor social pode impactar sua percepção de valor quanto à mentoria.            | Bisk (2002), Ting et al. (2017), Turban e Dougherty (1994).   | A experiência profissional do empreendedor social não foi especificamente mencionada pelos entrevistados como relevante para a percepção de valor da mentoria, mas sim diretamente relacionada ao estágio de desenvolvimento do seu negócio.   |
|  |  | O estágio de desenvolvimento do negócio pode impactar a percepção de valor do empreendedor social quanto à mentoria. | Bisk (2002), Ting et al. (2017).  | A maioria dos entrevistados concordou que a mentoria deve progredir, conforme o desenvolvimento do negócio for avançando.  |

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Mazzon (2018).

Os pontos levantados pelos relatos dos empreendedores sociais entrevistados com relação às experiências negativas com mentoria, como a importância do bom “*match*”, ou a combinação entre mentor e mentorado ou o apoio muito “generalista” em estágios mais avançados do negócio, indicaram que ainda existe espaço para aprimorar os processos e os métodos dos programas de mentoria.

A partir da análise dos principais achados da pesquisa de campo e da experiência profissional da pesquisadora, foi proposto o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) no formato de um manual para gestores de programas de mentoria de empreendedores sociais.

### 4.3 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Um produto técnico-tecnológico (PTT), conforme definido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2019), é um “objeto tangível”, ou seja, pode ser visto ou lido, criado a partir da aplicação de conhecimentos científicos e utilizado na solução de problemas visando ao bem-estar social. O grau de inovação, que pode variar entre a adaptação de algo existente à criação de algo totalmente novo, é o que define se o produto será considerado técnico ou tecnológico.

Propõe-se como PTT um manual, apresentado no Quadro 7, conforme definido pela CAPES (2019, p. 54):

“Conjunto das informações, decisões, normas e regras que se aplica a determinada atividade, que encerra os conhecimentos básicos de uma ciência, uma técnica, um ofício, ou procedimento.”

Quadro 7: Produto técnico-tecnológico (PTT) – Manual para avaliar o *match* entre mentor e mentorado

| Descrição da finalidade: |         | Questionários a serem aplicados pelo profissional responsável pela gestão do programa de mentoria para empreendedores sociais ao realizar o <i>match</i> (ou combinação) entre mentor e mentorado, visto a importância deste processo para o sucesso da mentoria. |  |                     |         |  |
|--------------------------|---------|---|--|---------------------|---------|--|
| Respostas Mentor         |         | Perguntas Mentor  | Perguntas Mentorado  | Respostas Mentorado |         | Sugestão de interpretação                      |
|                          |         | 1. Selecione os ODS que estão relacionados a sua área de conhecimento técnico e/ou experiência profissional.  | 1. Selecione os ODS que estão relacionados à área de impacto do seu negócio. |                     |         |  |
| Sim ( )                  | Não ( ) | 1. Erradicação da pobreza   |  | Sim ( )             | Não ( ) | Se mentor e mentorado responderam “Sim” para o |
| Sim ( )                  | Não ( ) | 2. Fome zero e agricultura sustentável  |  | Sim ( )             | Não ( ) |  |
| Sim ( )                  | Não ( ) | 3. Bem estar e saúde  |  | Sim ( )             | Não ( ) |  |
| Sim ( )                  | Não ( ) | 4. Educação de qualidade  |  | Sim ( )             | Não ( ) |  |

