

MENTORIA PARA EMPREENDEDORES SOCIAIS: EFEITOS E PERCEPÇÕES DOS MENTORADOS

MENTORING FOR SOCIAL ENTREPRENEURS: EFFECTS AND PERCEPTIONS OF MENTEES

Marcela Thurler Lessa

Mestrado Profissional / FEA USP Comunicação Social

thurler.marcela@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-8385-4252>

Edson Crescitelli

Doutor em Administração / FEA -USP

edsonc@usp.br

 <https://orcid.org/0000-0001-5546-9779>

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v10i2.1152>

RESUMO

A mentoria de negócios de impacto social tem se mostrado uma alternativa para o fortalecimento dos empreendedores sociais. O objetivo desta pesquisa foi avaliar os processos de mentoria e seus efeitos do ponto de vista do empreendedor social mentorado e também propor um manual para identificar potencial afinidade entre ambos (avaliar o match entre mentor e mentorado). Optou-se por uma pesquisa exploratória com entrevistas em profundidade, além de revisão teórica sobre o tema. Os resultados, indicam que os mentorados percebem 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. A capacidade de ouvir, empatia e prática de fazer boas perguntas do mentor levam a resultados positivos no processo de mentoria.

Palavras-chave: Negócios de impacto. Empreendedores sociais. Mentoria de negócios

ABSTRACT

Social impact business mentoring has emerged as an alternative for strengthening social entrepreneurs. The objective of this research was to evaluate mentoring processes and their effects from the perspective of the mentored social entrepreneur, as well as to propose a manual for identifying potential affinity between both parties (assessing the match between mentor and mentee). An exploratory research approach was chosen, involving in-depth interviews and a theoretical review of the topic. The results indicate that mentees 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 at each stage of business development is understood as one of the main factors for successful mentoring. The mentor's ability to listen, empathy, and practice of asking good questions lead to positive outcomes in the mentoring process.

Keywords: Impact businesses. Social entrepreneurs. Business mentoring

JEL Classification: M13 - New Firms • Startups.

1 INTRODUÇÃO

Os negócios de impacto, que são novos modelos de negócios que estão na intersecção entre os negócios tradicionais e as organizações sem fins lucrativos são importantes para o desenvolvimento socioambiental e econômico é evidente. Porém, garantir sua sustentabilidade no longo prazo não é uma tarefa simples (Barki *et al.*, 2013; Kaji *et al.*, 2019; Kleine & von Hauff, 2009). 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). A mentoria de negócios também contribui para o desenvolvimento de um senso de autoeficácia (Barnir, 2014) e autoconfiança (Cull, 2006; Henry *et al.*, 2004), permitindo ao mentorado lidar melhor com situações difíceis.

Diante desse cenário, no qual 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. 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 desta pesquisa é avaliar os processos de mentoria e seus efeitos do ponto de vista do empreendedor social mentorado e também propor um manual para identificar potencial afinidade entre ambos (Manual para avaliar o *match* entre mentor e mentorado).

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial Teórico

2.1.1 Empreendedorismo social

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, esse não é o principal componente do empreendedorismo social, mas apenas uma parte de uma intervenção maior, com a finalidade de contribuir para uma mudança social (Mair *et al.*, 2012).

Por essa 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).

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).

2.1.2 Negócios de impacto

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).

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).

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.

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).

2.1.3 Mentoria

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.

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.

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) 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 (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.

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).

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).

2.2 Metodologia

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória qualitativa; sua realização justifica-se pelo escasso conhecimento teórico disponível sobre o fenômeno e sua importância para a conceituação e o avanço da ciência e do mercado.

Para atingir a coleta de dados primários, valeu-se 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, 2021). Foram realizadas entrevistas qualitativas, segundo a definição de Yin (2016), por meio de um roteiro semiestruturado com os empreendedores sociais.

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, 14 apresentam seus portfólios de negócios sociais apoiados em seus *sites* institucionais. Deste modo, foi possível mapear 542 negócios sociais. 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.

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. 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.

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. 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. As entrevistas foram realizadas de forma remota e gravadas para posterior transcrição e análise dos dados.

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. Os quatro temas que serviram de base para a análise foram: Experiência geral com mentoria; Mentoria em diferentes estágios de desenvolvimento do negócio; Perfil e papel do mentor e Resultados e aprendizados obtidos com a mentoria.

2.3 Análise e Discussão dos resultados

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.

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 é proposto um manual para gestores de programas de mentoria de empreendedores sociais, conforme indicado no Quadro 1.

Quadro 1: 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 match (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 mesmo ODS, somar 1 (um)
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 ()	

Sim ()	Não ()	6. Água potável e saneamento		Sim ()	Não ()	ponto. A pontuação máxima para esta questão é 1 (um).
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 possuem 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 empreendedor social?	3. Você possui disponibilidade 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 pelos autores.

Como se pode observar no Quadro 1, 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 mentores 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.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

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.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1st ed.). Edições 70.
- Barki, E., Comini, G. M., & Torres, H. da G. (2019). *Negócios de impacto socioambiental no Brasil: como empreender, financiar e apoiar* (1st ed.). Editora FGV. http://ice.org.br/wp-content/uploads/2019/11/Negócios-de-impacto-socioambiental-no-Brasil_ebook.pdf.
- Barki, E., Izzo, D., Torres, H. da G., & Aguiar, L. (2013). *Negócios com impacto social no Brasil*. Editora 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>.
- 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 *Negócios com Impacto Social no Brasil* (pp. 41–64). Editora Peirópolis.
- Comini, G. M. (2016). *Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras (Tese de Livre-Docência em Administração)*. 166.
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8–18.
- 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>.
- 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.
- Drucker, P. (1987). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios* (p. 378).
- El Hallam, H., & St-Jean, É. (2016). Nurturing entrepreneurial learning through mentoring. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 21(2).
<https://doi.org/10.1142/S1084946716500126>.
- 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. (2021). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7th ed.). Atlas.
- Hansford, B. C., Tennent, L., & Ehrich, L. C. (2002). Business mentoring: help or hindrance? *Mentoring and Tutoring*, 10(2), 101–115.
- 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>.
- 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.
- 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.
- Magalhães, T., & Trevelin, A. (2017). *Como as instituições financeiras locais e internacionais estão se posicionando no tema de investimento de impacto* (pp. 1–43). Força Tarefa de Finanças Sociais.
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneuring 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>
- 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>.
- 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>.
- 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>.
- 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., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, 26, 1–15.
- 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>.
- Simon, A., & Kumar, V. (2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39(5), 362–372.
- 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* (pp. 1–312).
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (2006). *Entrepreneurship as social change*. Edward Elgar.
- 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>.
- 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.
- Waddock, S. A., & Post, J. E. (1991). Catalytic Change. *Public Administration Review*, 51(5), 393–401.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso.
- 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>