|         |         |  |  |         |         |   |
|---------|---------|--|--|---------|---------|---|
| Sim ( ) | Não ( ) | 5. Igualdade de gênero   |  | Sim ( ) | Não ( ) | mesmo ODS, somar 1 (um) ponto. A pontuação máxima para esta questão é 1 (um).   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 6. Água potável e saneamento   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 7. Energia limpa e acessível   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 8. Trabalho decente e crescimento econômico  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 9. Indústria, inovação e infraestrutura  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 10. Redução das desigualdades  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 11. Cidades e comunidades sustentáveis   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 12. Consumo e produção responsáveis  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 13. Ação contra a mudança global do clima  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 14. Vida na água   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 15. Vida terrestre   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 16. Paz, justiça e instituições eficazes   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | 17. Parcerias e meios de implementação   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
|         |         | 2. Selecione as áreas que possui maior conhecimento técnico e/ou experiência profissional. | 2. Selecione as áreas prioritárias de necessidade de suporte para o seu negócio. |         |         |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Ideação  |  | Sim ( ) | Não ( ) | Se mentor e mentorado responderam "Sim" para a mesma área, somar 1 (um) ponto. A pontuação máxima para esta questão é 1 (um). |
| Sim ( ) | Não ( ) | Segmentação de clientes  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Análise de mercado   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Definição e validação do problema  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Definição e validação de modelo de negócio   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Especificação da solução   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Proposta de Valor  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Posicionamento competitivo   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Modelo de geração de receita   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Definição e validação da solução (Protótipo e Piloto)                                      |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Mensuração de Impacto  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Canais   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Operações  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Parcerias estratégicas   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Estrutura de custos e modelagem financeira   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Vendas e relacionamento com clientes   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Marketing e Comunicação  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Gestão   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Ida ao mercado (MVP e organização do negócio)  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Expansão do negócio  |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
| Sim ( ) | Não ( ) | Fundraising e busca por investidores   |  | Sim ( ) | Não ( ) |   |
|         |         | 3. Você possui disponibilidade para mentorar um  | 3. Você possui disponibilidade   |         |         |   |



|         |         | empreendedor social?   | para receber mentoria?   |         |         |   |
|---------|---------|--|--|---------|---------|---|
| Sim ( ) | Não ( ) |  |  | Sim ( ) | Não ( ) | Se mentor e mentorado responderam "Sim", somar 1 ponto. |
|         |         | 4. Você apresenta desejo genuíno em contribuir para o desenvolvimento de um empreendedor social? | 4. Você está disposto a receber contribuições para o seu desenvolvimento como empreendedor social? |         |         |   |
| Sim ( ) | Não ( ) |  |  | Sim ( ) | Não ( ) | Se mentor e mentorado responderam "Sim", somar 1 ponto. |

Fonte: Elaborado pela autora.

Como se pode observar no Quadro 7, foram desenvolvidos dois questionários equivalentes, sugere-se que o gestor do programa de mentoria para empreendedores sociais aplique os questionários antes do início do programa com os participantes. Um questionário será respondido pelos mentor e outro pelos mentorado. Cada resposta alinhada entre mentor e mentorado, garante um ponto. A soma das pontuações permite avaliar o grau de similaridade entre a experiência do mentor e expectativa do mentorado.

Caso o gestor obtenha 4 (quatro) pontos pode-se concluir que a combinação entre mentor e mentorado foi bem-feita e que o relacionamento tende a ter sucesso. Qualquer valor obtido entre 2 (dois) e 3 (três), sugere que a combinação pode ter sucesso caso o gestor do programa garanta um alinhamento inicial entre mentor e mentorado com o objetivo de melhorar o processo de mentoria para ambas as partes, aumentando as chances de sucesso da combinação. Caso o gestor obtenha 1 (um) ou 0 (zero) pontos, pode-se concluir que a combinação entre mentor e mentorado poderia ser melhor e recomenda-se encontrar uma nova combinação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo buscou apresentar as conclusões da pesquisa, expondo suas limitações, recomendações para possíveis trabalhos futuros, e evidenciando as contribuições tanto para a teoria quanto para a prática.

A questão que norteou esta dissertação foi: como o empreendedor social percebe a mentoria? Para responder a este questionamento, foi estabelecido como objetivo principal: avaliar os processos de mentoria e seus efeitos do ponto de vista do empreendedor social mentorado e como objetivos secundários: compreender as especificidades do processo de mentoria e as percepções do empreendedor social mentorado; contribuir com a pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo social e negócios de impacto tratando a mentoria de forma qualitativa; e propor um produto técnico-tecnológico (PTT) que pudesse contribuir com a prática de fomento à mentoria de empreendedores sociais. Para responder ao questionamento e atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória que incluiu uma revisão teórica seguida de pesquisa de campo. A revisão de literatura abrangeu a discussão sobre desenvolvimento sustentável, empreendedorismo social, negócios de impacto e mentoria.

Com base nos resultados obtidos, concluiu-se que a mentoria é vista de forma positiva pelos empreendedores sociais mentorados, que perceberam valor tanto para seu desenvolvimento profissional quanto para os negócios sociais que lideram. A compatibilidade entre a experiência profissional do mentor e a necessidade de apoio do mentorado, em cada uma das fases do desenvolvimento do negócio, foi entendida como um dos principais fatores para o sucesso da mentoria. Além disso, o interesse genuíno do mentor pelo empreendedor social e pelo seu negócio social, combinado com a capacidade de ouvir, com a empatia e com a prática de fazer boas perguntas, levaram a resultados positivos no processo de mentoria.

### 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Apesar de ter atingido os objetivos propostos, esta dissertação apresentou resultados cuja extrapolação não é possível para todos os empreendedores sociais brasileiros, principalmente devido ao método de pesquisa adotado e ao número de entrevistados. Outro aspecto limitante da pesquisa qualitativa exploratória é que se, por um lado, é possível obter uma profundidade e riqueza maior de detalhes quanto à experiência dos entrevistados, por outro, há uma falta de indicadores mais robustos para os resultados encontrados. Também

houve dificuldade de se comparar os resultados apresentados neste trabalho com outros estudos prévios, uma vez que foram encontradas poucas pesquisas que tenham levado em consideração o ponto de vista dos mentorados quanto aos efeitos da mentoria de negócios de impacto.

Por se tratar de um tema ainda pouco explorado, espera-se que outros pesquisadores deem continuidade aos estudos sobre o mesmo, buscando aprofundar as principais temáticas sugeridas pelos entrevistados como relevantes para o sucesso do processo de mentoria, a saber: a capacidade de ouvir e fazer boas perguntas, o conhecimento técnico quanto à área/setor do negócio de impacto apoiado, a importância de um bom “*match*” entre mentor e mentorado e finalmente, a diferença da mentoria nos diversos estágios de desenvolvimento do negócio de impacto.

Sugere-se, inclusive, que novos estudos que venham a ser realizados, incluam as perspectivas das organizações que promovem programas de mentoria de empreendedores sociais no Brasil e os efeitos da mentoria para o desenvolvimento de empreendedores sociais e de seus negócios, a fim de possibilitar não só uma pesquisa mais ampla, envolvendo, se possível, uma amostragem probabilística, de modo que se obtenha para uma visão mais holística sobre o tema.

Assim sendo, seria possível entender, efetivamente, o modo como construir programas de mentoria de maior sucesso e, como consequência, criar negócios de impacto de maior sucesso. Enfim, as possibilidades de aprofundamento são muitas, visto se tratar de uma temática muito pouco explorada até então e tão promissora.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Assim sendo, espera-se que os resultados deste estudo venham a contribuir tanto com a academia quanto com o mercado, ampliando o entendimento dos processos de mentoria sob a perspectiva dos empreendedores sociais mentorados.

Adicionalmente, espera-se que o PTT proposto venha a ajudar a estimular a criação de mais programas de aceleração ou de incubação que incluam mentoria, aperfeiçoamento e expansão dos programas já existentes para que ainda mais empreendedores possam ser atendidos.

## REFERÊNCIAS

- Allen, K. (2003). The social case for corporate volunteering. *Australian Journal on Volunteering*, 8(1), 57–62. <https://pt.scribd.com/document/261055598/SocialCase-for-Corporate-Volunteering>.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Eby, L. T., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>.
- Almeida, M. I. R. de, Francesconi, M., & Fernandes, P. P. (2019). *Manual para o desenvolvimento de pesquisa profissional*. São Paulo: Atlas.
- Alter, K. (2007). Social enterprise typology. *Virtue Ventures LLC*, 1–31. <http://rinovations.edublogs.org/files/2008/07/setypology.pdf>
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Chew, J. (1996). The motivation to mentor among managerial employees: an interactionist approach. *Group and Organization Management*, 21(3), 261–277. <https://doi.org/10.1177/1059601196213002>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1. ed.). Portugal: Edições 70.
- Barki, E. (2013). O mercado da base da pirâmide. In: Barki, E., Izzo, D., Torres, H.G., & Aguiar, L. (2013). *Negócios com impacto social no Brasil* São Paulo: Peirópolis, pp. 21–40.
- Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. G. (2019). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar*. São Paulo: Editora FGV. [http://ice.org.br/wp-content/uploads/2019/11/Negócios-de-impacto-socioambiental-no-Brasil\\_ebook.pdf](http://ice.org.br/wp-content/uploads/2019/11/Negócios-de-impacto-socioambiental-no-Brasil_ebook.pdf)
- Barki, E., Izzo, D., Torres, H. G., & Aguiar, L. (2013). *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Peirópolis.
- Barnir, A. (2014). Gender differentials in antecedents of habitual entrepreneurship: impetus factors and human capital. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(1). <https://doi.org/10.1142/S1084946714500010>
- Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs. *Career Development International*, 7(5), 262–270. <https://doi.org/10.1108/13620430210440082>
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2019). Produção Técnica: Relatório de Grupo de Trabalho. *Ministério da Educação*, 1–81. [www.capes.gov.br/pt/relatorios-tecnicos-dav](http://www.capes.gov.br/pt/relatorios-tecnicos-dav)

- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619–636. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00863.x>
- Chrisman, J. J., & McMullan, W. E. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 229–244. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00109.x>
- Collin, A. (1979). Notes on some typologies of managerial development and the role of mentor in the process of adaptation of the Individual to the organisation. *Personnel Review*, 8(4), 10–14. <https://doi.org/10.1108/eb055392>
- Comini, G., Barki, E., & Aguiar, L. (2013). O novo campo dos negócios com impacto social. In: Barki, E., Izzo, D., Torres, H. G., & Aguiar, L. (2013). *Negócios com Impacto Social no Brasil* (pp. 41–64). São Paulo: Peirópolis.
- Comini, G. M. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras (Tese de Livre-Docência em Administração)*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-15122016-143942/fr.php>
- Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1988). *Nosso futuro comum* (pp. 46–71). Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- Cruz, C., Quitério, D., & Scretas, B. (2019). O ecossistema de fomento aos investimentos e negócios de impacto: rompendo fronteiras. In: *Negócios de impacto socioambiental no Brasil Como empreender, financiar e apoiar*. São Paulo: FGV Editora, pp. 25–56.
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8–18. [https://www.researchgate.net/publication/238666501\\_Mentoring\\_Young\\_Entrepreneurs\\_What\\_Leads\\_to\\_Succes](https://www.researchgate.net/publication/238666501_Mentoring_Young_Entrepreneurs_What_Leads_to_Succes)
- D’Abate, C. P., Eddy, E. R., & Tannenbaum, S. I. (2003). What’s in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions. *Human Resource Development Review*, 2(4), 360–384. <https://doi.org/10.1177/1534484303255033>
- Darwin, A. (2000). Critical reflections on mentoring in work settings. *Adult Education Quarterly*, 50(3), 197–211. <https://doi.org/10.1177/07417130022087008>
- Dees, J. G. (1998). *O significado do “empreendedorismo social.”* Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. <https://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees>

- Drayton, W. (2002). The citizen sector: becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3), 121–132. <https://doi.org/10.2307/41166136>.
- Drucker, P. (1987). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning.
- El Hallam, H., & St-Jean, É. (2016). Nurturing entrepreneurial learning through mentoring. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 21(2). <https://doi.org/10.1142/S1084946716500126>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. [Estados Unidos]: Capstone Publishing Ltd
- Elkington, J., & Burke, T. (1989). *The green capitalists: how to make money - and protect the environment*. Londres: Orion Publishing.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 309–320. <https://doi.org/10.1002/job.4030100403>
- Fagenson, E. A. (1992). Mentoring-Who needs it? A comparison of protégés' and nonprotégés' needs for power, achievement, affiliation, and autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 41(1), 48–60. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(92\)90038-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(92)90038-2)
- Falqueto, J. maria zandonade, Hoffmann, V. E., & Farias, J. S. (2018). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. *Revista de Ciências Da Administração*, 40–53. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n52p40>
- Gil, A. C. (2021a). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2021b). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7. ed.). São Paulo: Atlas.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hansford, B. C., Tennent, L., & Ehrich, L. C. (2002). Business mentoring: help or hindrance? *Mentoring and Tutoring*, 10(2), 101–115. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1361126022000002428>.

- Hart, S. L. (2005). Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems. In: Falcón, V.V., Muñoz, D.A.F, Diaz, N.I.G., Garlobo, E.R., Quinapanta, M.R.A., & Martínez, P.A. *Gastronomía ecuatoriana y turismo local* 1(69). Wharton School Publishing. [https://www.researchgate.net/publication/328297398\\_Gastronomia\\_ecuatoriana\\_y\\_turismo\\_local/link/5bc532bda6fdcc03c788c516/download](https://www.researchgate.net/publication/328297398_Gastronomia_ecuatoriana_y_turismo_local/link/5bc532bda6fdcc03c788c516/download).
- Hart, S. L. (2013). Prefácio. In Barki, E., Izzo, D., Torres, H.G., & Aguiar, L. (2013). *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, pp. 6–8.
- Henry, C., Hill, F. M., & Leitch, C. M. (2004). The effectiveness of training for new business creation: a longitudinal study. *International Small Business Journal*, 22(3), 249–271. <https://doi.org/10.1177/0266242604042378>
- Ipiranga, A. S. R., Godoy, A. S., & Brunstein, J. (2011). Introdução. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(3), 13–20. <https://www.scielo.br/j/ram/a/Xv3r9ypsxNsjLtTqtPCBnJP/?format=pdf&lang=pt>
- Jenkins, R. (2005). Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty. *International Affairs*, 81(3). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00467.x>
- Kaji, J., Hurley, B., Gangopadhyay, N., Bhat, R., & Khan, A. (2019). Leading the social enterprise: reinvent with. *Deloitte Global Human Capital Trends*, 106. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136\\_HC-Trends-2019/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf)
- Kanter, R. (2012). Enriching the ecosystem. *Harvard Business Review*, 90. <https://hbr.org/2012/03/enriching-the-ecosystem>.
- Karnani, A. (2005). Misfortune at the bottom of the pyramid. *Greener Management International*, 51, 99–110. <https://www.jstor.org/stable/greemanainte.51.99>
- Karnani, A. (2007). The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*, 49(4), 90–111. <https://www.un.org/esa/coordination/Mirage.BOP.CMR.pdf>.
- Kleine, A., & von Hauff, M. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*, 85(SUPPL. 3), 517–533. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0212-z>
- Koolman, G. (2015). Say's Conception of the Role of the Entrepreneur. *Economica*, 38(151), 269–286. <https://www.jstor.org/stable/2552843>
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/255910>

- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman and Company. [https://www.researchgate.net/publication/232463073\\_Mentoring\\_at\\_Work\\_Developmental\\_Relationships\\_in\\_Organisational\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/232463073_Mentoring_at_Work_Developmental_Relationships_in_Organisational_Life).
- Magalhães, T., & Trevelin, A. (2017). *Como as instituições financeiras locais e internacionais estão se posicionando no tema de investimento de impacto* (1–43). Força Tarefa de Finanças Sociais. [content/uploads/2020/02/paper-produtos-financeiros-ice-itauportugues.pdf](https://content/uploads/2020/02/paper-produtos-financeiros-ice-itauportugues.pdf).
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 353–373. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1414-3>
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: how intentions to create a social venture are formed. *Social Entrepreneurship*, 121–135. <https://doi.org/10.1057/9780230625655>
- Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2010). Conclusiones: aprendizajes sobre el desarrollo de negocios inclusivos. In: Rquez, P.M., & Marques, P. *Negocios inclusivos - Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. [S.l.]: Inter-American Development Bank.
- Marshall, R. S. (2011). Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 183–198. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0545-7>
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. A. (2008). Personality traits and knowledge sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29(3), 301–313. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.06.004>
- Mazzon, J. A. (2018). Using the methodological association matrix in marketing studies. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(5), 747–770. <https://doi.org/10.5585/bjm.v17i5.4175>
- Mullen, C. A., & Klimaitis, C. C. (2021). Defining mentoring: a literature review of issues, types, and applications. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 19–35. <https://doi.org/10.1111/nyas.14176>
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671–686. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.671>



- Organização das Nações Unidas. (2000). Declaração do Milênio. New York: *Nações Unidas*.  
<https://www.oas.org/dil/port/2000%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20do%20Milenio.pdf>.
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.12.001>
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate-sponsored volunteering: a work design perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467–482. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0665-0>
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: an interactionist perspective. In *Journal of Social Issues* (Vol. 58, Issue 3, pp. 447–467). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1111/1540-4560.00270>
- Peterson, D. K. (2004). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review*, 33(6), 615–627. <https://doi.org/10.1108/00483480410561510>
- Pingeot, L. (2014). Corporate influence in the Post-2015 process. In *Global Policy Forum*. [https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2\\_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/Corporate\\_influence\\_in\\_the\\_post\\_2015\\_process.pdf](https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/Corporate_influence_in_the_post_2015_process.pdf)
- Pipe.Social. (2021). *3º Mapa de Negócios de Impacto: Social + Ambiental*, 1–44. <https://mapa2021.pipelabo.com/>.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estratégia & sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. *Harvard Business Review Brasil*, Dezembro, 12.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2). <https://doi.org/10.32591/coas.ojss.0201.04037b>
- Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, 4(43), 140–145. <http://dx.doi.org/10.1108/13620439910262796>
- Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Filadélfia, Estados Unidos: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26, 1–15. <https://www.strategy-business.com/article/11518>
- Quintessa. (2020). *Guia 2.5: mapeamento de iniciativas que desenvolvem e investem em negócios de impacto no Brasil* (pp. 1–49). <https://www.guiadoisemeio.com.br/analises/>

- Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, D. J. (2009). Entrepreneurship as emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), 477–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40632647>
- Rodell, J. B., Breitsohl, H., Schröder, M., & Keating, D. J. (2016). Employee volunteering: a review and framework for future research. *Journal of Management*, 42(1), 55–84. <https://doi.org/10.1177/0149206315614374>
- Samuel, O., Wolf, P., & Schilling, A. (2013). Corporate volunteering: benefits and challenges for nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), 163–179. <https://doi.org/10.1002/nml.21089>
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: an empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169–174. <https://www.jstor.org/stable/2488180>
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The Private Sector and the SDGs: The Need to Move Beyond ‘Business as Usual.’ *Sustainable Development*, 24(6), 371–382. <https://doi.org/10.1002/sd.1623>
- Schunk, D. H., & Mullen, C. A. (2013). Toward a conceptual model of mentoring research: integration with self-regulated learning. *Educational Psychology Review*, 25(3), 361–389. <https://doi.org/10.1007/s10648-013-9233-3>
- Scott, W. (2002). Education and sustainable development: challenges, responsibilities, and frames of mind. *Trumpeter*, 18(1), 1–12. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3436e5aabb6d306b36f73c1eb433e9c84efac8d4>
- Simon, A., & Kumar, V. (2001). Clients’ views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39(5), 362–372. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000005472/full/html>
- Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: a different model? *International Journal of Social Economics*, 33(5–6), 399–410. <https://doi.org/10.1108/03068290610660670>
- St-Jean, E., & Audet, J. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 21(1), 96–119. <https://doi.org/10.1080/13611267.2013.784061>
- Stevenson, H. H. (2003). Intellectual foundations of entrepreneurship. In *Entrepreneurship: the way ahead*, 1–312. [https://www.researchgate.net/publication/355718266\\_Intellectual\\_Foundations\\_of\\_Entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/355718266_Intellectual_Foundations_of_Entrepreneurship).
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (2006). *Entrepreneurship as social change*. UK: Edward Elgar Publishing.

- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 160–175. <https://doi.org/10.1108/13552550010346587>
- Ting, S. X., Feng, L., & Qin, W. (2017). The effect of entrepreneur mentoring and its determinants in the Chinese context. *Management Decision*, 55(7), 1410–1425. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0477>
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688–702. <https://doi.org/10.5465/256706>
- UN Millennium Project. (2005). *Investing in development: a practical plan to achieve the Millennium Development Goals*.
- United Nations. (2015a). The Millennium Development Goals Report. *United Nations*. <https://doi.org/978-92-1-101320-7>
- United Nations. (2015b). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*, 1–41. London: Earthscan.
- United Nations Development Programme. (2008). *Creating value for all: strategies for doing business with the poor*. [file:///C:/Users/crisc/Downloads/RW\\_Creating\\_Value\\_for\\_All\\_Doing\\_Business\\_with\\_the\\_Poor.pdf](file:///C:/Users/crisc/Downloads/RW_Creating_Value_for_All_Doing_Business_with_the_Poor.pdf)
- United Nations Global Compact. (2013). *UN Global Compact Leaders Summit 2013: Summary Report*. <https://events.unglobalcompact.org/leaderssummit23/home>
- Van Gelder, J.-L. (2007). Differences in psychological strategies of failed and operational business owners in the Fiji Islands. *Strategic Direction*, 24(1). <https://doi.org/10.1108/sd.2008.05624aad.006>
- Ven, A. H. Van de, Sapienza, H. J., & Villanueva, J. (2007). Entrepreneurial pursuits of self- and collective interests. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 353–370. <https://doi.org/10.1002/sej.34>
- Waddock, S. A., & Post, J. E. (1991). Catalytic Change. *Public Administration Review*, 51(5), 393–401. <https://racialequity.org/catalytic-change/>
- Walliman, N. (2015). *Métodos de pesquisa*. São Paulo: Saraiva.
- Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1988). The relationship of mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Proceedings*, 1988(1), 58–62. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1988.4979715>

- Wilson, C., & Wilson, P. (2006). *Make poverty business: increase profits and reduce risks by engaging with the poor*. Inglaterra: Routledge.
- World Business Council for Sustainable Development. (2002). *Sustainable development: a learning tool*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000152453>.
- World Economic Forum. (2009). *The next billions: unleashing business potential in untapped markets*. <https://www.weforum.org/reports/next-billions-unleashing-business-potential-untapped-markets/>
- World Resources Institute, & International Finance Corporation. (2007). *The next 4 billion: market size and business strategy at the base of the pyramid*. [http://pdf.wri.org/n4b\\_full\\_text\\_lowrez.pdf](http://pdf.wri.org/n4b_full_text_lowrez.pdf).
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.
- Yunus, M. (2010). *Building social business: the new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. [S.l.]: Public Affairs.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS EMPREENDEDORES SOCIAIS

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Obrigada por concordar em participar desta entrevista. Sua participação contribuirá para a pesquisa intitulada “Um estudo sobre as percepções de empreendedores sociais quanto à mentoria” realizada no contexto do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da FEA-USP. Nossa conversa será gravada e os dados coletados serão utilizados para fins educacionais.

1. Você pode me contar um pouco mais sobre o seu negócio?
2. Vocês participaram de muitos processos de aceleração de negócios de impacto?
3. Esses programas incluíam mentoria?
4. Como você descreveria os principais pontos positivos de uma mentoria de sucesso? O que funciona?
5. E o que não funciona?
6. Quais foram os principais impactos da mentoria no seu negócio? E na sua carreira profissional?
7. A sua relação com mentores mudou conforme o seu negócio cresceu?

## APÊNDICE B: MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Termo de consentimento livre e esclarecido**

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) para a pesquisa “Um estudo sobre as percepções de empreendedores sociais quanto à mentoria” desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. A entrevista será realizada pela aluna-pesquisadora Marcela Thurler Lessa a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail [marcelalessa@usp.br](mailto:marcelalessa@usp.br).

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que busca avaliar os efeitos de programas de voluntariado corporativo que utilizam a mentoria nos empreendedores sociais apoiados.

Fui também esclarecido(a) de que minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada a partir desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela aluna-pesquisadora responsável pela pesquisa.

Data: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_